

Estrategia para Todo el Sistema sobre la Paridad de Género

Índice

Introducción	2
Establecimiento de objetivos y supervisión de los avances sobre paridad en todas las categorías	6
Establecimiento de objetivos	6
Supervisión y reunión de datos	9
Liderazgo y rendición de cuentas	10
Rendición de cuentas en cada categoría	11
Reconocimiento y recompensa por el logro de los objetivos de paridad de género	13
Contratación, retención, adelanto profesional y gestión del talento	13
Medidas especiales	13
Actividades de divulgación para la contratación de personal – Puesta en común de recursos colectivos	16
Tratamiento de los sesgos inconscientes en la contratación	17
Retención, adelanto profesional y gestión del talento	18
Nombramientos de altos funcionarios	19
Aumento del número de mujeres en las reservas de candidatos para puestos de categoría superior	20
Fortalecimiento de procesos de selección basados en el mérito y eliminación de posibles sesgos	22
Utilización de objetivos en el nombramiento de altos funcionarios	22
Creación y mantenimiento de una cartera de candidatas internas calificadas para puestos directivos	23
Garantía de la sostenibilidad	23
Creación de un entorno propicio	24
Modalidades de trabajo flexible	25
Equilibrio entre la vida personal, familiar y profesional	25
Entornos de las misiones	26
Condiciones de trabajo, vida y seguridad	31
Promoción de una imagen positiva de las mujeres civiles que trabajan sobre el terreno	32
Plan de ejecución	33
Anexo 1. Ejemplos de elementos de las normas mínimas	36
Normas de conducta: ética, seguridad y prevención del acoso	36
Políticas favorables a la familia	36
Modalidades de trabajo flexible	36
Promoción activa de prácticas de trabajo con perspectiva de género	36

Introducción

El objetivo de las Naciones Unidas de alcanzar la paridad de género a todos los niveles es un compromiso que existe desde hace dos décadas y refleja valores fundamentales que son tan antiguos como la propia Organización. En los años transcurridos desde entonces no han escaseado las políticas, las recomendaciones y los informes destinados a promover ese objetivo; sin embargo, su consecución se ha visto dificultada básicamente por la falta de continuidad en cuanto a la voluntad política y la rendición de cuentas, la ausencia de medidas de acompañamiento y de condiciones propicias para una reforma real y la resistencia que en diversos momentos han opuesto las principales partes interesadas. Aunque la paridad es fundamentalmente un derecho, también es, cada vez más, una necesidad para asegurar la eficiencia, influencia y credibilidad de las Naciones Unidas. Tanto en el sector público como en el privado, hay una correlación directa entre el aumento de la diversidad y la obtención de avances significativos en la eficacia y eficiencia de las operaciones. Esto es especialmente importante ahora que a las Naciones Unidas se les pide que hagan más con menos, sin dejar de aumentar su impacto en todos los ámbitos. En sus tres pilares básicos, resulta evidente cómo una fuerza de trabajo inclusiva influye en la capacidad de las Naciones Unidas de cumplir sus mandatos. En el ámbito del desarrollo, las investigaciones indican que la incorporación de más mujeres a la fuerza de trabajo podría liberar billones de dólares para las economías en desarrollo. En la esfera de los derechos humanos, no existe ningún mecanismo para proteger mejor los derechos de la mujer que su empoderamiento. Y en el sector de la paz y la seguridad, la participación significativa de las mujeres repercute directamente en la sostenibilidad de la paz, afirmación que hoy en día puede cuantificarse¹. Además, en el caso de las Naciones Unidas, la paridad es fundamental para su credibilidad como modelo de comportamiento, es un imperativo exigido por los Estados Miembros y se refleja en una serie de resoluciones de la Asamblea General.

A comienzos de 2017, el panorama del conjunto de la Organización era desigual. El equipo directivo superior del Secretario General a escala mundial en las categorías de Secretario General Adjunto y Subsecretario General, tanto en la Secretaría (que también abarca las comisiones regionales y las misiones políticas especiales y de mantenimiento de la paz) como en los fondos y programas, las entidades de investigación y capacitación y otras entidades, incluidos los enviados y asesores especiales, está integrado por un 29% de mujeres y un 71% de hombres. En algunos sectores ha habido avances significativos. Desde el 1 de enero de 2017, el Secretario General ha nombrado a 32 dirigentes del Grupo Superior de Gestión (17 mujeres y 15 hombres), con lo que la composición se ha acercado más a la paridad, situándose en un 44% de mujeres y un 56% de hombres². Mientras que en 2006 solo había un 2% de mujeres en puestos de jefatura o jefatura adjunta de misiones de operaciones de paz, actualmente las mujeres representan el 25% del personal directivo superior de las misiones.

En términos más generales, aunque solo cinco entidades han logrado la paridad en el Cuadro Orgánico y categorías superiores, la mayoría de las entidades se encuentran a solo diez puntos porcentuales de que ese objetivo se convierta en realidad. No obstante, las cifras globales ocultan la patente infrarrepresentación de las mujeres en algunas de las categorías más visibles y fundamentales: los puestos de liderazgo y alta dirección y los puestos sobre el terreno, especialmente en los entornos afectados por conflictos donde las Naciones Unidas desempeñan un papel más destacado. En particular, **existe una relación inversa entre la antigüedad en el sistema y la representación de las mujeres: cuanto mayor es el grado, mayor es la brecha en la paridad de**

¹ Radhika Coomaraswamy, *Global Study on implementation of Security Council resolution 1325 (2000)*.

² Hasta agosto de 2017.

género; la brecha de paridad es más amplia en la Secretaría que en el resto del sistema en todas las categorías; y es en las operaciones de paz donde existen las brechas más significativas y difíciles de superar. Además, el ritmo del cambio ha sido demasiado lento, y en algunos niveles no se ha avanzado prácticamente nada en una década.

Las caídas más pronunciadas en el equilibrio de género se producen entre las categorías P-2 y P-3 y P-4 y P-5, donde los descensos son del 12% y el 5,7%, respectivamente³. Esos descensos indican que hay obstáculos que impiden a las mujeres avanzar profesionalmente en las Naciones Unidas⁴. Por el contrario, existe una considerable sobrerrepresentación de mujeres en algunos ámbitos, en particular en los niveles subalternos⁵. La paridad no implica simplemente hacer hincapié solo en las mujeres, sino que también exige abordar las esferas donde hay sobrerrepresentación.

Al asumir su cargo, el Secretario General se comprometió a alcanzar la paridad en el nivel directivo superior, incluidos los Secretarios Generales Adjuntos, Subsecretarios Generales, representantes especiales y enviados especiales, a finales de 2021, y la paridad en toda la Organización “mucho antes de 2030”. En enero de 2017, la cuestión de la paridad de género se incluyó como tema del programa de la primera reunión del Comité Ejecutivo y se tomó la decisión de poner en marcha un equipo de tareas para todo el sistema a fin de elaborar una estrategia para hacer realidad ese compromiso y detallar una hoja de ruta clara con puntos de referencia y plazos de cumplimiento. Entre febrero y abril, el Equipo de Tareas, integrado por unas 30 entidades de toda la Organización, trabajó en cinco grupos de trabajo⁶ para documentar las buenas prácticas, examinar las políticas existentes y los informes anteriores y formular recomendaciones clave. Posteriormente, el proyecto de estrategia resultante fue sometido a consultas en todo el sistema, en particular con los sindicatos del personal, el Grupo Superior de Gestión, los jefes de la Junta de los Jefes Ejecutivos para la Coordinación y la Red de Recursos Humanos, así como bilateralmente con varios altos funcionarios. La información resultante se utilizó para revisar la estrategia y darle forma definitiva.

Dado que la Organización en su conjunto lleva ya 17 años de retraso en la fecha prevista de logro de la paridad, se convino en que había que imprimir un sentido de urgencia y ambición a todas las actividades. **Por lo tanto, el Equipo de Tareas, tras examinar la situación actual, decidió que la fecha límite para alcanzar el objetivo general de la paridad en todo el sistema y a todos los niveles debía ser el año 2026. Reconociendo que, en algunos casos excepcionales, el punto de partida hará que la pendiente de cambio sea más pronunciada, se determinó que en esos pocos supuestos el objetivo de la paridad se alcanzará en 2028.** Aunque gran parte de las reformas y las medidas para alcanzar este objetivo tendrán que producirse dentro de las entidades, las misiones y los departamentos en sí, se necesita una estrategia integral para el conjunto de las Naciones Unidas. Esta estrategia para todo el sistema debe ser la base de la revisión o creación de planes de aplicación concretos para cada entidad que se basen en el contexto, los desafíos y el punto de partida específicos de cada entidad. Aunque en este documento se presta especial atención a la Secretaría, por ser la entidad más rezagada del

³ Datos al 31 de diciembre de 2015, [A/72/220](#), informe del Secretario General sobre el mejoramiento de la situación de la mujer en el sistema de las Naciones Unidas.

⁴ Al 31 de diciembre de 2015, había 549 puestos de categoría D-2 y 1.711 de categoría D-1 en el sistema de las Naciones Unidas, de los cuales estaban ocupados por mujeres el 30,8% y el 33,5%, respectivamente ([A/72/220](#)).

⁵ Al 31 de diciembre de 2015, las mujeres representaban el 60,9% de los puestos de categoría P-1 y el 57,5% de los de categoría P-2 en el sistema de las Naciones Unidas ([A/72/220](#)).

⁶ Objetivos y rendición de cuentas; Medidas especiales; Entorno propicio; Entornos sobre el terreno; Nombramientos de altos funcionarios.

sistema, el objetivo de la estrategia es que **se aplique al sistema en su conjunto**. No todas las recomendaciones serán pertinentes para todas las entidades, aunque la estrategia también tiene por objeto poner de relieve las buenas prácticas y proporcionar información sobre lo que otros han sido capaces de hacer, destacando que, si introducir cambios reales es posible en una parte de la Organización, también tendría que serlo en todas las demás. Se reconoce que no todas estas medidas podrán aplicarse de forma inmediata, aunque en el documento se detalla el conjunto de medidas que son necesarias para llegar a alcanzar el objetivo de la paridad de género. Las recomendaciones se aplicarán a través de las vías correspondientes: poniéndolas en práctica a nivel de cada entidad, aprobando instrucciones administrativas para el personal e introduciendo cambios en las políticas, y adoptando decisiones de la Comisión de Administración Pública Internacional y la Asamblea General cuando sea necesario⁷.

El documento de estrategia es el resultado de un proceso consultivo e incluyente en todo el conjunto de la Secretaría, los fondos, los programas, los organismos especializados y otras entidades. La atención se centra en establecer objetivos ambiciosos, realistas y específicos y proporcionar recomendaciones audaces y selectivas para acelerar el cambio, entre otras cosas fomentando el liderazgo y la rendición de cuentas en lo que respecta a la consecución de los objetivos; adoptando medidas especiales reforzadas y garantizando su aplicación coherente; e introduciendo los cambios necesarios para asegurar un entorno normativo e institucional propicio para la inclusión. Se concede especial atención a los entornos sobre el terreno, haciendo hincapié dentro de estos en las operaciones de paz, donde presta servicios la mayor parte de los funcionarios de la Secretaría y donde mayores son las disparidades en el equilibrio de género y los problemas para hacerles frente. Por último, hay recomendaciones independientes con respecto a los nombramientos del personal directivo, ya que quedan fuera del ámbito de las políticas ordinarias de selección y contratación de personal y requieren un enfoque distinto.

La aplicación de esta estrategia también debería fomentar la diversidad geográfica, en particular de los grupos insuficientemente representados, y los objetivos paralelos de la paridad y la diversidad deberían reforzarse mutuamente en lugar de ser excluyentes. Deberían buscarse iniciativas que refuercen simultáneamente la paridad y la diversidad: por ejemplo, reconociendo el escaso número de coordinadores residentes procedentes de los Estados árabes (4%), y en particular de mujeres árabes, el equipo del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo encargado de los Estados árabes y la región del Oriente Medio y Norte de África estableció un grupo temático sobre el liderazgo de las mujeres en los puestos de coordinador residente y los equipos de las Naciones Unidas en los países. El Grupo centra su labor en aumentar el liderazgo de las mujeres en la región, prestando especial atención al personal procedente de la región árabe. Aunque cada entidad debería trabajar para lograr estos dos objetivos conjuntamente, como subrayó el Secretario General, la representación geográfica no puede utilizarse como excusa para no alcanzar la paridad de género⁸, y el objetivo del presente plan es, por consiguiente, **el logro y el mantenimiento de la paridad de género**. Los esfuerzos de mantenimiento son esenciales y no podemos permitirnos ser complacientes a medida que nos acercamos a nuestros objetivos o incluso cuando los cumplimos. La experiencia demuestra que los avances pueden

⁷ Aunque es probable que uno de los efectos de la paridad sea fortalecer los resultados en materia de igualdad de género, la paridad es un primer paso, y es independiente de la amplia gama de medidas –incluidas las capacidades, la financiación y la programación selectiva– que se necesitan para alcanzar los resultados sobre igualdad de género que se derivan de los compromisos contraídos en la Agenda 2030 y en los tres pilares de la labor de las Naciones Unidas.

⁸ Observaciones del Secretario General en la reunión con el Grupo de Amigos de la Paridad de Género, 24 de marzo de 2017.

erosionarse muy rápidamente si no existen medidas para mantener la paridad y asegurar el cambio institucional y cultural.

Quizás uno de los elementos más preocupantes del proceso de consultas que se ha llevado a cabo en relación con esta estrategia ha sido la afirmación, repetida tanto por el personal como por la administración, de que la paridad debe lograrse de conformidad con el Artículo 101 y con arreglo a criterios de mérito, y no debe debilitar la calidad de la plantilla. La hipótesis de que la contratación y el ascenso de mujeres podría de algún modo rebajar el nivel de calidad en lugar de elevarlo está desmentida por la experiencia⁹; como también lo está la hipótesis de que nuestros procesos institucionales actuales se orientan a mantener y ascender con imparcialidad al personal más cualificado¹⁰. Un reciente estudio de ImpactPool sobre la prestación de servicios a largo plazo comparó al personal que había permanecido en el sistema con quienes lo habían abandonado, desglosando los datos por sexo y examinando el recorrido de su trayectoria profesional. La conclusión fue que las mujeres que abandonaron el sistema avanzaron en sus carreras profesionales más rápidamente que las que permanecieron en él. En el caso de los hombres, la experiencia fue la contraria: los que permanecieron ascendieron a un ritmo más acelerado¹¹. Esto pone de relieve el sesgo inherente a nuestras políticas y prácticas y a la cultura de nuestra Organización. La consecución del equilibrio de género se verá facilitada por una modernización de los sistemas y procesos que se base en la práctica y la experiencia de otros sectores. **En última instancia, una fuerza de trabajo más inclusiva contribuirá a una Organización que demuestre de forma visible sus valores básicos, sirva de modelo a las comunidades a las que presta servicios y obtenga las ganancias en eficiencia y productividad que, según se ha demostrado, se derivan de las fuerzas de trabajo que están equilibradas desde el punto de vista del género¹².**

Por último, la paridad de género no debe confundirse con el conjunto de esfuerzos de las Naciones Unidas en materia de igualdad de género. Para lograr este objetivo se necesita financiación específica, conocimientos especializados y el fortalecimiento de la programación sobre la igualdad de género. De conformidad con una decisión del Comité Ejecutivo, cada uno de estos aspectos se ha abordado específicamente en las tres grandes esferas de reforma actualmente en curso, relativas a la gestión, el sistema de desarrollo y la estructura de paz y seguridad. No obstante, la paridad de género es un primer paso esencial para orientar el sistema más firmemente hacia el logro de la igualdad de género y la Agenda 2030 en su conjunto. A fin de asegurar que la estrategia esté en consonancia con otros procesos de reforma institucional, se han hecho esfuerzos para garantizar que las medidas recomendadas sean compatibles con los principios e iniciativas adoptados en el marco de la reforma de la gestión.

⁹ El proceso de evaluación de los coordinadores residentes es solo un ejemplo de datos obtenidos en el marco del sistema: a medida que aumenta el número de mujeres que realizan la evaluación debido a la adopción de medidas de acción afirmativa y a los esfuerzos selectivos desplegados, también lo hace la tasa de aprobados. Asimismo, las mujeres obtienen mejores resultados en los exámenes del programa para jóvenes profesionales.

¹⁰ De hecho, las investigaciones muestran que las organizaciones que se tienen a sí mismas por meritocracias puras y sin sesgos tienden a pagar menos a las mujeres (por ejemplo, bonificaciones más bajas por un trabajo que se considera igual). Joan C. Williams, "Hacking Tech's Diversity Problem", *Harvard Business Review* (octubre de 2014), <https://hbr.org/2014/10/hacking-techs-diversity-problem>.

¹¹ Are women paying a higher price for a UN career? (2017), <https://blog.impactpool.org/articles/are-women-paying-a-higher-price-for-a-un-career>.

¹² Ya se han adoptado algunas medidas paralelamente a la elaboración de la estrategia. Entre ellas figuran la anulación de la política de "exclusión del derecho de retorno" por el Comité Ejecutivo, que afectará al número de candidatas a puestos de Jefe de Misión/Jefe de Misión Adjunto, así como la próxima promulgación del boletín del Secretario General sobre modalidades de trabajo flexibles.

Establecimiento de objetivos y supervisión de los avances sobre paridad en todas las categorías

Establecimiento de objetivos

El Secretario General se ha comprometido a alcanzar la paridad en la categoría de personal directivo superior, incluidos los Secretarios Generales Adjuntos, Subsecretarios Generales, representantes especiales y enviados especiales, a más tardar en 2021, y la paridad en todo el sistema de las Naciones Unidas “mucho antes de 2030”. **El Equipo de Tareas recomienda que el objetivo para el sistema en su conjunto sea 2026, aunque se reconoce que existen algunos casos excepcionales cuya situación de partida puede imposibilitar el logro de este objetivo, por óptimos que sean los esfuerzos. Para esos casos, el objetivo final debería fijarse en 2028** (en adelante se hace referencia a 2026, ya que representa el objetivo de todo el sistema, aunque esta fecha abarca también el objetivo de 2028 para las pocas entidades que se encuentran más atrasadas). Del mismo modo, se alienta a las entidades que están bien encaminadas a que sean ambiciosas y traten de lograr el objetivo de la paridad en el plazo de 2021, o lo antes posible después de esa fecha. Aunque el objetivo es la paridad total (50/50), se reconoce que es improbable que esa relación se mantenga de forma sostenible, por lo que, a los efectos de esta estrategia, se considera que hay paridad cuando la relación se sitúa en el rango del 47%-53%.

En la fase 1, los objetivos establecidos se aplicarán únicamente al personal de contratación internacional, de categoría P-1 y categorías superiores y con nombramientos de plazo fijo, continuos y permanentes o de duración indefinida. Sin embargo, también se controlarán los datos de los puestos del Cuadro de Servicios Generales y el personal de contratación nacional.

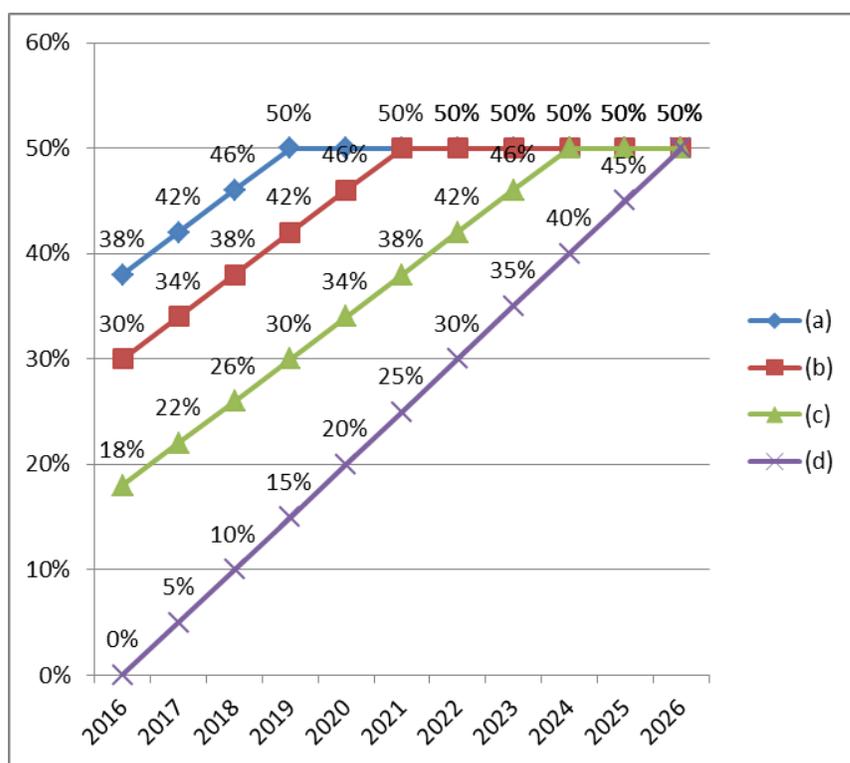
El objetivo de la paridad de género **se establecerá para cada categoría y en cada departamento de la Secretaría y entidad de las Naciones Unidas**. Se reconoce que los destinos en la Sede han avanzado más que los emplazamientos situados fuera de ella, y en promedio están 10 puntos porcentuales más próximos a la paridad de género. Aunque la supervisión a nivel de todo el sistema no se desglosará por emplazamiento, se alienta a las entidades a que, por su propia cuenta, desglosen sus datos por ubicación con el fin de ajustar las intervenciones, y se les recuerda que para alcanzar la paridad de género deberán abordar los desequilibrios de género sobre el terreno.

El Equipo de Tareas propone una metodología simplificada de cálculo de los objetivos que puede aplicarse en todo el régimen común de las Naciones Unidas. **Se establecen objetivos anuales para cada combinación de entidad y categoría** (por ejemplo, el personal de categoría D-2 del Departamento de Gestión tendrá un objetivo diferente del personal de categoría P-3 del Departamento de Gestión, así como del personal de categoría D-2 del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)). **Los objetivos anuales se calcularán partiendo de la brecha de paridad**. Se establecerá un rango porcentual de la brecha de paridad (por encima y por debajo del 50%) para determinar en última instancia qué año (2021 o 2026) se utiliza como objetivo para cada combinación de entidad y categoría. La brecha porcentual de paridad se calculará utilizando el objetivo de 2021 para aproximadamente la mitad de las combinaciones de entidad y categoría y el objetivo de 2026 para la otra mitad. Por lo tanto, si el punto de partida de una combinación de entidad y categoría, en enero de 2017, se encuentra en el rango porcentual de la brecha de paridad, el objetivo final sería el año 2021. Si se sitúa fuera del rango porcentual de la brecha de paridad, el objetivo sería en última instancia el año 2026.

Los objetivos se establecerán de forma lineal utilizando la misma pendiente, es decir, incrementos de puntos porcentuales por año. Si la pendiente no es suficiente para que una entidad o categoría logre la paridad en 2026, se trazará un objetivo lineal directo hasta 2026, lo que dará lugar a una pendiente más agresiva. Suponiendo que la brecha porcentual de paridad es de +/-20% (para un punto de partida del 30%-70% el

objetivo sería el año 2021), a continuación figuran algunos ejemplos de hipótesis y un gráfico que muestra los objetivos anuales:

- Una combinación de entidad y categoría con un punto de partida del 38% está dentro del rango, por lo que tiene como objetivo último el año 2021. Los objetivos anuales se establecerán en el 42% en 2017, el 46% en 2018 y el 50% en 2019.
- Una combinación de entidad y categoría con un punto de partida del 30% también está dentro del rango y, por consiguiente, tiene como objetivo último el año 2021. La paridad debería alcanzarse en el año 2021, que es el fijado como objetivo.
- Una combinación de entidad y categoría con un punto de partida del 18% está fuera del rango, por lo que tiene como objetivo último el año 2026. Los objetivos anuales se fijarán en el 22% en 2017, el 26% en 2018 y así sucesivamente, hasta que finalmente se alcance el 50% en 2024.
- Una combinación de entidad y categoría con un punto de partida del 0% está fuera del rango y, por consiguiente, tiene como objetivo último el año 2026. Dado que no se puede alcanzar la paridad utilizando la pendiente del 4%, se fijará una pendiente más agresiva del 5% para establecer objetivos del 5% en 2017, el 10% en 2018 y así sucesivamente, hasta alcanzar el 50% en 2026.



Las entidades que parten de niveles iniciales bajos tendrán pendientes más agresivas para lograr la paridad de género a más tardar en 2026 (o, en el caso de unas pocas, en 2028). En este caso, el éxito dependerá de que se haga un seguimiento concertado y se preste apoyo específico. Cada entidad debe tratar de aprovechar todas las oportunidades de contratación, mediante la planificación de la fuerza de trabajo, para avanzar hacia la paridad de género. Se ha expresado preocupación por el impacto del cambio en la edad de jubilación a partir de enero de 2018. Sin embargo, la tasa media de jubilación en la Secretaría, por ejemplo, solo cambiará del 1,9%¹³ al 0,4%¹⁴, y estas cifras apenas tendrán repercusiones en la población en general. En el caso de los

¹³ Composición de la Secretaría (A/71/360, cuadro 13).

¹⁴ Composición de la Secretaría (A/72/123, cuadro 15).

departamentos o entidades más pequeños (integrados por menos de 10 personas), donde cualquier cambio en las cifras puede alterar considerablemente el equilibrio, se recomienda que se utilicen objetivos globales de paridad, aunque respetando también el principio de conseguir el equilibrio en todas las categorías.

Si bien en la fase 1 solo habrá objetivos para el personal de contratación internacional con nombramientos de plazo fijo, continuos o permanentes, todo el personal, con independencia de su tipo de nombramiento o contrato (nombramiento temporal, personal del Cuadro de Servicios Generales, personal de contratación nacional, etc.) debe tenerse en cuenta en el **análisis de los datos**. Si no se documentan los datos desglosados por sexo con independencia del tipo de contrato no se podrá saber si los nombramientos temporales, que son menos seguros, se utilizan en mayor medida para mujeres u hombres y, de ser así, cuáles son los motivos que lo justifican.

Se necesitan estrategias específicas para superar los obstáculos que impiden la incorporación a puestos internacionales de más personal femenino de contratación nacional. A nivel mundial, las mujeres representan aproximadamente el 42% de los oficiales nacionales de todo el sistema¹⁵. Por lo tanto, son una cantera importante a partir de la cual puede abordarse no solo la paridad de género, sino la diversidad geográfica, sobre todo en lo que respecta a los países insuficientemente representados. Establecer planes a más largo plazo que se centren en la contratación y retención de personal nacional y, posteriormente, la transición del personal nacional a internacional permitiría que, en el futuro, las Naciones Unidas tuvieran una reserva sostenible, geográficamente diversa y equitativa desde el punto de vista del género de personal y altos dirigentes cualificados y con experiencia. Aunque no es posible incluir al personal nacional en la estrategia y los plazos actuales, ya que se necesitaría más tiempo y una estrategia específica para ello, el Equipo de Tareas reconoció la importancia de avanzar hacia la paridad de género para todo el personal y en todas las categorías.

Del mismo modo, la presente estrategia no incluye al personal uniformado, ya que esta categoría se rige por un sistema diferente del de los funcionarios. Sin embargo, el mantenimiento de la paz es el rostro más visible de las Naciones Unidas en los países donde la Organización es más necesaria. El hecho de que solo el 3% de los efectivos de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas y el 10% de los agentes de policía sean mujeres merma el alcance de nuestra protección y la eficacia de las operaciones y envía un mensaje equivocado sobre a quiénes sirve y representa la Organización. Se trata de una cuestión que, aunque actualmente está siendo abordada por el equipo de tareas sobre la explotación y los abusos sexuales, trasciende esta problemática y se beneficiaría de una estrategia específica dirigida a alcanzar los objetivos establecidos por el Consejo de Seguridad.

Medidas recomendadas

- **La Oficina de Gestión de Recursos Humanos proporcionará la metodología y la plantilla para que todas las entidades calculen los objetivos por categoría y fijará los objetivos y parámetros de referencia de las entidades de la Secretaría.**
- **La Oficina de Gestión de Recursos Humanos iniciará en 2018 la fase 2 de la Estrategia sobre la Paridad de Género, que se centrará en ampliar la estrategia actual para incluir al personal del Cuadro de Servicios Generales y el personal de contratación nacional de todo el sistema. Se alienta enérgicamente a las entidades que puedan integrar desde el principio a todos los tipos de personal en su plan de ejecución a que así lo hagan.**

¹⁵ Datos de la Junta de los Jefes Ejecutivos y ONU-Mujeres. No obstante, hay disparidades dentro de estas cifras. En la actualidad, solo el 17% del personal de contratación nacional de las misiones de operaciones de paz son mujeres (Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno).

- ***La Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-Mujeres), en colaboración con las oficinas de los coordinadores residentes y los equipos de las Naciones Unidas en los países, así como con las misiones de operaciones de paz, cuando proceda, elaborará una base de datos de mujeres que ocupan puestos de oficial nacional y de sus conocimientos y experiencia a fin de constituir una reserva a partir de la cual el sistema pueda realizar actividades específicas de divulgación para los puestos de contratación internacional.***
- ***El Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno, con el apoyo de ONU-Mujeres y la Oficina Ejecutiva del Secretario General, elaborarán una estrategia específica en consulta con los países que aportan contingentes para aumentar considerablemente el número de mujeres en los efectivos de mantenimiento de la paz y de policía de las misiones de mantenimiento de la paz.***

Supervisión y reunión de datos

Para apoyar la supervisión, se recomienda que las entidades utilicen plataformas como un tablero de recursos humanos con el fin de facilitar el análisis y la disponibilidad inmediata de los datos en tiempo real para los administradores y todo el personal. Por ejemplo, el PNUD tiene un sistema modelo que permite disponer de información actualizada sobre el sexo y la distribución geográfica del personal y sirve de base para seguir los progresos e identificar los retrasos.

La existencia de programas informáticos de análisis de datos actualizados también permitiría apoyar la supervisión de todo el sistema, que hoy en día experimenta una considerable demora. Actualmente, las entidades proporcionan a la Junta de los Jefes Ejecutivos y ONU-Mujeres datos demográficos anuales al 31 de diciembre. La reunión y validación de datos es un proceso que lleva mucho tiempo y da lugar a un desfase de un año o más. Para que las medidas de rendición de cuentas relacionadas con los objetivos sean operativas, es fundamental que los datos estén lo más actualizados posible. A corto plazo, aunque se están poniendo en marcha sistemas adecuados para el seguimiento en tiempo real, se recomienda que las entidades informen de sus progresos generales en el logro de los objetivos a todos los niveles dos veces al año (véase la sección relativa a la "Aplicación")¹⁶. Cada entidad debería hacer controles más frecuentes a nivel interno, que se utilizarían para fundamentar las decisiones de dotación de personal.

La supervisión y presentación de informes a nivel de todo el sistema, así como la transparencia, podrían mejorarse considerablemente mediante el desarrollo de un sitio web público donde las entidades puedan cargar estadísticas sobre la composición demográfica actual, los objetivos y los progresos realizados en cada categoría. Esto permitiría que los directores de las entidades observaran los avances de cada organismo de las Naciones Unidas y reconocieran y recompensaran a quienes progresen de forma significativa. También podría tener el efecto añadido de aumentar la credibilidad y el apoyo de los Estados Miembros y otros interesados, que estarían en condiciones de acceder con transparencia a la información. Asimismo, debería alentarse a las organizaciones de la sociedad civil a que presentaran informes paralelos.

¹⁶ Mientras tanto, la Junta de los Jefes Ejecutivos y ONU-Mujeres deberían coordinar y racionalizar la reunión y el procesamiento de datos. Un plan a medio plazo podría consistir en que la Junta se responsabilizara de establecer una plataforma de análisis y una base de datos a partir de la cual ONU-Mujeres y otros organismos de las Naciones Unidas pudieran generar informes. Esto también permitiría que los organismos y ONU-Mujeres desplazaran recursos de la presentación de informes y la reunión de datos a la ampliación del análisis de la información, y mejorarán la prestación de asesoramiento sobre políticas con base empírica.

Medidas recomendadas

- *La Red de Recursos Humanos calculará el costo de la transición a plataformas analíticas para el conjunto de las entidades que permitan el seguimiento en tiempo real de los cambios demográficos en la fuerza de trabajo, y adoptará ese tipo de modelos a más tardar en 2019.*
- *Actualmente, la Secretaría elabora un sitio web público para hacer un seguimiento de la composición demográfica de la fuerza de trabajo. El sitio entrará en funcionamiento a más tardar en el tercer trimestre de 2017. Se recomienda que todo el sistema se sume a este sitio web para el cuarto trimestre de 2017 y que la titularidad se traslade a la Secretaría de la Junta de los Jefes Ejecutivos una vez que se ponga en marcha.*
- *A fin de garantizar que las Naciones Unidas dan ejemplo de transparencia, ONU-Mujeres colaborará con los asociados de la sociedad civil para alentar la presentación de informes paralelos sobre la estrategia general.*

Otros cauces de reunión de datos

En 2018 se pondrá en marcha una versión revisada del Plan de Acción para Todo el Sistema de las Naciones Unidas sobre la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres, con indicadores actualizados. En ella se incluirá un indicador desglosado de paridad de género. Dado que actualmente 65 entidades presentan información sobre el Plan de Acción, esto servirá de importante cauce adicional para la reunión de datos, pese a la existencia de algunas limitaciones derivadas del hecho de que los datos solo se recopilan una vez al año, son presentados en gran medida por las propias entidades y no se someten a ningún proceso de verificación. Los datos también se verán complementados mediante los esfuerzos sistemáticos de ONU-Mujeres por reunir información a nivel de todo el sistema sobre los nombramientos, la promoción profesional, las separaciones del servicio, la selección y contratación de personal y el uso de modalidades de trabajo flexibles por el personal. ONU-Mujeres también reúne datos cualitativos mediante una encuesta bienal para los coordinadores de cuestiones de género sobre las políticas y prácticas de cada entidad relacionadas con el género, incluidas las políticas de facilitación del trabajo, el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, el liderazgo, la mentoría y las estructuras de apoyo. Las mejores prácticas de todo el sistema se publican bienalmente en el informe del Secretario General sobre el mejoramiento de la situación de la mujer.

Liderazgo y rendición de cuentas

Aunque los avances en gran parte del sistema de las Naciones Unidas han sido lentos, es posible introducir cambios con rapidez. Los datos de varias entidades demuestran que puede lograrse una transformación rápida cuando se sustenta en el compromiso del personal directivo superior y la existencia de medidas de rendición de cuentas. Por ejemplo, el Programa Conjunto de las Naciones Unidas sobre el VIH/SIDA (ONUSIDA) puso en marcha un plan de acción en materia de género que fijaba objetivos claros y hacía hincapié en la rendición de cuentas y el desarrollo de las perspectivas de carrera. Entre marzo de 2013 y junio de 2017, el número de jefas de oficinas en los países aumentó del 23% al 48%, y ONUSIDA está próximo a alcanzar la paridad en la categoría P-5 y categorías superiores. El Centro de Comercio Internacional es otro ejemplo de una entidad que está inmersa en un proceso de cambio rápido y transformador. En 2015, era una de las pocas organizaciones que estaban a más de diez puntos de la paridad, pero su Directora Ejecutiva fijó el año 2020 como plazo para lograr ese objetivo en las categorías del Cuadro Orgánico en general. Este ambicioso objetivo va acompañado de un mecanismo de rendición de cuentas (la paridad de género es actualmente un objetivo obligatorio que se tiene en cuenta en las evaluaciones de la actuación profesional del personal directivo de todas las categorías), una planificación eficaz y la aplicación de medidas especiales en la selección de personal. Estas medidas se han codificado en un boletín de la Directora Ejecutiva que les otorga fuerza institucional. La atención que se presta

a la rendición de cuentas es coherente con numerosos estudios que indican que tal vez sea el elemento más importante para crear una fuerza de trabajo más inclusiva. **Las investigaciones demuestran que las organizaciones que cuentan con sistemas más sólidos de medición y rendición de cuentas en materia de género tienen más del doble de probabilidades de mejorar la representación de los hombres y las mujeres.**

Rendición de cuentas en cada categoría

Exigir al personal directivo superior una responsabilidad efectiva, que lleve aparejadas consecuencias, por el cumplimiento de los objetivos contribuirá a que esta cultura se difunda de forma más amplia en la Organización e indicará claramente que el logro de la igualdad y paridad de género es responsabilidad del personal de todas las categorías. Los pactos del personal directivo superior deben incluir objetivos, y dicho personal debe velar por que todos los directivos contratantes los utilicen y sean conscientes de los efectos de sus decisiones de contratación y por que la inclusividad del lugar de trabajo se integre en las evaluaciones de la actuación profesional. **En la actualidad, menos de una cuarta parte de las entidades utilizan objetivos de contratación como medio para favorecer la paridad¹⁷.** La rendición de cuentas debe ajustarse al nivel de responsabilidad y autoridad delegada. Por ejemplo, el personal directivo superior de redes de empleos **donde se aplica la movilidad** ya no tiene autoridad delegada para todas las decisiones en materia de selección, pero todavía puede ser responsable de presentar listas de preselección paritarias, ámbito que sí está bajo su autoridad. Los objetivos son los principales indicadores de cambio que se utilizan, aunque no son más que un indicador, y se espera que tales objetivos se logren mediante el uso de la gama de instrumentos que se detallan en la presente estrategia: de la creación de un entorno de trabajo inclusivo a la consideración de la gestión del talento como aspecto prioritario, pasando por el uso sistemático de medidas especiales. El enfoque debe implicar activamente a la fuerza de trabajo, de modo que la adhesión a los comportamientos deseados pase a ser una necesidad intrínseca más que una obligación para el personal.

Medidas recomendadas

En cada nivel, la rendición de cuentas por el cumplimiento de esta estrategia incluirá:

Secretario General de las Naciones Unidas

- Incorporar en los pactos del personal directivo superior objetivos específicos, con plazos concretos y referidos a cada entidad para el logro de la paridad en todas las categorías, basados en la metodología que se describe en la sección “Establecimiento de objetivos”.
- Solicitar a los jefes ejecutivos de las entidades que no pertenecen a la Secretaría que firmen voluntariamente pactos similares con objetivos calculados que serán supervisados por la Secretaría de la Junta de los Jefes Ejecutivos y de los que esta recibirá informes.
- Supervisar el cumplimiento y exigir cuentas al personal directivo superior por la consecución de los objetivos, en particular mediante la adopción de medidas correctivas y, en última instancia, la destitución en caso de que no se logren.

A continuación, se indican las medidas de rendición de cuentas que deberán adoptarse en los niveles más altos de la Secretaría. Se recomienda que todas las entidades con responsabilidad de contratación delegada incorporen en sus propias normas y reglamentos medidas similares para la rendición de cuentas del personal directivo superior.

En la Secretaría:

Jefes de los departamentos, oficinas o misiones

¹⁷ El 22% de las entidades encuestadas por ONU-Mujeres indicaron que utilizaban objetivos de contratación (A/72/220).

- Serán responsables ante el jefe de la entidad de alcanzar los objetivos específicos calculados para la entidad y cada categoría dentro de los plazos previstos en sus departamentos, oficinas y misiones.
 - o El primer informe, previsto para junio de 2018, confirmará si la entidad está en vías de alcanzar el objetivo de paridad de género para 2018. Se ofrecerá apoyo específico para quienes no estén bien encaminados. En diciembre de 2018, si la entidad no ha cumplido sus objetivos de paridad de género para ese año, los jefes de los departamentos, oficinas o misiones recibirán una advertencia del jefe de la entidad, así como apoyo, en caso necesario, de la oficina central de recursos humanos de la entidad.
 - o Si no se cumplen los objetivos para diciembre de 2019, se revocará la autoridad de selección del departamento, oficina o misión en relación con la o las categorías infrarrepresentadas, y la oficina central de recursos humanos tomará todas las decisiones de selección para esas categorías durante un año.
 - o Si, después de que se haya reanudado el ejercicio de la autoridad de selección, no se cumplen los objetivos para el año siguiente, el Secretario General examinará directamente la situación y adoptará una decisión.

Jefes adjuntos o auxiliares de los departamentos, oficinas o misiones

- Rendirán cuentas por su apoyo a los jefes de los departamentos, oficinas o misiones para el cumplimiento de los objetivos anuales, y los objetivos y resultados de desempeño en materia de igualdad y paridad de género se reflejarán en sus planes de trabajo, pactos y evaluaciones de la actuación profesional anuales.

En el conjunto del sistema:

Todo el personal con responsabilidades de supervisión o contratación

- Reconocerá y aprobará personalmente la situación estadística del departamento sobre la paridad de género y las consecuencias de su selección antes de adoptar la decisión definitiva sobre un candidato¹⁸.
- Los planes de trabajo incluirán un objetivo específico, medible, viable, pertinente y con plazos relativo a la contribución a la igualdad y paridad de género, y la evaluación del desempeño incluirá una evaluación de la actuación profesional del funcionario en este ámbito, incluida la aplicación coherente de medidas especiales y la creación de un entorno laboral propicio. La Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra ha comenzado a aplicar esta medida desde abril de 2017.

Oficial de mayor categoría encargado de la gestión de los recursos humanos

El plan de trabajo y el plan de desempeño anual incluirán la responsabilidad de:

- Proporcionar la información más actualizada sobre el equilibrio de género en la categoría de que se trate al directivo contratante antes de la contratación, así como información desglosada por sexo en cada etapa de la contratación, y cerciorarse de que los directivos contratantes conozcan y aprueben personalmente las consecuencias de su decisión de contratación para los objetivos generales de paridad.

¹⁸ De conformidad con la decisión del Comité de Políticas de 2013.

- Supervisar los progresos en el logro de los objetivos anuales de todas las categorías.
- Velar por que las medidas especiales se apliquen de manera uniforme.

Reconocimiento y recompensa por el logro de los objetivos de paridad de género

El logro de la paridad de género exigirá un esfuerzo considerable, y la rendición de cuentas también debería ir acompañada del reconocimiento público de quienes ejercen y proporcionan un liderazgo positivo, así como de incentivos reales para la transformación institucional. Deberían utilizarse recursos institucionales y la inversión de los Estados Miembros para asegurar que las secciones que establezcan mejores prácticas sobre la paridad de género obtengan beneficios de ello.

Medidas recomendadas

- *La Oficina Ejecutiva del Secretario General colaborará con el sistema para garantizar que los recursos destinados a la programación sobre la igualdad de género sean más accesibles para las entidades y secciones de las entidades que hayan hecho progresos significativos en la paridad, y colaborará con los Estados Miembros para fomentar la aplicación de incentivos similares.*
- *El personal directivo de todas las categorías que cumpla sus objetivos o demuestre buenas prácticas en apoyo de la igualdad y la paridad de género debería ser destacado en la intranet de la entidad y los sitios web relacionados con el género, en las reuniones generales y a través de un premio anual del Secretario General en cuestiones de género, así como por cualquier otro medio disponible.*
- *Como se solicitó en una decisión anterior del Comité Ejecutivo, se alienta a todo el personal directivo superior a que siga el ejemplo del Secretario General y se adhiera a la red de Paladines Internacionales de la Igualdad de Género, y a que asuma compromisos precisos, concretos y ambiciosos para mejorar la igualdad y la paridad de género en sus organizaciones.*

Contratación, retención, adelanto profesional y gestión del talento

Medidas especiales

Desde hace tiempo se reconoce que las medidas especiales de carácter temporal¹⁹ son elementos cruciales para igualar las reglas de juego y corregir los sesgos de género inherentes a la contratación, tanto en los gobiernos nacionales como en el sector privado o las Naciones Unidas. Esas medidas se basan en el derecho convencional internacional, en particular la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer, que es el tratado internacional que cuenta con mayor número de ratificaciones²⁰, y son sistemáticamente invocadas por las Naciones Unidas en relación con los Estados Miembros.

¹⁹ El Comité para la Eliminación de la Discriminación contra la Mujer ha declarado que las medidas especiales abarcan una amplia gama de instrumentos, políticas y prácticas de índole legislativa, ejecutiva, administrativa y reglamentaria, como pueden ser los programas de divulgación, el trato preferencial, la determinación de metas en materia de contratación y promoción, los objetivos cuantitativos relacionados con plazos determinados y las cuotas.

²⁰ La Convención exige que las Naciones Unidas adopten “todas las medidas apropiadas, incluso de carácter legislativo, para asegurar el pleno desarrollo y adelanto de la mujer” (artículo 3). **Esto incluye la adopción de medidas especiales de carácter temporal encaminadas a acelerar la “igualdad de facto entre el hombre y la mujer[que] no se considerará discriminación** en la forma definida en la presente Convención, pero de ningún modo entrañará, como consecuencia, el mantenimiento de normas desiguales o separadas; estas medidas cesarán cuando se hayan alcanzado los objetivos de igualdad de oportunidad y trato” (artículo 4.1).

En el marco de las Naciones Unidas, numerosos informes han puesto de relieve la importancia de las medidas especiales, y muchas entidades las aplican de una u otra forma. La Secretaría también ha adoptado políticas significativas a este respecto, las más importantes de las cuales son la instrucción administrativa en materia de personal de 1999 y la decisión del Comité de Políticas de 2013, centradas ambas en las medidas especiales para promover la paridad de género. A pesar de estas recomendaciones y políticas, sigue habiendo una resistencia real a aplicar dichas medidas. Solo la mitad de las entidades informan de que utilizan medidas especiales de carácter temporal para alcanzar la paridad de género²¹, y a veces su aplicación se ha visto bloqueada por denuncias de discriminación.

Las medidas especiales actualmente vigentes carecen de la suficiente fuerza o se aplican a situaciones *ad hoc*. Por ejemplo, se ha demostrado que el requisito de que uno de cada tres candidatos preseleccionados sea una mujer tiene efectos limitados. Investigaciones externas muestran que la presencia de una mujer en una lista de preselección se considera algo simbólico: **cuando solo se recomienda a una mujer, apenas tiene un 5% de probabilidades de ser seleccionada; cuando hay 2 o más mujeres presentes, la tasa de selección se multiplica hasta el 35%**²². Además, ni siquiera este requisito, por débil que sea, se aplica sistemáticamente. Por ejemplo, en relación con las 764 vacantes de categoría P-5 surgidas en la Secretaría en el período 2010-2015, las listas de candidatos recomendados estaban integradas exclusivamente por hombres en el 41% de los casos²³. Esto demuestra la importancia de que existan políticas que exijan la igualdad de oportunidades y corrijan los sesgos estructurales en la contratación y selección. **No es posible alcanzar los objetivos de paridad sin medidas especiales; por el contrario, en los casos en que se han adoptado, este tipo de medidas han arrojado resultados reales.** Lamentablemente, hasta la fecha, el uso incoherente, la falta de mecanismos de rendición de cuentas y el carácter *ad hoc* de las medidas especiales han limitado sus efectos en la Organización.

Por consiguiente, el Equipo de Tareas recomienda al conjunto de la Organización que aplique coherentemente las medidas especiales existentes y elabore una serie limitada de medidas complementarias. Todas ellas están relacionadas con los ámbitos de la selección, los nombramientos y los ascensos, y la idea es complementarlas con medidas de divulgación externa e interna para la captación de candidatos y de desarrollo de las perspectivas de carrera y retención del personal. **Estas medidas son de carácter temporal, en la medida en que deberían ayudar a alcanzar la paridad y después cesar, aunque también deberían seguir estando disponibles en caso de que la paridad no se mantenga.** El éxito de cualquier medida depende de la fortaleza y la coherencia de su aplicación en todos los niveles y los correspondientes mecanismos de rendición de cuentas, pero también ha de reconocerse que las medidas especiales se conciben como instrumentos positivos de apoyo a los directivos contratantes y no como medidas punitivas.

Se recomienda que todas las entidades revisen sus actuales medidas y su eficacia y adopten un conjunto de medidas especiales por niveles para su aplicación inmediata. En el primer nivel estarían las medidas que deberían aplicarse en todo momento. Basándose en las mejores prácticas existentes en todo el sistema, las

²¹ ONU-Mujeres, “Situación de la mujer en el sistema de las Naciones Unidas” (2016).

²² Stefanie K. Johnson, David R. Hekman y Elsa Chan, “If there’s only one woman in your candidate pool, there’s statistically no chance she’ll be hired”, *Harvard Business Review*, 26 de abril de 2016. <https://hbr.org/2016/04/if-theres-only-one-woman-in-your-candidate-pool-theres-statistically-no-chance-shell-be-hired>.

²³ Fuente: *HR Insight*.

medidas de nivel 1 que todos habrán de aplicar de forma coherente deberían incluir como mínimo las siguientes:

- ***Se exigirá a los directivos contratantes que recomienden a un 50% de mujeres y un 50% de hombres como candidatos para la selección en todos los tipos de vacantes de todas las categorías, incluidos los nombramientos de categoría superior. Cuando esto no sea posible debido a la familia de empleos o a obstáculos objetivos, deberá presentarse una justificación por escrito.***
- ***Para aumentar el grupo de solicitantes, incluido el número de mujeres entre las que elegir, se suspenderán temporalmente los requisitos restrictivos de la descripción de funciones para todos los candidatos. Las medidas, que pueden variar según la entidad, incluirían, por ejemplo, la eliminación de los requisitos de antigüedad en el puesto o los relacionados con el número de traslados laterales para poder solicitar puestos de una categoría superior.***
- ***Las vacantes a las que no se presente un mínimo del 20% de mujeres requerirán que el directivo contratante justifique por escrito las medidas positivas de divulgación adoptadas para atraer a candidatas. A falta de una justificación sólida, las vacantes se prorrogarán o volverán a abrirse.***

Se alienta a las distintas entidades a que amplíen esta lista de medidas temporales mínimas, por ejemplo, creando coaliciones interinstitucionales de entidades que tienen requisitos diferenciados para los candidatos internos y externos, a fin de que las candidatas de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas participantes sean tratadas como candidatas internas cuando los solicitantes internos son considerados prioritarios en la selección. Entre otros ejemplos de buenas prácticas cabe citar los siguientes:

- El PNUD cuenta con grupos de candidatos integrados solo por mujeres en las oficinas cuya representación ha caído por debajo del 45% y ha reforzado la rendición de cuentas de los administradores para alcanzar los objetivos de equilibrio de género;
- Recientemente se publicó una convocatoria para una lista de preselección de Asesores sobre Paz y Desarrollo (PNUD/Departamento de Asuntos Políticos) dirigida exclusivamente a “mujeres del Sur Global”;
- Varias entidades obligan a eliminar la clasificación de los candidatos recomendados para permitir una mayor flexibilidad en el proceso de selección final, y comparan las calificaciones de los candidatos con los requisitos de las vacantes, y no a unos candidatos con otros;
- Tanto el PNUD como la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR) evalúan con flexibilidad los criterios de permanencia en el puesto para las candidatas;
- El ACNUR considera candidatas internas tanto a las mujeres que se han separado del servicio (durante cierto número de años desde de la separación) como a las mujeres de otros organismos.

Cuando las entidades no estén en camino de alcanzar sus objetivos, se debe establecer un segundo nivel de medidas especiales más estrictas. Entre ellas se encontraría **exigir a los altos directivos que no cumplan sus objetivos en el año precedente que presenten por escrito una exposición de los motivos que lo justifiquen, un plan para rectificar la situación e informes semestrales hasta que se alcancen los objetivos.** Cuando no se

hayan logrado los objetivos fijados para el año, entrarían en juego automáticamente las medidas especiales de nivel 3, que **incluirían la selección obligatoria de mujeres que figuren en la lista de candidatos recomendados**. En la Secretaría, esto debería implicar la actualización y aplicación coherente de la instrucción administrativa [ST/AI/1999/9](#)²⁴.

Medidas recomendadas

- *La estrategia de aplicación de cada entidad debería detallar el uso de medidas especiales que serían aplicables en tres niveles: las de nivel 1 se aplicarían en todo momento (incluidas las medidas mínimas que se detallan más arriba); las de nivel 2, cuando las entidades no estuvieran en camino de alcanzar sus objetivos; y las de nivel 3, cuando los objetivos no se hubieran cumplido durante un año. El nivel 3 incluiría la selección obligatoria de mujeres que figuren en lista de candidatos preseleccionados o recomendados o alguna variante de esta política.*
- *En relación con la Secretaría, la Oficina de Gestión de Recursos Humanos revisará y actualizará la instrucción administrativa [ST/AI/1999/9](#) para reflejar los cambios en las modalidades contractuales y las normas de selección, determinar cuándo se aplicaría la medida y modificar la redacción para contemplar que, en el caso de ser recomendada, la candidata debería ser seleccionada automáticamente. Todas las instrucciones administrativas posteriores sobre políticas de selección de personal deberían contemplar medidas especiales.*
- *Las medidas especiales deberían aplicarse no solo a la contratación, sino también a la reducción de personal: por ejemplo, cuando dos candidatos estén en igualdad de condiciones, se dará preferencia a la mujer.*

Actividades de divulgación para la contratación de personal – Puesta en común de recursos colectivos

El logro de la paridad de género en un plazo acelerado exigirá importantes actividades de divulgación y búsqueda de candidatos, tanto dentro como fuera del sistema de las Naciones Unidas. Las funciones de divulgación y búsqueda de la Secretaría y de cada una de las entidades del sistema de las Naciones Unidas son en gran medida independientes. Si bien las misiones de divulgación a los Estados Miembros y los avisos de vacantes pueden compartirse, cada entidad suele cubrir sus vacantes por separado, elaborando sus propias estrategias, instrumentos, enfoques, listas y bases de datos de acuerdo con su capacidad. Aunque la experiencia adquirida y las mejores prácticas pueden intercambiarse informalmente entre colegas, no existe un mecanismo interinstitucional oficial de remisión de candidatos o una base de datos centralizada de mujeres cualificadas, de categoría superior o de otro tipo, a la que puedan acceder todos los organismos. Por lo tanto, muchas entidades trabajan actualmente para desarrollar sus propias carteras de candidatos cualificados, bases de datos y redes para personal superior, ampliando a menudo la definición de “personal superior” para incluir los

²⁴ La instrucción administrativa [ST/AI/1999/9](#), “Medidas especiales para el logro de la igualdad de género”, es la más reciente en materia de medidas especiales y es válida y aplicable a la Secretaría de las Naciones Unidas. En ella se dispone que las vacantes del Cuadro Orgánico y categorías superiores (en las categorías en que no se haya alcanzado la paridad de género) “se cubran, cuando haya una o más candidatas, por una de esas candidatas” cuando “sus calificaciones sean sustancialmente iguales o superiores a las de los candidatos masculinos con los que compitan”. Las medidas establecidas en la instrucción administrativa [ST/AI/1999/9](#), que deben tenerse en cuenta siempre que se cumplan los requisitos de mérito, no entran en conflicto con la aplicación del Artículo 101. **La instrucción administrativa [ST/AI/1999/9](#) se ha visto reiteradamente confirmada a través de la jurisprudencia del Tribunal de las Naciones Unidas, a raíz de demandas interpuestas tanto por hombres como por mujeres.**

puestos de categoría P-5, D-1 y D-2. El fraccionamiento de los recursos se produce igualmente en las contrataciones de todas las categorías, lo que no solo es un uso imprudente de los recursos sino también un obstáculo para una mayor eficiencia.

El reto de lograr la paridad de género en el sistema de las Naciones Unidas es una responsabilidad compartida. Aunque las necesidades de personal cualificado de cada organismo pueden variar dependiendo de su mandato, existen oportunidades para colaborar en el diseño de bases de datos compartidas de mujeres calificadas y la creación de incentivos para colaborar en la búsqueda de talento, que es un proceso que requiere mucho tiempo y recursos. La colaboración a nivel de todo el sistema para mejorar el funcionamiento y la eficacia, como se indica en los modelos de la revisión cuatrienal amplia de la política y la iniciativa Unidos en la Acción, ofrece un espacio para examinar la viabilidad de una estructura compartida de divulgación y búsqueda de talento de las Naciones Unidas, que podría subcontratarse colectivamente y beneficiaría y apoyaría a todos los organismos a la hora de contratar a mujeres calificadas en consonancia con sus necesidades. Las iniciativas de éxito que ya existen, como la Cartera de candidatas calificadas para puestos directivos (que se describe a continuación), deben ser apoyadas y utilizadas como modelo para otros sectores.

Cartera de candidatas calificadas para puestos directivos en las operaciones de paz de las Naciones Unidas

En 2013, el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno puso en marcha la “Cartera de candidatas calificadas para puestos directivos”, que estableció una reserva de candidatas fundamentalmente externas para puestos de categoría D-1 y D-2 en operaciones de paz en las esferas de información pública, asuntos políticos, asuntos civiles y estado de derecho. Se lanzó una convocatoria pública mundial para atraer candidatas, a raíz de la cual se presentaron más de 750 solicitantes de 92 países. Tras la convocatoria, las candidatas fueron evaluadas para determinar su idoneidad, y una junta interdepartamental seleccionó a un grupo inicial. Las candidatas incluidas en la cartera fueron remitidas a vacantes adecuadas y recibieron apoyo para la preparación de sus solicitudes y a lo largo de todo el proceso de evaluación. Las candidatas que resultaron elegidas también fueron asignadas a actividades de capacitación previa al despliegue, como los cursos para el personal directivo superior de las misiones, y recibieron cierto apoyo posterior al despliegue, por ejemplo, a través de mentores. Gracias a esta iniciativa, que se financió con recursos extrapresupuestarios del Reino Unido, los Países Bajos y el Japón, se llevaron a cabo unos 10 despliegues.

Medidas recomendadas

- ***La Red de Recursos Humanos encargará la realización de un estudio para hacer un inventario de todas las carteras de candidatos, listas de preselección y bases de datos para la contratación de personal de categoría superior en el sistema de las Naciones Unidas y propondrá una plataforma común para el intercambio a nivel de todo el sistema de datos sobre mujeres calificadas para puestos de categoría superior (P-5 y categorías superiores).***

Tratamiento de los sesgos inconscientes en la contratación

Los prejuicios de género pueden dar lugar a discriminaciones no intencionadas en los procesos de selección. Esos sesgos pueden influir en la valoración de los currículos, las evaluaciones y el resultado de las entrevistas, las cartas de recomendación y la evaluación del desempeño en el trabajo. Asegurar que un mayor número de mujeres calificadas llegue a cada etapa del proceso de selección y que los grupos de evaluación estén equilibrados en cuanto al género son factores que contribuirán en cierta medida a garantizar que las mujeres sean evaluadas con mayor precisión.

El escaso número de mujeres solicitantes es uno de los factores que explican la falta de avances en la consecución de la paridad de género. Son varios los factores que contribuyen a que haya un menor número de candidatas. Las

investigaciones muestran que las mujeres a menudo optan por no solicitar puestos para los que no cumplen el 100% de los requisitos, mientras que los hombres presentan su solicitud o confirman su interés, aunque solo reúnan el 60% de ellos²⁵. Se debe prestar atención a garantizar que los anuncios de vacantes, cuando proceda, y los perfiles de los puestos no contengan sesgos inconscientes, los términos de referencia se formulen de manera más neutral desde el punto de vista del género y alienten expresamente a las mujeres a presentar candidaturas, las descripciones de los puestos contengan únicamente criterios esenciales para las funciones del puesto y se eliminen las calificaciones no esenciales que puedan limitar el número de candidatas.

Medidas recomendadas

- ***Todas las entidades exigirán que los directivos contratantes reciban capacitación sobre la eliminación de los sesgos inconscientes en el lugar de trabajo en general, y en el diseño de los puestos de trabajo, las descripciones de puestos y los anuncios de vacantes en particular, a fin de aumentar la concienciación y uniformar la práctica en todo el sistema. Esto debería aplicarse inicialmente a la categoría D-1 y categorías superiores, y, pasados tres años, se extendería a todo el sistema.***
- ***Cada entidad considerará la posibilidad de establecer mecanismos para que la información personal, incluido el estado civil y el número de hijos, permanezca oculta para los directivos contratantes durante el proceso de contratación.***
- ***Los servicios centrales de recursos humanos de cada entidad establecerán normas para cada conjunto de términos de referencia, a fin de garantizar que en ellos solo figuren las calificaciones esenciales del puesto de trabajo, en lugar de criterios no esenciales.***

Retención, adelanto profesional y gestión del talento

Asegurar la reserva de mujeres líderes del mañana exige centrar la atención en la gestión del talento, comenzando por los niveles con menos antigüedad. La visión de una fuerza de trabajo verdaderamente global y diversa solo se hará realidad si se identifica y nutre desde el principio a los administradores más jóvenes y de nivel intermedio, en particular a las mujeres del Sur Global. Del mismo modo, todo el personal del sistema debería tener la oportunidad de ser considerado para cualquier puesto sin más obstáculos que la cualificación y los criterios de contratación. Esto permitiría que el sistema apoyara y orientara el talento interno de la manera más eficaz y aprovechara la gama de conocimientos especializados y experiencia de que se dispone, y ampliaría el número de mujeres calificadas que podrían tenerse en cuenta para diversos puestos. Las estructuras institucionales para la orientación y el apoyo pueden tener un efecto significativo en la retención y el adelanto profesional y crear redes de apoyo entre pares. Hay varias iniciativas en curso dentro de las entidades y entre ellas. Por ejemplo, la Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi ha creado una red para el personal femenino de categoría P-5 en sus 60 entidades. En Nueva York, el sistema de las Naciones Unidas y varias misiones han unido sus fuerzas para lanzar una nueva iniciativa titulada “Las mujeres en el liderazgo y el desarrollo”, que ofrecerá un espacio para abordar los retos a los que se enfrentan las mujeres en el adelanto profesional y establecer una red informal de mentorías.

Numerosos factores relacionados con las condiciones de trabajo que, según se sabe, afectan a la retención del personal se abordan en la sección relativa al “Entorno propicio”. Sin embargo, el seguimiento y la información continua sobre la aplicación coherente de las políticas y sus repercusiones contribuirán a corregir la situación y determinar otras medidas que puedan resultar necesarias.

Medidas recomendadas

- ***Permitir que todo el personal del sistema de las Naciones Unidas solicite puestos para los que cumpla los requisitos (a diferencia del sistema actual, que solo permite presentarse a puestos de un grado superior). Esto afectaría a las categorías superiores (por ejemplo, de D-1 a Subsecretario General) y las categorías de gestión (de P-5 a D-2), así como a los ascensos al Cuadro Orgánico (de G a P).***

²⁵ <https://hbr.org/2014/08/why-women-dont-apply-for-jobs-unless-theyre-100-qualified>.

- ***Cada entidad pondrá en práctica un sistema de mentoría del personal femenino tanto por mujeres como por hombres, en el que participarán funcionarias de todos los niveles con mentores que pertenezcan a una categoría superior. La Red de Recursos Humanos de la Junta de los Jefes Ejecutivos elaborará una nota orientativa sobre buenas prácticas para el desarrollo de esas redes.***
- ***Las encuestas sobre la participación del personal y los cuestionarios o entrevistas de salida serán obligatorios en todo el sistema, con independencia de la categoría o el nivel. Las respuestas deben proteger el anonimato de los encuestados y, siempre que sea posible, serán administradas por un tercero, se compartirán de manera transparente en toda la entidad y se utilizarán para fundamentar el desarrollo de políticas. Si la limitación de los recursos lo hiciera necesario, se podría utilizar un enfoque gradual.***
- ***El Secretario General propondrá una iniciativa piloto de gestión del talento para 50 funcionarios de todo el sistema de las Naciones Unidas, con especial atención a las mujeres de las categorías P-1/P-3 del Sur Global. La iniciativa debería estar encabezada por la Oficina de Gestión de Recursos Humanos, en estrecha consulta con la Red de Recursos Humanos del Comité de Alto Nivel sobre Gestión de la Junta de los Jefes Ejecutivos. Los funcionarios se elegirán de entre todo el sistema de las Naciones Unidas, incluidos los que figuran en la lista del programa para jóvenes profesionales, que se beneficiarían de oportunidades y experiencias que les proporcionarían las aptitudes adecuadas para el liderazgo del futuro.***

Nombramientos de altos funcionarios

El Secretario General tiene la facultad discrecional de nombrar a determinados funcionarios de las Naciones Unidas con categoría de Secretario General Adjunto y de Subsecretario General, nombramientos que ofrecen una oportunidad única para avanzar más rápidamente hacia la paridad en los niveles de mayor jerarquía, donde existe la brecha de género más pronunciada. En la categoría de altos funcionarios, existen tres grandes modalidades de selección (que en lo sucesivo se denominan “subcategorías”)²⁶:

- i) Secretarios Generales Adjuntos y Subsecretarios Generales cuyo nombramiento es prerrogativa del Secretario General;
- ii) Jefes y Jefes Adjuntos de Misión (cuya categoría también es generalmente de Secretario General Adjunto y Subsecretario General); y
- iii) Coordinadores Residentes.

Pese a que estas tres subcategorías tienen muchas características en común, para lograr la paridad es necesario aplicar diferentes métodos y estrategias dadas las diferencias respecto de sus atribuciones, la naturaleza de sus funciones y los mecanismos de divulgación, evaluación y nombramiento. Por ejemplo, para atraer a mujeres a los puestos de Jefe y Jefe Adjunto de Misión (que no suelen publicarse), es necesario adoptar métodos distintos de los aplicados para los nombramientos en la Sede. En este sentido, la Sección de Nombramientos de Personal Directivo Superior del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno ha elaborado y está aplicando

²⁶ Esta prerrogativa abarca tanto los puestos de la Oficina Ejecutiva del Secretario General como los enviados especiales y los puestos de categoría de Subsecretario General y Secretario General Adjunto (resolución 51/226 de la Asamblea General). En esta categoría no se incluyen los comandantes de las fuerzas ni los comisionados de policía, pese a que su nombramiento también corresponde al Secretario General y forman parte de su equipo directivo superior sobre el terreno. Los Estados Miembros presentan las candidaturas para esos cargos y ceden a los funcionarios nombrados.

una estrategia específica para lograr la paridad de género en el nombramiento de los Jefes y Jefes Adjuntos de Misión antes de la fecha límite establecida. En cuanto a los coordinadores residentes, es el único caso donde el sistema de las Naciones Unidas está próximo a cumplir la meta de la paridad en las categorías directivas (actualmente, se sitúa en el 46%)²⁷. El mecanismo del sistema de coordinadores residentes ofrece importantes enseñanzas para el nombramiento de otros altos funcionarios y para el sistema de las Naciones Unidas en su conjunto, como el uso explícito del concepto de acción afirmativa y la dedicación específica a la búsqueda de candidatas.

La categoría de personal directivo superior abarca también a los asesores especiales, los representantes especiales sobre temas específicos y los enviados especiales, subgrupo en el que las cifras tal vez sean las más bajas de entre todas las categorías, sobre todo entre los enviados especiales que se encargan de los procesos de mediación. Una decisión reciente del Comité Ejecutivo exigió la formulación de una estrategia para ampliar la reserva de enviados y mediadores de alto nivel que haga hincapié en la incorporación de mediadoras. Esa estrategia ya se ha ultimado y su aplicación está a cargo del Departamento de Asuntos Políticos en colaboración con el PNUD, la Sección de Nombramientos de Personal Directivo Superior del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno, ONU-Mujeres y la Oficina Ejecutiva del Secretario General²⁸.

La paridad de género entre el personal directivo superior solo se hará realidad si se adopta un enfoque multidimensional. Aunque las cifras pueden modificarse en un primer momento mediante la selección y el nombramiento de más mujeres, posteriormente el enfoque debe mantenerse y facilitarse durante todo el ciclo de vida. Ello significa que cualquier iniciativa para alcanzar y mantener la paridad debe abordar el proceso en su conjunto, desde la publicación de las vacantes hasta la selección del personal, los trámites de aprobación, las sesiones iniciales de información, el apoyo, el desarrollo de las perspectivas de carrera y la evaluación de la actuación profesional. La paridad de género en las categorías superiores puede lograrse no solo atendiendo a los parámetros más altos de mérito sino, de hecho, fortaleciendo a la vez los criterios de eficiencia, competencia e integridad.

En la sección siguiente se proponen algunas estrategias esenciales para acelerar el logro de la paridad de género en los puestos de personal directivo superior en general, y se destacan algunas consideraciones respecto de ciertas categorías específicas de puestos superiores. Asimismo, en las secciones de la presente estrategia relativas a la contratación y a un entorno laboral propicio se abordan algunas recomendaciones referentes a todo el sistema que también tienen consecuencias para el personal directivo superior.

Aumento del número de mujeres en las reservas de candidatos para puestos de categoría superior

Según la experiencia de las distintas entidades encargadas de la contratación de personal de categoría superior, y por motivos diversos, el número de mujeres que se postulan para puestos de categoría superior es inferior al de hombres. Problemas como el escaso número de mujeres que ocupan puestos de categoría P-5 a D-2 en las Naciones Unidas y el desequilibrio en el número de mujeres en puestos directivos a nivel mundial contribuyen a agravar la situación, ya que reducen el número de posibles candidatas tanto internas como externas. Cualquier estrategia destinada a aumentar el número de candidatas a puestos directivos debe abordar la naturaleza un tanto diferente y específica de los problemas que existen para atraer a candidatas tanto internas

²⁷ Oficina de Coordinación de Operaciones para el Desarrollo (2017).

²⁸ Por este motivo, la situación de este subgrupo no se aborda de forma explícita en el presente documento.

como externas, incluido el hecho de que algunos de estos puestos no se publican. Asimismo, será necesario concienciar a las mujeres acerca de las oportunidades de carrera y promocionar el atractivo de la marca y la función a desempeñar para fomentar el interés de las posibles candidatas. La convocatoria genérica para la selección de candidatos a puestos de Representante Especial y Representante Especial Adjunto del Secretario General en las misiones de las Naciones Unidas sobre el terreno, que fue lanzada a nivel mundial por la Sección de Nombramientos de Personal Directivo Superior del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno a principios de este año y se ha valido de las redes de difusión de los Estados Miembros, así como de mecanismos publicitarios y redes de divulgación, para conformar una reserva de candidatos es un buen ejemplo del tipo de actividades de divulgación y búsqueda de candidatos que se necesitan en todas las áreas.

Las labores de divulgación y búsqueda y captación de talento son actividades continuas que requieren mucho tiempo. La Sección de Nombramientos de Personal Directivo Superior del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno señala que, para persuadir a una mujer externa a la Organización de que confirme su interés por un puesto (de personal directivo superior), se suelen necesitar muchas más llamadas telefónicas que para un hombre. Por otra parte, a diferencia de los hombres, las mujeres se postulan para puestos de categoría superior solo si están convencidas de que poseen todas las competencias y cumplen todos los requisitos, lo que reduce el número de candidaturas de mujeres²⁹. No obstante, cabe señalar que, si bien hay menos mujeres que se postulan, los datos desglosados por etapas del proceso de contratación demuestran que, teniendo en cuenta el número de candidatas, las mujeres suelen tener un mejor desempeño que los hombres³⁰.

Factores como la búsqueda estratégica de candidatas, los esfuerzos dinámicos de contratación y las campañas de divulgación destinadas a mujeres, además de la creación de un entorno laboral propicio y favorable, pueden ayudar a abordar estos retos directamente mediante el énfasis en las redes a las que acceden las mujeres. Se deben adoptar las estrategias progresivas de búsqueda de candidatos que suelen emplearse en el sector privado y obtener los recursos necesarios para aumentar el número de mujeres que se postulan para puestos directivos superiores. **A fin de cumplir el objetivo de aumentar más rápidamente el número de nombramientos de mujeres para puestos directivos superiores, el sistema de las Naciones Unidas debe disponer de la estructura necesaria para actuar como un agente moderno y dinámico de búsqueda de candidatos,** lo que exige examinar los recursos que se necesitarían con esa finalidad. En la actualidad, las secciones que se encargan de las tres subcategorías de nombramientos de altos funcionarios apenas disponen de unos pocos funcionarios.

Medidas recomendadas

- ***La Oficina Ejecutiva del Secretario General definirá una función consolidada y moderna de búsqueda de personal directivo para todo el sistema de las Naciones Unidas a fin de crear y mantener una reserva de mujeres cualificadas para puestos directivos superiores, lo que incluye externalizar los aspectos fundamentales para ampliar el panorama y el alcance de los esfuerzos y aprovechar las mejores prácticas externas.***

²⁹ <http://www.theatlantic.com/features/archive/2014/04/theconfidence-gap/359815/>. Consultado el 28 de mayo de 2014.

³⁰ Según datos de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos, entre 2010 y 2016, el 35% de los candidatos a puestos de la Secretaría fueron mujeres, de las cuales se seleccionó al 48%. Fuente: *HR Insight*. Estos datos corresponden a todas las selecciones de personal efectuadas entre 2010 y 2016, incluidas las correspondientes al Servicio Móvil, al Cuadro de Servicios Generales y al Cuadro Orgánico hasta el 31 de julio de 2017.

- ***La Sección de Nombramientos de Personal Directivo Superior y la Oficina Ejecutiva del Secretario General, con el apoyo de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos y todas las demás entidades interesadas, crearán y mantendrán una plataforma común que recopile información sobre el personal directivo superior interno y el perfil de los profesionales externos que se estime pertinente.***

Fortalecimiento de procesos de selección basados en el mérito y eliminación de posibles sesgos

Asignar más importancia al mérito en los nombramientos del personal directivo superior mejorará la calidad general de los procesos de selección y mitigará los sesgos inherentes a mecanismos de selección más discrecionales y que se basan menos en criterios predeterminados. Teniendo en cuenta que los candidatos para cubrir puestos de personal directivo superior suelen ocupar posiciones de muy alto rango, a menudo de carácter político, es preciso elegir cuidadosamente el tipo de evaluaciones que se utilizan a fin de que esos instrumentos no refuercen de forma involuntaria sesgos culturales ni de género. La experiencia adquirida en el sistema de las Naciones Unidas en su conjunto, en particular la que se deriva de los instrumentos que se utilizan para valorar a los candidatos a coordinadores residentes y los que se están empleando de forma experimental en la Sección de Nombramientos de Personal Directivo Superior para la selección de los jefes y jefes adjuntos de las misiones, podría evaluarse de cara a su aplicación en otras categorías. Además, es necesario utilizar estratégicamente los procesos de inducción para paliar posibles carencias y aprovechar las capacidades de los altos directivos recién nombrados.

Medidas recomendadas

- ***El proceso de selección del personal directivo superior incorporará nuevos instrumentos de evaluación, como estudios psicométricos, pruebas de personalidad, cuestionarios de juicio situacional, preguntas sobre situaciones hipotéticas en las entrevistas y un formato estándar de verificación de referencias más exhaustivo. Debe prestarse la debida atención a asegurar que esos instrumentos de evaluación carezcan de posibles sesgos geográficos y de género.***
- ***Aplicar el requisito de que haya mujeres y hombres representados en todas las etapas de los procesos de evaluación y entrevista para el nombramiento de personal directivo superior a fin de garantizar una representación plenamente paritaria de mujeres y hombres en todas las etapas del proceso de selección y en los equipos de entrevistadores, y considerar la posibilidad de que en los equipos participen profesionales externos a la Organización.***
- ***Utilizar los procesos de inducción para complementar el proceso de contratación de todos los altos directivos nombrados (hombres y mujeres), paliar posibles carencias y aprovechar sus capacidades y competencias, según sea necesario.***

Utilización de objetivos en el nombramiento de altos funcionarios

Al igual que en el resto del sistema, la utilización de objetivos y medidas especiales influye tanto en el equilibrio de género como en la diversidad geográfica. Por ejemplo, el Grupo Asesor Interinstitucional, que se encarga de supervisar el proceso de contratación de los coordinadores residentes, especifica en la convocatoria para la presentación de candidaturas que se han adoptado medidas de acción afirmativa y que se dará preferencia a las mujeres y a los candidatos del Sur Global, indicando que “cualquier organismo que presente dos o más candidatos debe asegurarse de que al menos uno sea una mujer y al menos uno sea nacional de un país del Sur”. Estas medidas han contribuido a aumentar al 46% la tasa global de representación de las mujeres entre los coordinadores residentes. Además, recientemente no solo ha aumentado el número de mujeres que llegan

a la fase de evaluación, sino que en los dos últimos años las mujeres fueron la mayoría de quienes la superaron, lo que demuestra que, de hecho, las medidas de acción afirmativa elevan la competencia profesional general.

Medidas recomendadas

- ***La Oficina Ejecutiva del Secretario General y la Sección de Nombramientos de Personal Directivo Superior del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno continuarán elaborando cuadros de proyección sobre los nombramientos de altos funcionarios de cada categoría por tipo de trabajo y subcategoría, e indicarán el número de mujeres que habrá que nombrar cada año para lograr la paridad de género a más tardar en diciembre de 2021 y mantenerla a partir de entonces. Los datos de estos cuadros se utilizarán para definir los objetivos a corto, medio y largo plazo.***
- ***La Oficina Ejecutiva del Secretario General supervisará los datos relativos a la selección de altos funcionarios en cada etapa del proceso de contratación (por ejemplo, el número y el porcentaje de los candidatos que se postularon o que fueron considerados, los que fueron evaluados, los que superaron la primera criba, los que fueron preseleccionados y los que fueron entrevistados, recomendados y elegidos, desglosados por sexo).***
- ***Las recomendaciones que los Departamentos presenten al Secretario General deben incluir una justificación escrita de las gestiones que se hayan realizado para facilitar el examen y la recomendación de candidatas.***

Creación y mantenimiento de una cartera de candidatas internas cualificadas para puestos directivos

Es probable que el logro de los objetivos de paridad de género a corto plazo en las categorías superiores tenga como consecuencia el agotamiento de la reserva actual de mujeres cualificadas para ocupar puestos de categoría D-2. Por lo tanto, para mantener los progresos, es esencial seguir completando y nutriendo esta importante cartera interna de mujeres cualificadas a corto, medio y largo plazo, lo que podría lograrse adoptando algunas medidas de carácter temporal y emprendiendo iniciativas de desarrollo a más largo plazo, preferentemente mediante alianzas con entidades del sector privado de todo el mundo. Por otra parte, la lista de reserva de coordinadores residentes sigue siendo una cartera de candidatos cualificados sólida y uniforme que podría aprovecharse más a fondo para preparar a futuras candidatas a puestos directivos superiores. La anulación de la política de “exclusión del derecho de retorno” que el Comité Ejecutivo decidió este mismo año tendrá efectos significativos en la lista interna de reserva de mujeres preparadas para ser desplegadas en puestos de Jefe y Jefe Adjunto de Misión.

Garantía de la sostenibilidad

Una vez lograda la paridad, es fundamental disponer de un mecanismo que garantice su sostenibilidad. Esto resulta especialmente importante en el caso de los puestos de Jefe y Jefe Adjunto de Misión debido al pequeño número de vacantes disponibles, la naturaleza de los nombramientos y la alta rotación de quienes los ocupan, ya que su mandato dura una media de 2,4 años. Cualquier estrategia de diversificación del personal directivo superior deberá, por tanto, adoptar un enfoque basado en el “ciclo de vida”, que vaya más allá de la selección y el nombramiento y se centre en mantener los avances logrados ofreciendo apoyo mientras dure la asignación al destino. Entre otras cosas, este enfoque debe ofrecer a las mujeres que pasan a ocupar puestos directivos un apoyo sólido que refuerce su liderazgo desde el inicio mismo de la asignación, así como posibilidades permanentes de desarrollo de las perspectivas de carrera y una gestión eficaz de la actuación profesional

mientras dure su mandato. Es necesario establecer un mecanismo de rendición de cuentas que posibilite el examen imparcial de la actuación profesional en todas las subcategorías, cuyo resultado debería influir de forma directa en cualquier proceso de renovación de los nombramientos. Las Naciones Unidas deben mejorar su imagen como lugar de trabajo favorable a las mujeres y las familias, y garantizar prácticas laborales que tengan en cuenta las cuestiones de género para crear un entorno propicio y promover un enfoque sostenible de la paridad de género.

Creación de un entorno propicio

La inclusividad y la igualdad no pueden lograrse sin un entorno de trabajo que valore la diversidad y la flexibilidad, ofrezca igualdad de oportunidades, reconozca que los funcionarios también tienen una vida familiar y son miembros de una comunidad, y garantice condiciones de seguridad para el desempeño de su labor. Para crear ese tipo de entorno se requiere un compromiso claro, concretado en una estrategia y una serie de políticas coherentes y sistemáticas, así como mecanismos de aplicación, cumplimiento y rendición de cuentas. Asimismo, es preciso invertir de forma más específica en iniciativas de promoción y concienciación centradas en los valores de las Naciones Unidas, que hagan hincapié en que la paridad de género y la diversidad forman parte del ADN de la Organización. Se ha demostrado que el número de candidatas aumenta cuando los empleos ofrecen un mejor equilibrio entre la vida profesional y la vida personal y las organizaciones tienen una mayor proporción de mujeres, así como herramientas de contratación que tienen en cuenta las cuestiones de género.

A fin de crear un entorno propicio, se recomienda que el sistema de las Naciones Unidas defina con claridad un conjunto de directrices que incorporen las “buenas prácticas” en la materia, que deberán adoptar y aplicar plenamente todas las entidades de la Organización³¹. Estas directrices deberán contener medidas básicas que sirvan de base para una cultura institucional inclusiva en la que todos los funcionarios contribuyan plenamente y en pie de igualdad a la labor y el desarrollo de la organización en la que trabajan. Todas las entidades del sistema de las Naciones Unidas deberán participar en su formulación, divulgación, aplicación y seguimiento. A fin de garantizar la transparencia, los informes sobre su aplicación deberán ponerse a disposición de todo el personal. En el anexo 1 se detallan algunos ejemplos de los elementos que podría contener la lista de directrices.

Medidas recomendadas

- ***La Red de Recursos Humanos de la Junta de los Jefes Ejecutivos, la Oficina de Gestión de Recursos Humanos y ONU-Mujeres formularán directrices que reflejen las buenas prácticas con el fin de fomentar una cultura institucional propicia e inclusiva y las difundirán entre todas las entidades para que las incorporen en las políticas existentes y en las actividades de seguimiento y aplicación.***
- ***Todas las entidades deberán asegurarse de que disponen de un marco jurídico sólido en materia de acoso sexual y el personal está informado del apoyo con el que cuenta y las medidas a su alcance.***
- ***A fin de que los esfuerzos emprendidos en un sector no se vean menoscabados por los que se realizan en otro, todo cambio institucional debe ir acompañado de un estudio que evalúe sus efectos sobre las cuestiones de género, aspecto de particular importancia dados los actuales procesos de reforma.***

³¹ Algunas de estas medidas figuran ya en el Plan de Acción para Todo el Sistema de las Naciones Unidas sobre la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres, en la sección relativa a la cultura institucional.

Modalidades de trabajo flexible

Todos los miembros del personal, independientemente de su grado y categoría, pueden acogerse a las diversas modalidades de trabajo flexible, como el escalonamiento de los horarios de trabajo, el teletrabajo, las disposiciones sobre la formación en el empleo y las actividades de capacitación formal durante el horario de trabajo, y los horarios comprimidos, con sujeción a las exigencias del servicio. Se ha demostrado que la flexibilidad en el horario de trabajo mejora el estado de ánimo, la productividad y la sensación de bienestar del personal, además de la lealtad a la institución. No obstante, en las Naciones Unidas, el uso habitual de estas modalidades se ve entorpecido por la sensación de estigma que lleva aparejada su solicitud, el temor a ser penalizado en cuanto a las perspectivas de ascenso y el hecho de que algunos administradores se nieguen a autorizarlas por diversos motivos. La Oficina de Gestión de Recursos Humanos ha modificado la política sobre las modalidades de trabajo flexible aplicable en la Secretaría, y está previsto que en 2017 se publique un boletín del Secretario General al respecto. No obstante, todas las entidades deben velar por la aplicación uniforme de las políticas sobre las modalidades de trabajo flexible y deben aprovechar todas las oportunidades para alentar su uso y acabar con el estigma asociado a ellas.

El desempeño de funciones a tiempo parcial está relacionado con las modalidades de trabajo flexible y puede tener efectos positivos importantes al permitir que el personal acomode su horario a las necesidades de su familia y otras consideraciones. Si bien algunas situaciones plantean problemas debido a los requisitos para la expedición de visados de los países anfitriones, en los países donde es posible, convendría explorar a fondo estas posibilidades. Las entidades que financian sus puestos con cargo al presupuesto ordinario deben gozar de flexibilidad, de manera que no tengan que devolver los fondos cuando un puesto se cubre con un funcionario que trabaja a tiempo parcial y no a tiempo completo (con el consiguiente desincentivo para el empleo a tiempo parcial) y puedan destinarlos a otros fines.

Medidas recomendadas

- ***En la medida de lo posible, los anuncios de vacantes deben especificar los horarios de presencia obligatoria en la oficina y contemplar el uso de modalidades de trabajo flexible.***
- ***Todas las entidades deben publicar comunicaciones internas que establezcan que la solicitud de cualquier modalidad de trabajo flexible será aprobada por defecto, teniendo en cuenta las funciones del empleo, las necesidades de trabajo presencial y la prerrogativa de los administradores de coordinar los horarios de los miembros del equipo. A fin de facilitar la aplicación de las modalidades de trabajo flexible, todas las entidades deben procurar que el personal disponga del material necesario, como computadoras portátiles.***
- ***Siempre que las cuestiones relacionadas con los visados y otras consideraciones logísticas lo permitan, las entidades deben contemplar modalidades de trabajo a tiempo parcial.***

Equilibrio entre la vida personal, familiar y profesional

Mantener el equilibrio entre la vida personal, familiar y profesional significa que los funcionarios de las Naciones Unidas estén en condiciones de atender con eficacia sus compromisos y necesidades en el lugar del trabajo al tiempo que prestan la debida atención a todo lo que es importante para ellos fuera del trabajo, como la familia, la salud y los intereses profesionales y de otra índole. Los funcionarios que logran un equilibrio efectivo entre el trabajo y sus otros compromisos y necesidades son en general más participativos, productivos y eficientes y tienen menos ausencias. Asimismo, es más probable que introduzcan innovaciones, sean proactivos en la búsqueda de soluciones y mejores métodos de trabajo y permanezcan en las organizaciones donde trabajan.

A fin de mantener los logros en materia de paridad y garantizar el atractivo de los destinos sobre el terreno, es necesario fortalecer aún más el apoyo que se presta a las familias en caso de asignación a esos destinos, por ejemplo, modificando los acuerdos con los países anfitriones para facilitar la gestión de los visados familiares, ayudando a los cónyuges a encontrar empleo y oportunidades de formación, y ampliando la función de los “coordinadores de asuntos familiares” para incluir la prestación de servicios no relacionados con situaciones de crisis.

Medidas recomendadas

- *Sustituir las políticas relativas a la licencia de maternidad, paternidad y adopción por una sola política de licencia parental (por maternidad, paternidad, adopción o gestación subrogada) que tenga la misma duración, siempre que las necesidades específicas del progenitor biológico anteriores y posteriores al parto (como el seguro de salud y la licencia) también queden cubiertas, de conformidad con la recomendación de la Organización Mundial de la Salud de que se conceda una licencia de seis meses para la lactancia materna y la vinculación con el hijo o la hija.*
- *Contemplar la concesión de seis meses adicionales de licencia parental para el personal que presta servicios en lugares de destino no aptos para familias.*
- *Garantizar la disponibilidad de servicios de guardería in situ o, de lo contrario, reintegrar un porcentaje del costo de esos servicios cuando no existan las correspondientes instalaciones.*
- *Asegurarse de que todas las políticas y medidas se apliquen en pie de igualdad a los cónyuges y parejas heterosexuales y homosexuales, incluido su reconocimiento por la Caja de Pensiones como beneficiarios de los funcionarios con independencia de la nacionalidad de estos últimos.*
- *Revisar todos los acuerdos con los países anfitriones para determinar cuáles pueden contemplar la concesión de visados de trabajo para los cónyuges y en qué casos se podrían reabrir las conversaciones al respecto.*
- *La Oficina de Gestión de Recursos Humanos actualizará la instrucción administrativa vigente sobre el empleo de los cónyuges.*

Entornos de las misiones

Al desglosar el número de funcionarios por lugar de destino, queda claro que, en todas las entidades, hay menos mujeres que trabajan sobre el terreno que en las oficinas localizadas en las sedes. Las mujeres representan el 28,3% de todo el personal internacional de las operaciones de paz, porcentaje que no ha cambiado significativamente desde que se aprobó la resolución 1325 del Consejo de Seguridad en 2000. El ACNUR señala que, aunque en general se ha producido un avance gradual hacia la paridad de género, puesto que las mujeres suponen el 44% de su personal internacional en todo el mundo, las que desempeñan funciones sobre el terreno representan solo el 30%. Asimismo, según la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios, la tasa general de personal internacional femenino (del Cuadro Orgánico y categorías superiores) es del 46% cuando se incluyen sus oficinas ubicadas en las sedes de Nueva York y Ginebra, mientras que baja al 39% cuando solo se tienen en cuenta las oficinas sobre el terreno³².

Teniendo en cuenta el ritmo anual al que se avanza en la contratación y retención del personal internacional femenino en las operaciones de paz de las Naciones Unidas (datos de 2005 a 2015), se tardaría 24 años en

³² Datos proporcionados por la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios al Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno en un correo electrónico de fecha 15 de marzo de 2017.

lograr la paridad de género en la categoría P-3, y hasta **703 años para obtener el mismo resultado en la categoría D-2**. Para conseguir la paridad de género en todas las categorías de aquí a 2026, todas las entidades de las Naciones Unidas sobre el terreno deben acelerar drásticamente el ritmo actual aumentando la tasa de contratación de mujeres y redoblando los esfuerzos para retener al personal femenino que ya pertenece a la Organización.

La introducción de cambios en la situación sobre el terreno, y especialmente en las misiones, no solo afectará de manera significativa a las cifras generales, sino que también dotará a las Naciones Unidas de una imagen más representativa y, por tanto, más creíble para las poblaciones a las que presta servicios sobre el terreno. Los retos específicos de cada lugar de destino exigen medidas adicionales que deben adecuarse a las dificultades particulares del contexto. El número de mujeres que están dispuestas a trabajar en las misiones ha aumentado en las dos últimas décadas: en todo el mundo, las mujeres tienen una formación más amplia y se están incorporando al mercado de trabajo en mayor número que nunca, incluso en ámbitos tradicionalmente “dominados” por los hombres. Sin embargo, siguen siendo pocas las mujeres que se postulan para estos puestos y las que en general prestan servicios sobre el terreno. **A menos que se adopten medidas positivas, es poco probable que las Naciones Unidas logren el objetivo de paridad total en el personal civil de las operaciones de paz y, de hecho, el porcentaje de paridad disminuirá antes de experimentar cualquier mejora**³³. Esta disminución tendrá una influencia considerable en el cumplimiento del objetivo de paridad en toda la Organización, puesto que las operaciones sobre el terreno representan más del 50% de la fuerza de trabajo de la Secretaría y, al mismo tiempo, es donde se plantean las mayores dificultades para la consecución del equilibrio de género.

Factores que contribuyen al estado actual del equilibrio de género

El reto de lograr la paridad de género entre el personal civil internacional que trabaja sobre el terreno no es uniforme dentro de la Organización y depende de la estructura de la fuerza de trabajo de cada entidad. Por ejemplo, las organizaciones humanitarias están más próximas a lograr la paridad de género que las operaciones de paz, en parte, porque contratan a personal de profesiones tradicionalmente dominadas por las mujeres, como la educación, la salud, la asistencia social y la gestión de programas. Sin embargo, las operaciones de paz tienen una configuración diferente: el 64% del personal realiza funciones de apoyo a la misión (por ejemplo, logística, administración, tecnologías de la información y las comunicaciones, ingeniería, recursos humanos, finanzas y presupuesto), el 14% presta servicios de seguridad y el 22% es personal sustantivo³⁴. A nivel mundial, la fuerza de trabajo en este tipo de empleos de logística, seguridad, ingeniería, tecnologías de la información y las comunicaciones y finanzas está de por sí abrumadoramente integrada por hombres. Esta disparidad de género se reproduce y amplifica en las operaciones de paz de las Naciones Unidas por los motivos que se detallan más adelante.

Como se ilustra en el gráfico de barras que figura a continuación, es esencial abordar la disparidad de género en los empleos “dominados” por los hombres, como la logística, la seguridad, las tecnologías de la información y las comunicaciones y la ingeniería, para lograr el objetivo de la paridad de género en las operaciones de paz de las Naciones Unidas, dado que en estos ámbitos es donde trabaja el grueso del personal civil. El problema no es que no haya mujeres que trabajen en estos sectores, sino que, como el número de mujeres es menor en los campos tradicionalmente dominados por los hombres, hay que intensificar las actividades de divulgación que se dirigen específicamente a ellas para demostrarles que las Naciones Unidas son una opción atractiva de empleo.

³³ Bridging the Civilian Gender Gap in Peace Operations, informe final (2013).

³⁴ Datos obtenidos del módulo de análisis sobre el terreno del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno, marzo de 2017.

Los estudios sobre los problemas detectados para incrementar la contratación de mujeres en las misiones de operaciones de paz muestran que hay una serie de preocupaciones que las mujeres comparten. En particular, consideran que hay muy pocas misiones que se esfuercen por tener en cuenta las cuestiones de género al concebir su estructura y la vida en ellas, y mencionan, entre otros aspectos, la ubicación de los servicios de saneamiento, la iluminación y la disponibilidad de instalaciones médicas, incluidos servicios ginecológicos. Otro factor importante es el mensaje que se comunica mediante las actividades de divulgación: al parecer, las mujeres que no forman parte de la Organización no se postulan para las misiones de paz porque las consideran operaciones militares más que espacios civiles. Esto se ve reforzado además por los mensajes y las políticas de las Naciones Unidas que consideran las operaciones sobre el terreno como emplazamientos exclusivos para hombres. No obstante, en realidad, las misiones ofrecen oportunidades importantes y prestaciones atractivas para todos los funcionarios, como ciclos periódicos de descanso y recreación en los lugares de destino no aptos para familias, incentivos financieros, más oportunidades de ascenso y adelanto profesional, y mejor satisfacción en el empleo. Para resolver los problemas de paridad de las misiones, será necesario abordar tanto los factores objetivos relacionados con las condiciones laborales como las cuestiones relativas a la divulgación y búsqueda de personal mediante campañas más amplias y selectivas, así como mejorar el contenido de los mensajes. Muchos de estos esfuerzos exigirán la inversión de tiempo y recursos, y habrá que proporcionar a los directivos contratantes instrumentos perfeccionados y adaptados a los entornos sobre el terreno que les permitan efectuar búsquedas selectivas de personal.

En este sentido, a fin de subsanar la brecha entre los géneros en las misiones, hay que centrar la atención en las siguientes cuestiones:

1. Definición de objetivos de paridad de género para las misiones sobre el terreno que reconozcan sus especificidades y estén vinculados a la rendición de cuentas de los encargados de adoptar las decisiones;
2. Creación de una imagen positiva de las mujeres civiles que trabajan sobre el terreno, haciendo hincapié en la seguridad de las misiones y lo gratificante que es el entorno laboral para las mujeres que quieren contribuir a la paz internacional, la seguridad, la respuesta humanitaria y la protección de los civiles. Se trata de una cuestión esencial para aumentar la tasa de mujeres civiles cualificadas que se postulan a estos puestos;
3. Creación de reservas más amplias y completas de candidatas cualificadas que puedan ser evaluadas y seleccionadas en virtud de medidas especiales de carácter temporal promulgadas por el Secretario General para ayudar a las misiones sobre el terreno a seleccionar más rápidamente a mujeres cualificadas;
4. Mejora de las condiciones de trabajo y de vida en las operaciones sobre el terreno, prestando especial atención, entre otras cosas, a mejorar las condiciones mínimas de los entornos de vida y trabajo de los campamentos (incluidos el alojamiento y la seguridad), introducir modalidades de trabajo flexible adaptadas a las condiciones sobre el terreno y establecer políticas de rotación en las misiones ubicadas en lugares con condiciones de vida extremadamente difíciles.

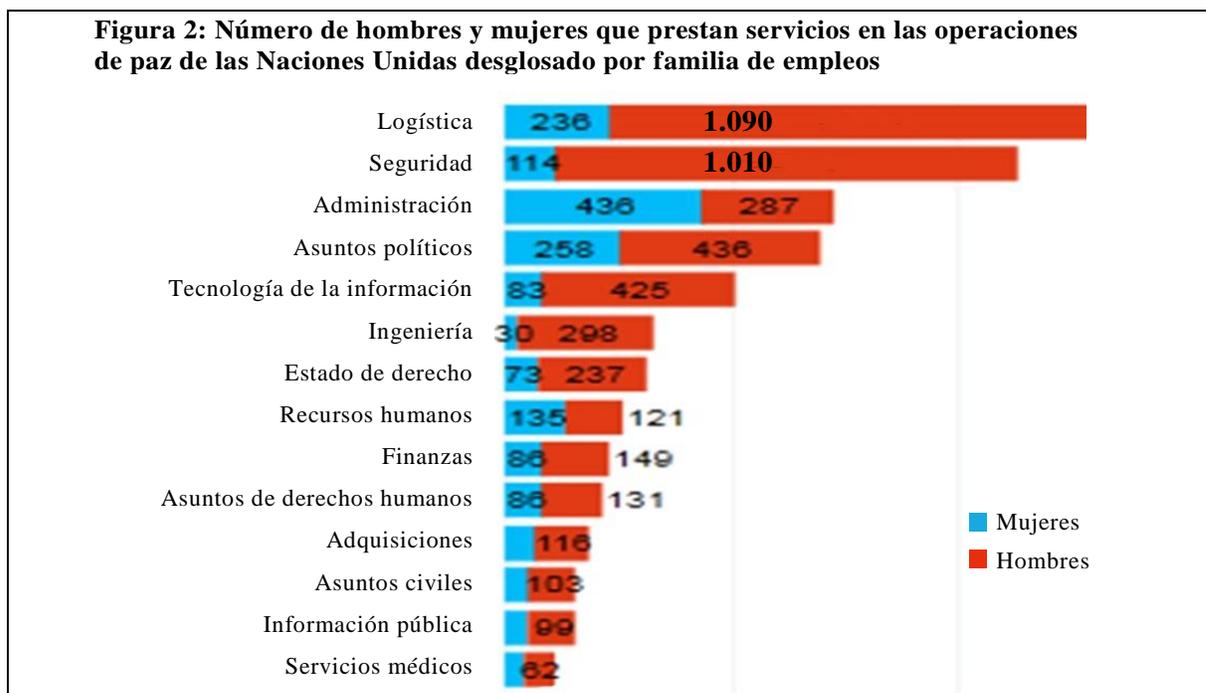
Sistemas y facultades de contratación y ascenso

En el régimen común de las Naciones Unidas existen diversos sistemas de contratación y ascenso. Los organismos, fondos y programas disponen de sistemas de ascenso interno y ofrecen ventajas para la contratación de candidatos internos, mientras que la Secretaría no dispone de ninguno de estos mecanismos. El grado relativo de centralización y descentralización de las decisiones de selección también varía entre las diferentes entidades.

- Secretaría:** Las facultades de selección están actualmente repartidas debido a la transición en curso hacia un sistema de contratación más centralizado. Los jefes de los departamentos y las misiones (Representantes Especiales del Secretario General) tienen facultades de selección para cubrir todos los puestos hasta la categoría D-1, con excepción de los correspondientes a la Red de Asuntos Políticos, de Paz y Humanitarios (POLNET) y la Red de Tecnología de la Información y las Telecomunicaciones (ITECNET). La rendición de cuentas respecto del cumplimiento de los objetivos en materia de género se comparte con la entidad facultada para proceder a la selección. No hay mecanismos de ascenso interno y los candidatos internos no tienen ninguna ventaja oficial en el sistema de contratación. Las políticas del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno exigen que los directivos contratantes recomienden al menos a una candidata cualificada para cada vacante. No obstante, como se ha señalado en la sección “Medidas especiales”, este requisito no ha tenido un efecto apreciable en los porcentajes de selección de mujeres.

Porcentaje de mujeres que ocupan puestos de personal internacional en las operaciones de paz de las Naciones Unidas, por categoría

Categoría	Porcentaje de mujeres
Todas las categorías	28%
D-2	16%
D-1	25%
P-5	23%
P-4	29%
P-3	32%
P-2	41%
SM-6	18%
SM-5	30%
SM-4	28%



Fuente: Datos del módulo de análisis sobre el terreno del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno, marzo de 2017.

- El **ACNUR** dispone de un sistema de contratación gestionado a nivel central en el que los directivos contratantes sobre el terreno formulan recomendaciones, mientras que la facultad de selección corresponde a la Sede. Además, el ACNUR gestiona una junta mundial de ascensos internos en la Sede. **En 1995-1996, el ACNUR estableció la política de cubrir las vacantes externas solo con mujeres. Como consecuencia de ello, las mujeres representaron el 63% de las nuevas contrataciones en ese período, lo que tuvo un efecto significativo en el equilibrio de género de las categorías P-2 y P-3.** Según los datos aportados por el ACNUR, la paridad que se ha logrado en los niveles subalternos de la organización es atribuible casi exclusivamente a esta medida.

Reservas de personal cualificado específicas para puestos sobre el terreno

Un estudio realizado por el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno en 2015 reveló que las mujeres se postulan a puestos que se cubren a partir de listas de candidatos preseleccionados en el mismo porcentaje en que están representadas en esas listas (del 25% al 30%). En promedio, las mujeres obtienen mejores resultados en el examen escrito que los hombres; representan del 25% al 30% de los candidatos preseleccionados; y, en el 70% de los casos, hay al menos una mujer en la lista de candidatos recomendados. **Pese a todo ello, las mujeres solo representan el 33% de los candidatos seleccionados para puestos de las categorías P-3 a D-1 a partir de listas de preselección.** Al igual que en el resto del sistema, se necesitan medidas especiales de carácter temporal para, por un lado, hacer frente a los obstáculos institucionales y los sesgos inherentes al mecanismo de contratación actual y, por otro, ampliar nuestras reservas de talento.

La creación de reservas de candidatas calificadas que puedan ser evaluadas y seleccionadas en virtud de medidas especiales de carácter temporal promulgadas por el Secretario General ayudaría considerablemente a las misiones sobre el terreno a seleccionar con mayor rapidez a mujeres calificadas. Las entidades que disponen de facultades de selección de personal podrían elegir a los candidatos directamente de estas reservas, lo que les permitiría avanzar con más rapidez hacia el cumplimiento general de los parámetros graduales de paridad de género. La División de Personal sobre el Terreno del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno se encargaría de formular esta estrategia específicamente para las misiones de operaciones de paz, mientras que todas las demás entidades del régimen común tendrían que establecer un sistema común de listas de preselección.

La adopción de **medidas especiales de carácter temporal** para la creación, gestión y utilización de esas reservas de candidatas calificadas aceleraría su puesta en funcionamiento y permitiría utilizarlas para la selección directa de personal. Estas medidas deberían comprender:

- La publicación de convocatorias solo para mujeres. Dado que las listas de preselección de todas las familias de empleos ya están abiertas a los dos sexos, limitar la convocatoria a solo uno de ellos sería una medida de promoción selectiva encaminada a garantizar que se presenten mujeres;
- La selección de personal directamente de las reservas de candidatas calificadas, sin ningún otro proceso competitivo, para cubrir los puestos de las misiones sobre el terreno;
- La inclusión del personal interno del régimen común de las Naciones Unidas en las reservas de candidatas calificadas para la cobertura de puestos en las misiones de operaciones de paz. La selección podría efectuarse mediante mecanismos de transferencia lateral o ascenso previstos en un acuerdo interinstitucional.

Medidas recomendadas

- ***Las entidades que no hayan cumplido los objetivos de paridad de género crearán reservas de candidatas internas y externas calificadas para todas las familias de empleos y categorías en las que las mujeres estén insuficientemente representadas. Las entidades del régimen común de las***

Naciones Unidas pueden decidir colaborar en la divulgación, la contratación y la creación de campañas conjuntas o reservas compartidas, según lo consideren apropiado.

- ***El Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno y la Oficina de Gestión de Recursos Humanos redactarán una nueva instrucción administrativa sobre selección de personal, o modificarán en su caso las existentes, para contemplar la creación de reservas de candidatas calificadas y establecer un conjunto de medidas especiales de carácter temporal que regulen su configuración y gestión, así como los requisitos de inclusión, sistemas de evaluación, procedimientos de selección y mecanismos contractuales.***
- ***Se deberán eliminar todas las restricciones impuestas a la contratación de Voluntarios de las Naciones Unidas sobre el terreno. Los Voluntarios de las Naciones Unidas son un componente importante de los efectivos sobre el terreno, por lo que la eliminación de las restricciones ampliaría la reserva de personal calificado con experiencia y aumentaría la diversidad de candidatos, especialmente mujeres, entre los que elegir.***

Condiciones de trabajo, vida y seguridad

Las condiciones de trabajo, vida y seguridad de las misiones sobre el terreno y el sistema de clasificación de los lugares de destino en aptos y no aptos para familias son factores que contribuyen a las bajas tasas de postulación de mujeres y las altas tasas de movimiento del personal femenino que se observan en las misiones sobre el terreno. Por ejemplo, una encuesta realizada por el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno en 2015 para determinar los motivos por los que el personal (tanto mujeres como hombres) abandonaba las misiones sobre el terreno reveló que dos tercios dejaban su puesto por motivos “independientes de su voluntad”, la mayoría de los cuales estaban relacionados con: 1) motivos familiares (los encuestados citaron a menudo la necesidad de prestar cuidados a familiares o de vivir con su familia), 2) un entorno laboral difícil o negativo, y 3) la falta de oportunidades de desarrollo profesional o ascenso³⁵.

En la actualidad, los lugares de destino se clasifican como aptos para familias atendiendo casi exclusivamente a las condiciones de seguridad imperantes. Apenas se tiene en cuenta la disponibilidad de servicios, como escuelas, centros médicos o instalaciones de recreo, que pueden ser de particular importancia para los funcionarios con familias. Por ejemplo, Port Moresby (Papua Nueva Guinea) se considera un lugar de destino apto para familias pese a que no dispone de escuelas internacionales ni de atención médica especializada. En el sistema actual se da la situación de que los funcionarios que tienen hijos pequeños y son asignados a esos lugares de destino en realidad no pueden llevar consigo a su familia, pero tampoco pueden acogerse a las medidas de mitigación que se aplican a los lugares de destino no aptos para familias (como descanso y recreación, visitas familiares, etc.). Dado que lo que hace que un lugar de destino sea apto para familias varía dependiendo de la situación de cada unidad familiar, siempre que las condiciones de seguridad lo permitan, debería permitirse que el funcionario tomara sus propias decisiones³⁶.

Medidas recomendadas

- ***Definir una serie de normas mínimas en materia de alojamiento y lugar de trabajo aplicables a los lugares de destino no aptos para familias, incluidos los “campamentos”. Estas medidas incluirían las mejoras indicadas por las funcionarias (por ejemplo, inodoros internos y minicocinas en los***

³⁵ “Reasons for Leaving Field Operations: 2015”, documento interno del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno que resume los resultados de una encuesta efectuada a 332 funcionarios que habían prestado servicios en operaciones de paz de las Naciones Unidas.

³⁶ El Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno confirma que, a medio plazo, la diferencia de costos para la Organización sería mínima.

contenedores que se utilizan para alojamiento, espacios seguros para actividades de recreo, etc.) y el diseño de los campamentos de modo que los componentes policiales y militares estén acantonados separadamente del personal civil. Se exigirá que las misiones cumplan estas normas en el plazo de un año desde su despliegue y en dos años en el caso de las misiones ya establecidas.

- *Las entidades pertinentes deberán seguir participando en el examen de la clasificación de los lugares de destino que realiza la Comisión de Administración Pública Internacional. El examen debe centrarse, en especial, en los siguientes aspectos: 1) la inclusión de una tercera categoría de lugar de destino para las parejas que no tienen hijos a cargo; 2) la creación de una categoría flexible de lugares de destino no aptos para familias, que estarían próximos a cumplir los criterios de los que sí son aptos para ellas y en los que el personal podría tener la opción de suscribir un contrato con los derechos y prestaciones de los lugares de destino aptos para familias; 3) la revisión de la forma en que se clasifican los lugares de destino para contemplar que se tengan en cuenta no solo las circunstancias de la seguridad sino también las condiciones de vida para las familias, así como la posibilidad de que el personal decida si el lugar de destino es apto desde el punto de vista de la seguridad, pero no en lo que respecta a las condiciones de vida, o viceversa.*
- *La Secretaría debe considerar la posibilidad de que los funcionarios que prestan servicios en un lugar de destino no apto para familias tengan la opción de instalar a su familia en otro que sea apto para ellas y se encuentre en sus proximidades. Por ejemplo, el personal que presta servicios en Mogadiscio podría instalar a su familia en Nairobi³⁷.*
- *La Secretaría debe examinar la viabilidad de que los funcionarios que prestan servicios en lugares de destino que, pese a pertenecer a una categoría, estén próximos a los criterios de la otra puedan decidir si son aptos para familias o no en función de su situación particular.*

Promoción de una imagen positiva de las mujeres civiles que trabajan sobre el terreno

Los medios globales de difusión muestran las zonas de conflicto como emplazamientos sumamente peligrosos en los que predominan imágenes de guerra, peligro y privación. Si bien es cierto que el personal de las misiones de las Naciones Unidas sobre el terreno trabaja en condiciones peligrosas y difíciles, la Organización también ha mejorado los protocolos de seguridad, las medidas de protección y las condiciones de vida con el fin de garantizar la seguridad y el bienestar de sus funcionarios. La imagen de las misiones de paz que predomina en todo el mundo afecta al número de mujeres que se postulan para puestos de las Naciones Unidas en las misiones sobre el terreno. Por ejemplo, solo el 22% de quienes solicitan su inclusión en las listas de preselección para puestos en las operaciones de paz de las Naciones Unidas son mujeres. La imagen de marca de las operaciones de paz sigue siendo la de los “cascos azules” vestidos de uniforme, mientras que los civiles y, en particular, las mujeres son casi invisibles en los medios de comunicación mundiales. La capacidad de las Naciones Unidas de atraer a los mejores profesionales del mundo depende en gran medida de la imagen que proyecta. De hecho, habría que mejorar la coherencia entre las actividades de información pública y contratación de personal, que deberían coordinarse para promover una **imagen positiva de las mujeres civiles que trabajan en las operaciones humanitarias y de paz sobre el terreno.**

³⁷ Se trata de una medida que aplicaron con buenos resultados algunos organismos, fondos y programas, pero que fue interrumpida debido a la armonización de las condiciones de servicio que tuvo lugar en 2009.

Medida recomendada

- ***El Departamento de Información Pública y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno, con el apoyo de ONU-Mujeres, pondrán en marcha una nueva campaña de información pública en medios sociales y digitales para promover la labor de las mujeres en las misiones de las Naciones Unidas sobre el terreno, tanto en las operaciones de paz como en los equipos de las Naciones Unidas en los países.***

Este tipo de campaña combinada de información pública y búsqueda de personal transmitiría la imagen de que las mujeres que prestan servicios como personal civil en países en crisis viven y trabajan en un entorno en el que se sienten protegidas y apoyadas por la Organización, junto con la idea de que contribuyen a la paz, la seguridad y la respuesta humanitaria. Debería difundirse una imagen de mujeres de todas las categorías que trabajan en condiciones dignas y seguras y expresan (con su propia voz) su convicción de que están contribuyendo al establecimiento de la paz y la seguridad, la protección de los civiles y el alivio del sufrimiento humanitario³⁸. Este esfuerzo también debería centrarse en trasladar el mensaje de que las Naciones Unidas son un empleador que apoya a las familias (a través de prestaciones y derechos y de la aplicación de modalidades de trabajo flexible en los emplazamientos sobre el terreno), así como el equilibrio entre el trabajo y la vida personal. El objetivo de esta iniciativa sería aumentar significativamente el número de solicitantes cualificadas que se postulan para puestos en las misiones de las Naciones Unidas sobre el terreno y promover la imagen de las Naciones Unidas como el empleador más importante en los países en crisis.

Plan de ejecución

Una vez que se ultimen y aprueben los elementos de la estrategia para todo el sistema sobre la paridad de género, cada entidad deberá elaborar o actualizar su propia estrategia de conformidad con las recomendaciones. Se formulará un plan de ejecución integral que incluirá recomendaciones destinadas tanto al sistema en su conjunto como específicamente a la Secretaría, en el que se detallarán los responsables y los plazos de aplicación y se definirán los cambios en materia de políticas que puedan ponerse en marcha internamente de forma inmediata y los que exigirán reformas legislativas, así como un plan sobre la estrategia de comunicación, la estructura institucional y la determinación de los recursos necesarios.

Medidas recomendadas

- ***Partiendo de la estrategia aprobada para el conjunto del sistema de las Naciones Unidas, todas las entidades que lo integran deben formular o armonizar sus estrategias de género y planes de ejecución específicos antes de diciembre de 2017. Los planes deben incluir metas y medidas específicas, así como los recursos asignados o necesarios para cumplir los objetivos comunes acordados, y reflejar las recomendaciones fundamentales de la estrategia de todo el sistema, en particular en lo que respecta a la adopción de medidas especiales, la rendición de cuentas y la creación de un entorno propicio.***
- ***Todas las entidades del sistema de las Naciones Unidas deben definir un mecanismo de supervisión interna para dar seguimiento a los avances en sus respectivos departamentos, oficinas y misiones, indicar las medidas correctivas que correspondan e informar semestralmente al jefe de la entidad de los progresos obtenidos. Asimismo, todos los avances logrados deben hacerse públicos a través del***

³⁸ Un ejemplo de campaña que tuvo resultados positivos es la plataforma en línea creada recientemente por el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno e ImpactPool para una convocatoria mundial destinada a seleccionar candidatos para puestos de Jefe y Jefe Adjunto de Misión (<https://www.impactpool.org/campaigns/un/usg>).

sitio web, que, en las primeras etapas, será específico de la Secretaría y luego se ampliará para abarcar al conjunto del régimen común (véase la sección relativa a los “Objetivos”).

- *La presentación de informes sobre la aplicación de la estrategia y el avance en el cumplimiento de los objetivos tendrá lugar cada seis meses a través del Grupo Superior de Gestión y la Junta de los Jefes Ejecutivos. En cuanto a la Secretaría, esto se complementará con la presentación de exámenes trimestrales de los progresos en el marco del Comité de Gestión. La responsabilidad general en materia de ejecución y supervisión recaerá en la Asesora Superior sobre Políticas de la Oficina Ejecutiva del Secretario General en representación de este último.*

Será necesario definir y poner en funcionamiento una **estructura institucional** general para ejecutar la estrategia. En algunos casos, se necesitarán **recursos** adicionales, por ejemplo, para establecer plataformas de recursos humanos en cada entidad que publiquen datos analíticos en tiempo real, e introducir cambios institucionales, como normas mínimas aplicables a las misiones, funciones de búsqueda de personal directivo y reformas en las políticas relativas a las licencias familiares. También serán necesarios más recursos humanos en ámbitos fundamentales de la institución. Es preciso calcular el costo de estos elementos y consignar recursos a corto plazo, responsabilizando a las entidades de que los incluyan en los presupuestos ordinarios a medio plazo. Asimismo, todas las entidades deben asegurarse de que cuentan con coordinadores de cuestiones de género de categoría superior, con atribuciones claras y consignadas por escrito, que dispongan de tiempo y recursos financieros suficientes para sus funciones específicas y que reciban la debida capacitación. Por ejemplo, el Departamento de la Asamblea General y de Gestión de Conferencias ha decidido que los coordinadores sean de categoría D-2 y D-1 con el fin de que tengan capacidad de influencia y participen en la adopción de decisiones. Las comunicaciones estratégicas y los mensajes que se difundan sobre la estrategia, tanto interna como externamente, serán esenciales para su eficacia.

Próximas medidas

- El Departamento de Gestión, la Oficina Ejecutiva del Secretario General, ONU-Mujeres y el Departamento de Información Pública elaborarán una **estrategia de comunicación** que incluirá la difusión interna y externa de mensajes. En el ámbito interno, la estrategia dará contenido a los debates sobre la necesidad de la paridad de género y hará hincapié en los efectos negativos de la discriminación por razón de género y los efectos positivos de la diversidad, además de sugerir mensajes para que los directivos superiores los utilicen en relación con cuestiones específicas, como las modalidades de trabajo flexible, las licencias por cuestiones familiares y los objetivos de la paridad en general.
- Dentro de la Secretaría, el Departamento de Gestión redactará un **boletín del Secretario General**, a más tardar en diciembre de 2017, que abarque los diversos tipos de medidas especiales, los elementos de rendición de cuentas y los cambios de las políticas que entran en el ámbito de competencia del Secretario General. Además, el Departamento de Gestión deberá auditar las políticas vigentes que deban modificarse o actualizarse, como, por ejemplo, la instrucción administrativa sobre el empleo de los cónyuges.
- Se pedirá a los Estados Miembros que introduzcan las reformas legislativas que procedan y, también, que participen activamente en la iniciativa, financien las inversiones en los sistemas y la plantilla que se necesitarán para ejecutar la estrategia, pongan en marcha campañas internas de divulgación, propongan a mujeres como candidatas para puestos de personal directivo superior y apoyen sistemáticamente la difusión del mensaje de que las Naciones Unidas ofrecen un entorno laboral positivo e inclusivo. En este sentido, la función del Grupo de Amigos de la Paridad de Género debe potenciarse mediante el establecimiento de una relación directa y periódica con la Oficina Ejecutiva del Secretario General. Por otra parte, hay que promover la formación de alianzas innovadoras y la competencia saludable: por ejemplo, se debería solicitar a los 127 miembros del Grupo de Amigos que

detallaran las cifras de paridad de sus propias misiones, que después podrían utilizarse para establecer parámetros y comparaciones entre las Naciones Unidas y los Estados Miembros a fin de alentar a unas y otros a lograr mejores resultados.

Cambiar la cultura de las Naciones Unidas para convertir la Organización en un entorno más propicio es un proceso a largo plazo que exige el liderazgo de todos y medidas para hacer frente a la “mentalidad institucional”, es decir, las actitudes, las creencias y los comportamientos de cada organización. Al centrarse en los factores que impulsan esa cultura institucional, las Naciones Unidas pueden crear un entorno laboral inclusivo que esté exento de todo tipo de discriminación, con lo que el resultado final sería una fuerza de trabajo más feliz, más saludable, más eficaz y más eficiente.

Anexo 1. Ejemplos de elementos de las normas mínimas

Normas de conducta: ética, seguridad y prevención del acoso

- Todos los funcionarios son instruidos sobre las normas de conducta aplicables a la administración pública internacional y deben rendir cuentas por su cumplimiento.
- En todas las entidades se aplican políticas en materia de prevención del acoso y el abuso de autoridad, normas éticas, abuso de autoridad, administración de justicia, solución de conflictos y protección contra las represalias.
- Los funcionarios disponen de cauces seguros, en especial en los lugares de destino sobre el terreno, que les permiten denunciar de forma confidencial, y sin temor a represalias, el hostigamiento, el acoso sexual y el abuso de autoridad.
- Se verifican e investigan las denuncias de conducta indebida y se da seguimiento a los resultados.

Políticas favorables a la familia

- Todas las entidades disponen de una política de lactancia materna y cuentan con espacios para amamantar provistos de instalaciones adecuadas.
- Se reúnen datos sobre el uso de las disposiciones relativas a la maternidad, paternidad, adopción y lactancia materna con el máximo grado de desglose (en función del sexo, el lugar, la categoría, etc.) y se informa al respecto.
- Las decisiones sobre la movilidad del personal deben comunicarse al menos 6 meses antes del traslado, y los traslados deben programarse para meses posteriores a la finalización del curso escolar o adaptarse de cualquier otra forma a las necesidades de la familia, según corresponda. En la medida de lo posible, en las reasignaciones internacionales se deben tener en cuenta las cuestiones familiares.

Modalidades de trabajo flexible

- Se reúnen datos sobre el número de solicitudes y aprobaciones de modalidades de trabajo flexible con el máximo grado de desglose (en función del sexo, el lugar, la categoría, etc.) y se informa al respecto.
- Las reuniones periódicas de personal de las dependencias se programan durante el horario de trabajo habitual y los días en que trabaja el personal a tiempo parcial, y se promueven activamente las teleconferencias y otros medios virtuales de colaboración.
- Todos los funcionarios disponen de medios para trabajar a distancia (por ejemplo, computadoras portátiles, tabletas y otros dispositivos tecnológicos).
- Se destaca la labor de los directivos superiores que ejemplifican el uso de las modalidades de trabajo flexible y alientan explícitamente su utilización (por ejemplo, a través de campañas de comunicación destinadas a todo el sistema y específicas para cada entidad). Se empodera a los administradores para que gestionen de manera óptima al personal que trabaja a distancia y utiliza otras modalidades de trabajo flexible.

Promoción activa de prácticas de trabajo con perspectiva de género

- Se imponen modalidades de liderazgo con perspectiva de género y centradas en las personas que se convierten en la norma para todas las intervenciones relativas al desarrollo de la capacidad de gestión y la capacitación de dirigentes.

- Se consulta con el personal de que se trate antes de hacer suposiciones sobre sus preferencias en materia de equilibrio entre el trabajo y la vida personal. Se propone de forma más sistemática a funcionarias para viajes oficiales, asignaciones exigentes y lugares de destino con condiciones de vida difíciles.
- Se institucionaliza la representación en pie de igualdad en los paneles, conferencias y delegaciones, y entre los oradores, y se propician las oportunidades para establecer contactos durante el horario de trabajo.
- Se incorpora la perspectiva de género en todos los programas pertinentes de desarrollo de la capacidad de gestión y de capacitación de dirigentes y se garantiza una participación plenamente paritaria en todos los que se organicen dentro del sistema de las Naciones Unidas.