

Punto 10.5 del orden del día provisional

### ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS PARA 2023-2027

#### ADDENDUM 2

#### OBSERVACIONES DEL SINDICATO DEL PERSONAL DE LA UNESCO (STU)

De conformidad con el punto 9.2.E.7 del Manual de Recursos Humanos de la UNESCO, el Sindicato del Personal de la UNESCO (STU) presenta sus observaciones sobre los informes de la Directora General.

1. El STU invita a los Estados Miembros a que tomen en consideración las observaciones detalladas sobre la estrategia de gestión de recursos humanos para 2023-2027 ya sometidas a su atención en la 217ª reunión del Consejo Ejecutivo (véase el documento 217 EX/4.IV.C Add., que reproducimos a continuación en su totalidad para facilitar la consulta), a las que **deseamos añadir las siguientes observaciones**, teniendo en cuenta ciertas modificaciones introducidas en el documento de la estrategia presentado a la Conferencia General, así como algunos nuevos elementos contextuales.

2. Tomando nota de que el cuadro del anexo IV – Personal asociado al 31 de enero de 2023 por lugar de destino (Sede y fuera de la Sede) y por sector/servicio – ha desaparecido de la versión de la estrategia de gestión de recursos humanos presentada a la Conferencia General, el STU desea señalar que las estadísticas que figuran en el documento 42 C/49, en las que se muestran 2 319 funcionarios (49 % de la plantilla total) y 2 438 efectivos del personal asociado (51 % de la plantilla total), datan de enero de 2023. Sin embargo, hay que señalar que, durante la ejecución anual de los programas, estas cifras cambian con bastante rapidez: solo seis meses después, HRM publicó en su sitio web las cifras correspondientes a junio de 2023, en las que el número de funcionarios



era, en esa fecha, estable (2 311, es decir, el 42 % de la plantilla total), mientras que el personal asociado había aumentado sustancialmente, hasta 3 154 (58 % de la plantilla total).

3. El STU está alarmado por la rapidez del cambio y ha pedido en repetidas ocasiones que se examinen en profundidad las repercusiones de tal transformación en el futuro y el funcionamiento de nuestra Organización, un organismo especializado, en las desigualdades entre los distintos arreglos contractuales y en el significado mismo de pertenecer a la administración pública internacional en un contexto tan cambiante. El ahorro y la flexibilidad no pueden ser los únicos criterios que nos guíen en esta compleja transformación, y el STU no puede sino reiterar su disposición a contribuir de forma proactiva a toda reflexión en profundidad sobre esta cuestión.

4. En relación con el párrafo 14 del addendum que figura en el anexo, en el que el STU criticó el hecho de que “en las audiencias de la Junta de Apelación se niega de hecho al personal la asistencia de un abogado (puesto que no se permite que ninguna persona ajena a la Organización asista a esas reuniones), mientras que la administración se defiende con el apoyo de un equipo de abogados internos”, el STU desea reiterar su llamamiento en favor de un cambio drástico a este respecto, firmemente respaldado en este sentido por las conclusiones y recomendaciones que figuran en un informe reciente de la Dependencia Común de Inspección de las Naciones Unidas sobre el **examen de los mecanismos internos de apelación previos a la fase de recurso ante un tribunal de que disponen los funcionarios de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas (JIU/REP/2023/2)**. En este informe se reconoce que “las organizaciones que siguen limitando la capacidad de su personal para elegir libremente y sin restricciones asistencia letrada deben modificar sin demora sus marcos regulatorios” y, por lo tanto, se recomienda (Recomendación 7) que **“Los jefes ejecutivos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas que todavía no lo hayan hecho deberían, antes de finales de 2025, ajustar los marcos regulatorios de sus organizaciones y eliminar todas las restricciones relativas a la representación jurídica de su personal en los procesos de justicia interna, con el fin de que el personal pueda elegir libremente y sin restricciones a sus abogados”**.

5. Por consiguiente, el STU solicita que se modifiquen lo antes posible las disposiciones relativas a la Junta de Apelación para incluir una norma que permita a los funcionarios beneficiarse de asistencia jurídica cualificada. Este ajuste no solo brindaría la oportunidad de hacer por fin más equitativo y justo el sistema de justicia interna, sino que también contribuiría a aumentar la eficiencia al tiempo que reduciría los costes.

**unesco**Organización  
de las Naciones Unidas  
para la Educación,  
la Ciencia y la Cultura**217 EX/4.IV.C Add.****Consejo Ejecutivo**  
217ª reuniónParís, 6 de octubre de 2023  
Original: inglésPunto 4 del orden del día provisional**APLICACIÓN DE LAS DECISIONES ADOPTADAS POR EL CONSEJO EJECUTIVO  
Y DE LAS RESOLUCIONES APROBADAS POR LA CONFERENCIA GENERAL  
EN SUS REUNIONES ANTERIORES****PARTE IV****ASUNTOS RELATIVOS A LOS RECURSOS HUMANOS****ADDENDUM****OBSERVACIONES DEL SINDICATO DEL PERSONAL DE LA UNESCO (STU)****RESUMEN****C. Estrategia de gestión de recursos humanos para  
2023-2027**

De conformidad con el punto 9.2.E.7 del Manual de Recursos Humanos de la UNESCO, el Sindicato del Personal de la UNESCO (STU) presenta sus observaciones sobre el informe de la Directora General.



## A. Consideraciones generales

1. El STU acoge con satisfacción la nueva Estrategia de gestión de recursos humanos para 2023-2027, reconociendo los esfuerzos realizados para tener en cuenta las conclusiones de la evaluación de la Estrategia de recursos humanos para 2017-2022 de la División de Servicios de Supervisión Interna, así como los esfuerzos en la recopilación de aportaciones mediante una amplia consulta de todas las partes interesadas, en la que el STU participó con un espíritu constructivo y proactivo. No obstante, el STU deplora que no haya habido una consulta exhaustiva, seguimiento e información en relación con las propuestas presentadas por algunas de las partes interesadas, como el Grupo de Jóvenes de la UNESCO.

2. El STU desea reiterar su profunda preocupación por el hecho de que la aplicación de esta ambiciosa Estrategia dependerá en gran medida de los recursos financieros y humanos que se asignen con ese fin a la Oficina de Gestión de Recursos Humanos (HRM); en un contexto de contracción constante de los recursos de que dispone la Organización (en términos reales), este ejercicio podría quedar sin efecto, generando más frustración que mejora del bienestar y el rendimiento del personal. Las medidas encaminadas a acompañar esa clase de procesos de transformación continua (en particular la reforma del dispositivo fuera de la Sede), proporcionar oportunidades adecuadas de formación y capacitación, elaborar y poner en práctica soluciones y sistemas digitales modernos en materia de recursos humanos, requieren recursos apropiados que hoy no existen.

3. El STU celebra que en el proyecto de estrategia de gestión de recursos humanos propuesto para 2023-2027 se afirme el principio de reforzar la función de gestión de recursos humanos para garantizar la transparencia y el cumplimiento de las normas y los reglamentos en materia de contratación, y se siga mejorando el sistema de justicia interna.

4. A este respecto, el STU observa con preocupación las limitaciones del mecanismo actual para garantizar el cumplimiento del Estatuto del Personal, las normas y las disposiciones administrativas vigentes, en lo tocante a los procesos de contratación. En particular, el STU deplora que las recomendaciones de la Junta de Examen de Nombramientos no sean vinculantes en caso de incumplimiento de las normas, ya que sus recomendaciones son solo de carácter consultivo.

## B. Observaciones específicas

### ***Una estrategia para todo el personal***

5. El STU valora positivamente que en la nueva Estrategia de gestión de recursos humanos se prevea prestar especial atención a la nueva realidad del personal de la UNESCO, compuesta en más de un 51 % por “trabajadores asociados”, *“garantizando la justicia y la equidad en la aplicación de las políticas y los procedimientos relativos a los recursos humanos, una remuneración y unas condiciones de servicio adecuadas, y el acceso a oportunidades de aprendizaje y apoyo a la carrera, en particular para el personal con muchos años de servicio”*.

6. El STU reconoce los esfuerzos que ya se han dedicado a mejorar las modalidades de contratación del personal asociado, pero lamenta la confusión que sigue existiendo en cuanto a los derechos y deberes efectivos de esa categoría de personal que, con demasiada frecuencia y especialmente fuera de la Sede, no se limita a complementar las capacidades y funciones de los funcionarios de plantilla, sino que realiza tareas vinculadas a la administración y ejecución de programas que son esenciales para la misión de la Organización, como queda demostrado en particular cuando esos contratos pierden su carácter temporal y se mantienen *de facto* a largo plazo.

7. El STU espera seguir dialogando y colaborando con la Administración para ampliar la mejora de las condiciones laborales de nuestros colegas asociados, en particular de los titulares de contratos de servicios fuera de la Sede, que necesitan urgentemente una cobertura adecuada de seguridad social y atención sanitaria. A este respecto, el STU acoge con satisfacción los esfuerzos

de la Organización por estudiar la posibilidad de establecer un seguro médico global para los titulares de contratos de servicios fuera de la Sede.

8. Además, el STU pide que se proporcione a los trabajadores asociados, en particular a los que trabajan fuera de la Sede, una información de mejor calidad y más clara sobre sus derechos y deberes efectivos, así como sobre sus perspectivas de carrera, en comparación con los del personal de plantilla de la UNESCO. Son diferentes, al igual que sus expectativas o perspectivas de carrera en la UNESCO. Al aplicar esta nueva Estrategia, debería prestarse especial atención a la formación y el seguimiento de los responsables de las oficinas fuera de la Sede a este respecto, y a ofrecer posibilidades concretas de apoyo al desarrollo de la carrera profesional del personal asociado. Si, como se menciona en el informe de la IOS sobre la Estrategia de gestión de recursos humanos para 2017-2022, el personal con contrato de duración determinada sigue esperando que se concreten esas oportunidades, no está muy claro cómo se atenderán las necesidades de todo el personal de la UNESCO en el marco de la nueva Estrategia de gestión de recursos humanos para 2023-2027.

### ***Una estrategia que respalde mejor las operaciones fuera de la Sede***

9. Debería prestarse un mejor apoyo a las operaciones fuera de la Sede desde el punto de vista de la gestión de los recursos humanos, en consonancia con la reorganización del dispositivo fuera de la Sede presentada en el documento 217 EX/4.III. Lamentablemente, una vez más, los grandes cambios estructurales están condicionados por los limitados recursos financieros disponibles, lo cual socava la verdadera transformación estratégica de la UNESCO y la transición a un enfoque más centrado en las actividades fuera de la Sede. La necesidad de mejorar la buena gestión administrativa y financiera de las oficinas fuera de la Sede de la UNESCO no puede paliarse únicamente con la creación de unos pocos puestos adicionales, como se prevé en el documento 42 C/5. El STU acoge con agrado esta propuesta, a la que considera solo como un primer paso, y subraya la urgente necesidad de realizar esfuerzos considerables y de fortalecer las capacidades de manera adaptada para subsanar las deficiencias estructurales de la mayoría de nuestras oficinas fuera de la Sede.

10. La transformación en curso exigirá también un nivel adecuado de formación y acompañamiento experto de los responsables y oficiales de programas, cuyos mandatos y funciones evolucionarán radicalmente en muchos casos (pasarán de atender a una región a hacerlo a un número limitado de países, de ejecutar un proyecto o programa concreto a ser responsables de todo un sector de actividad, y viceversa). Habrá que conseguir recursos suficientes para apoyar un proceso que podría considerarse como una forma de movilidad funcional.

11. Para varios colegas, esta transformación supondrá también desplazamientos geográficos y, a este respecto, el STU desea expresar el deseo de que el próximo ejercicio de movilidad geográfica responda a las necesidades del proceso de reforma del dispositivo fuera de la Sede. El STU reconoce que el segundo ejercicio de movilidad geográfica, realizado en el periodo 2021-2022, representó una mejora en comparación con el ciclo anterior. No obstante, los ciclos de movilidad siguen ofreciendo oportunidades muy limitadas a quienes han alcanzado su periodo normal de adscripción, sobre todo fuera de la Sede, donde con demasiada frecuencia aquellos a los que correspondería realmente un traslado quedan asignados a sus puestos durante largos periodos. Sigue siendo difícil pasar del terreno a la Sede, con el resultado de que el personal de la Sede teme lo que percibe como un movimiento unidireccional hacia el terreno. Hay que romper este círculo de una vez por todas: la movilidad geográfica es una condición del empleo en las Naciones Unidas, pero la planificación y la previsibilidad de la vida son requisitos del bienestar humano. HRM debería velar por que se respeten los periodos normales de adscripción en todos los lugares de destino para que los funcionarios de la UNESCO y sus familias puedan planificar y organizar sus vidas profesionales y personales en consecuencia. A este respecto, el STU deplora una vez más que la movilidad geográfica (Objetivo 4, Objetivo clave III) no esté directamente vinculada a la planificación de la fuerza de trabajo del sector (Objetivo 1, Objetivo clave I), lo que permitiría al personal y a los sectores desplegar las aptitudes y competencias necesarias para que la UNESCO cumpla su mandato.

***Una estrategia que promueva y defienda los principios de la diversidad, la equidad y la inclusión***

12. El STU celebra los progresos realizados en materia de paridad de género, compromisos éticos y normas de conducta. Sin embargo, en la UNESCO las mujeres se enfrentan desde hace varios años a un techo de cristal en la categoría P-4 desde hace varios años y el STU no ve ningún avance significativo al respecto. Sigue siendo bajo el porcentaje de mujeres que llegan a las categorías P-5 y superiores. Hasta ahora, las estrategias de HRM no han dado los resultados esperados, por lo que sería necesario adoptar un enfoque más proactivo, por ejemplo, velando por que esta prioridad se promueva en la práctica en el marco de los procesos de contratación.

13. El STU acoge con satisfacción el compromiso de la Organización con el fomento de la diversidad y la inclusión y está dispuesto a colaborar con la Administración en ese sentido. Sin embargo, sería importante definir desde ya algunas intervenciones concretas para traducir este compromiso en actos, incluso a pesar de los medios financieros muy limitados. En la UNESCO ya existen iniciativas en las que participan, por ejemplo, colegas jóvenes y LGBTIQ+, y que pueden representar un punto de partida válido para seguir reflexionando colectivamente sobre formas eficaces de defender estos principios fundamentales de nuestra Organización.

14. El STU ve con buenos ojos la declaración relativa a la mejora del sistema de justicia interna y le complacerá colaborar con la Administración para disminuir el número de casos pendientes ante la Junta de Apelación. Al mismo tiempo, el STU observa con profunda preocupación lo mucho que queda por mejorar para garantizar que el sistema de justicia interna se ajuste a los principios de un proceso justo. A modo de ejemplo, en las audiencias de la Junta de Apelación se niega *de facto* al personal el apoyo de un abogado (ya que no se permite a ninguna persona ajena a la Organización asistir a dichas reuniones), mientras que la Administración sí que cuenta con el apoyo de un equipo interno de abogados para defenderse.

***Una ambición que requiere inversión***

15. El STU se adhiere plenamente al principio rector declarado de que “una ambición requiere inversión”. Acogiendo con satisfacción los esfuerzos realizados por la Administración para elaborar un programa de pasantías remuneradas justo e inclusivo, el STU suscribe el llamamiento de nuestros jóvenes colegas antes mencionado a que se adopten sin tardanza medidas transitorias.

16. Al mismo tiempo, el STU expresa su preocupación por la importancia y el presupuesto asignados a la modernización continua de los sistemas de recursos humanos de la Organización, con resultados poco visibles, como también lo reconoció la IOS en su evaluación de la anterior Estrategia de recursos humanos. En lugar de seguir adquiriendo costosos programas informáticos, podrían destinarse más recursos a proporcionar al personal acceso a verdaderas oportunidades de aprendizaje que propicien el desarrollo profesional y de su carrera, velando por que sus perfiles sean y continúen siendo competitivos frente a los de los candidatos externos.

***Consecución del Objetivo 1 - Objetivo clave I: Contar con una plantilla con talento y cualificada, capaz de contribuir a la ejecución eficaz del mandato de la UNESCO***

17. El STU está totalmente de acuerdo en que la UNESCO solo puede cumplir su mandato si cuenta con un personal cualificado y muy productivo en todo el mundo. Las posibilidades de desarrollo profesional son esenciales para motivar al personal de la UNESCO, por lo que una iniciativa interesante podría ser la creación de reservas internas de talentos, entre ellos dirigentes, para acompañar a los colegas en su progresión profesional y en el ejercicio de nuevas funciones. Ello debería traducirse en un aumento significativo de la contratación de candidatos internos, frente a la de candidatos externos.

18. Como también se señala en los párrafos 9 y 10 *supra*, para alcanzar tal objetivo son necesarios el aprendizaje a lo largo de toda la vida y la formación profesional, que no pueden

limitarse a recursos en línea principalmente en los ámbitos de las lenguas, la administración, la seguridad o la gestión de recursos humanos. En un organismo especializado como la UNESCO, cuyo mandato es tan amplio, un personal cualificado y muy productivo también necesita actualizar sus conocimientos en ámbitos más programáticos para seguir siendo competitivo y estar motivado.

***Consecución del Objetivo 1 - Objetivo clave II: Promover en la Organización una cultura de rendición de cuentas***

19. El STU ha pedido en varias ocasiones que se refuerce la cultura de rendición de cuentas de los directivos. Dar al personal de la UNESCO la posibilidad de evaluar el desempeño de los supervisores en materia de gestión de personas es crucial para mejorar el rendimiento general y la cultura de rendición de cuentas de la Organización. El STU reconoce que una segunda fase más amplia del programa de retroinformación de 360° podría contribuir a este objetivo, a condición de que se garanticen la transparencia y la objetividad en el proceso de selección de esos colegas, en particular los supervisados, que participarían en tal ejercicio.

20. El STU conviene en la necesidad de definir herramientas y modalidades para que los supervisores gestionen la actuación profesional insatisfactoria y los conflictos por un lado, pero también reconozcan desempeños sobresalientes que superen las expectativas, de modo que el personal esté plenamente comprometido y motivado. En términos más generales, se debe alentar a los supervisores a que se ocupen del desarrollo y las carreras profesionales y dotarlos de medios a esos efectos.

***Consecución del Objetivo 3 - Objetivo clave I: Mejorar la agilidad y flexibilidad de la Organización***

21. El STU hace un llamamiento a la Administración para que siga aplicando con eficacia medidas que hagan de la UNESCO una Organización más flexible y favorable a la familia, factor crucial para el bienestar del personal. Este objetivo debe cumplirse en la Sede, pero también debe prestarse especial atención a los colegas que trabajan fuera de la Sede, especialmente en el marco de la movilidad geográfica, ámbito en el que HRM debe hacer todo lo posible para facilitar los traslados del personal, pero también de sus familias, por ejemplo, acompañando a las parejas en la búsqueda de oportunidades de empleo o a los hijos en la escolarización y la adaptación a un nuevo entorno.

***Consecución del Objetivo 4 - Objetivo clave I: Entorno de trabajo seguro y saludable***

22. El STU lamenta que los resultados de la encuesta sobre salud, realizada por la Dependencia Común de Inspección (DCI) en todo el sistema de las Naciones Unidas en 2022, lleguen un poco tarde para ser utilizados oficialmente como base de referencia para la elaboración de la nueva Estrategia de gestión de recursos humanos. Esta encuesta proporciona datos actualizados, detallados y estadísticamente significativos sobre la salud mental y física del personal de la UNESCO, así como comparaciones con otros organismos de las Naciones Unidas, que muestran que la UNESCO no ocupa un lugar destacado en este aspecto, ya que casi el 40 % de su personal declara estar estresado en el trabajo.

23. La DCI publicó en 2023 su informe sobre el ***Examen de las políticas y prácticas de salud mental y bienestar en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas***, que contiene importantes recomendaciones que el STU estaría encantado de examinar con HRM y la Administración. En este aspecto, el STU desea recomendar la creación de un grupo de trabajo (¿en el marco del Comité de Higiene y Seguridad en el Trabajo?), para tratar de solucionar los numerosos problemas que esta encuesta pone de manifiesto y estudiar juntos posibles soluciones a sus causas profundas y, de este modo, orientar mejor la aplicación y actualización de la propia Estrategia de HRM.

***Consecución del Objetivo 4 - Objetivo clave II: Relaciones positivas y constructivas entre el personal y los supervisores***

24. Al STU le preocupa que la Estrategia actual no mencione ningún mecanismo de reclamación o recurso, y en cambio se haga hincapié en la función que incumbe a los directivos en cuanto al desarrollo de una cultura de rendición de cuentas y que se propugnen medidas para “capacitar a los supervisores para gestionar la actuación profesional insatisfactoria y los conflictos”. De cara al objetivo de establecer “relaciones positivas y constructivas entre el personal y los supervisores”, la prevención y la solución de conflictos parecen considerarse y administrarse únicamente como una cuestión “descendente”. Tratándose de la evaluación de la actuación profesional, todos los empleados que trabajan en la Sede y fuera de la Sede deberían gozar de los mismos derechos a un examen justo y equilibrado y, además, debería garantizarse a los colegas que trabajan en las oficinas fuera de la Sede el derecho a contar con un supervisor de segundo nivel cuando su supervisor directo sea el jefe o el director de la oficina.

25. El STU seguirá supervisando la aplicación de la nueva Estrategia a este respecto, velando por que los procedimientos actuales proporcionen igualdad de derechos y herramientas a todo el personal, en la Sede y fuera de la Sede, por lo que se refiere a la evaluación de la actuación profesional, la mediación, la prevención precoz y la gestión de conflictos. Un entorno seguro y saludable también dimana de la certeza de que, en caso necesario, los directivos y el personal tendrán que rendir cuentas de sus actos.

26. A este respecto, el STU expresa su agradecimiento a la Asesora de Ética y a su equipo por su labor relativa al nuevo Manual de conducta ética de la UNESCO, al que ha contribuido. El STU está dispuesto a cooperar con los asesores de ética con miras a su difusión y utilización como referencia en las sesiones de formación.

***Consecución del Objetivo 4 - Objetivo clave III: Apoyar el desarrollo de la carrera profesional***

27. Los programas de movilidad funcional y geográfica son fundamentales para subsanar algunos puntos débiles de la Organización, como una elevada antigüedad en el puesto o el importante número de funcionarios que han superado el periodo normal de su adscripción, que constituyen problemas administrativos crónicos de la UNESCO. La idea de establecer un nuevo Programa de Capacitación de Dirigentes es alentadora, ya que ofrece al personal perspectivas de carrera y motivación, algo que el STU desea fomentar. Al facilitar el rápido despliegue de recursos humanos calificados para la ejecución de programas, las adscripciones de corta duración también pueden representar una forma positiva de preparar al personal para la movilidad, brindándole la posibilidad de experimentar nuevas tareas y funciones y, de ese modo, orientar mejor sus decisiones profesionales. No obstante, esa clase de adscripción solo debería otorgarse si se pueden aplicar y garantizar principios esenciales como la eficacia, la equidad y la transparencia.

***Anexo III***

28. El STU acoge favorablemente la declaración relativa a la solución de controversias del personal que no es de plantilla por conducto de la mediación, la negociación y el arbitraje. No obstante, desea destacar que la mediación y la negociación no son jurídicamente vinculantes: solo el arbitraje lo es. A fin de agilizar el arbitraje, el STU solicita a la Administración que refuerce la Secretaría de la Junta de Apelación para imprimir rapidez al proceso del examen de los casos sometidos a arbitraje.

29. El STU subraya que la resolución de controversias con el personal que no es de plantilla, dada la intrínseca naturaleza temporal de su empleo, no se produciría muy probablemente hasta después de que se hubieran separado de la Organización.



### **C. CONCLUSIÓN**

30. Con este addendum, el STU desea llamar la atención de los Estados Miembros y de la Administración sobre varios aspectos cruciales que requerirán un examen detenido y un esfuerzo continuo. Como se ha demostrado a lo largo del último año, el STU sigue empeñado en colaborar de manera constructiva con la Administración en pro de una aplicación eficaz de la nueva Estrategia de gestión de recursos humanos para 2022-2027, velando por el respeto y la protección de los derechos del personal. Creemos que, si seguimos centrándonos en estas importantes cuestiones, podremos crear un lugar de trabajo más equitativo y productivo para todos los interesados, tanto el personal de plantilla como los trabajadores asociados.