



Consejo Económico y Social

Distr. general
15 de mayo de 2009
Español
Original: inglés

Período de sesiones sustantivo de 2009

Ginebra, 6 a 31 de julio de 2009

Tema 3 del programa provisional*

**Actividades operacionales de las Naciones Unidas para
la cooperación internacional para el desarrollo**

Problemas de recursos humanos en el sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo a nivel de países

Informe del Secretario General**

Resumen

Este informe, que se ha preparado con la colaboración con las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas y la Comisión de Administración Pública Internacional (CAPI), se presenta en respuesta a la resolución 62/208 de la Asamblea General, en que la Asamblea pidió al Secretario General que preparara un informe en que se determinaran los problemas de recursos humanos existentes en el sistema para el desarrollo a nivel de los países y formulara recomendaciones para realizar mejoras.

En el informe se examina en particular la forma en que el sistema de las Naciones Unidas podría atender mejor a las necesidades de los países en que se ejecutan programas, pero se reconocen las diferencias y las necesidades singulares de países en distintas situaciones. Adaptar las capacidades del sistema de las Naciones Unidas para responder a las prioridades nacionales es un desafío general que exige un enfoque integrado que permita movilizar recursos humanos suficientes en apoyo de los esfuerzos a nivel de países. En el informe también se esbozan los problemas relacionados con la contratación y la gestión de la carrera del personal del sistema de las Naciones Unidas. Esos problemas incluyen una serie de asuntos que afectan a los coordinadores residentes y a otras personas que trabajan para el sistema de las Naciones Unidas a nivel de países y que se están abordando mediante políticas amplias de gestión de los recursos humanos. Algunos de los problemas también guardan relación con la multiplicidad de políticas y procedimientos de recursos humanos de las distintas entidades del sistema de las Naciones Unidas.

* E/2009/100.

** El retraso en la presentación de este informe se debió a la celebración de extensas consultas con diversas organizaciones.



El Plan de Acción para la armonización de las prácticas institucionales adoptado por la Junta de los jefes ejecutivos del sistema de las Naciones Unidas para la coordinación y la reforma en curso de la situación contractual del personal de las Naciones Unidas son medidas bien encaminadas. Otro problema es el de facilitar la movilidad geográfica y entre organismos. En el informe también se examinan las cuestiones de la seguridad del personal, la planificación de la sucesión de los funcionarios que se jubilan y la necesidad de asegurar la representación igual de la mujer. Se presentan algunas recomendaciones para su examen por el Consejo Económico y Social.

Índice

	<i>Página</i>
Definición de los términos	4
I. Introducción.	5
II. Una fuerza de trabajo diversa y basada cada vez más en el terreno	6
A. Diversidad del personal del sistema de las Naciones Unidas	6
B. Asignación de personal a países en que se ejecutan programas	7
C. Políticas para la asignación de personal al terreno.	8
III. Problemas de recursos humanos.	8
A. El problema trascendental de adaptar la capacidad del sistema de las Naciones Unidas para responder a las prioridades nacionales.	9
1. Respuesta a la demanda creciente de asesoramiento de política	9
2. Movilización de los recursos humanos en respuesta a la evolución de las necesidades de los países.	10
3. Elaboración de un enfoque integrado respecto de las necesidades de recursos humanos a nivel de país.	13
B. Problemas relacionados con la contratación y la gestión de la carrera del personal del sistema de las Naciones Unidas.	16
1. Políticas amplias en materia de recursos humanos	16
2. Problemas que afectan específicamente al personal que participa en la coordinación	18
3. Profesionales nacionales y otros empleados del sistema de las Naciones Unidas en los países.	22
4. Capacitación	23
C. El problema de la planificación de la sucesión de los funcionarios que se jubilan	27

D.	Problemas derivados de la aplicación de múltiples políticas y procedimientos de recursos humanos en el sistema	29
1.	Plan de acción de la Junta de los jefes ejecutivos para la coordinación, con miras a la armonización de las políticas y procedimientos de gestión de los recursos humanos en todo el sistema de las Naciones Unidas	29
2.	Diversidad de la situación contractual	29
3.	Facilitación de la movilidad geográfica y entre organismos.	33
E.	Problema de la seguridad del personal	34
F.	Problema de lograr igual representación de la mujer	35
1.	Representación de la mujer en el cuadro orgánico	35
2.	Estrategias proactivas para promover la representación equitativa de la mujer . .	39
IV.	Conclusiones y recomendaciones.	40

Definición de los términos^a

- **Funcionario.** Toda persona nombrada por una organización como funcionario con arreglo al uso de esa expresión en el Estatuto y el Reglamento del Personal por un período de un año o más. En consecuencia, este término excluye todos los empleados nombrados por períodos más breves y las personas nombradas mediante arreglos contractuales especiales. El Compendio de la Junta de los jefes ejecutivos no incluye los profesionales nacionales, que se incluyen en otro compendio estadístico. Tampoco incluye los empleados no de plantilla ni otros tipos de empleados, como consultores y el personal que presta servicios por contrata.
- **El cuadro orgánico** incluye, de conformidad con el Reglamento del Personal, todos los funcionarios del cuadro orgánico propiamente dicho, así como los de las categorías de oficial mayor y director y las categorías superiores (subsecretario, secretario general adjunto o denominación análoga y jefes ejecutivos) y, en algunas organizaciones, el personal de proyectos. En el presente informe esta expresión incluye el personal profesional de contratación internacional.
- **El cuadro de Servicios generales** incluye todos los funcionarios del cuadro de servicios generales y, en algunas organizaciones, los trabajadores manuales, el personal del Servicio de Seguridad, los profesores de idiomas y el personal del Servicio Móvil. En las Naciones Unidas, los profesores de idiomas y el personal del Servicio Móvil no pertenecen al cuadro orgánico ni al cuadro de servicios generales, aunque el personal del Servicio Móvil y categorías superiores tiene funciones y responsabilidades comparables a las del personal del cuadro orgánico.
- **Nombramiento.** Acto mediante el cual una persona celebra un contrato de empleo con una organización (con una carta de nombramiento) de conformidad con el reglamento del personal de esa organización. Los nombramientos se dividen en: i) nombramientos sin límite temporal, que incluyen los nombramientos permanentes, de carrera, indefinidos y de prueba; y ii) nombramientos de duración definida o plazo fijo.
- **Oficina permanente.** Toda oficina en que funcionan permanentemente dependencias de la secretaría de una organización. Las oficinas permanentes se dividen en sedes y otras oficinas permanentes, y estas últimas incluyen las oficinas regionales, subregionales, de zona, sucursales y de enlace.
- **Categoría.** La designación que normalmente se utiliza para todos los niveles del cuadro orgánico y categorías superiores, todos los funcionarios de categoría superior a D-2 se agrupan con la denominación SC (sin clasificar). Las categorías del cuadro de servicios generales y cuadros conexos no figuran en los cuadros, ya que no todas las organizaciones comunican esa información.
- **Lugar de trabajo.** Todo lugar al que una organización asigna su personal, ya sea una oficina permanente o un proyecto de cooperación técnica.
- **Proyecto.** Se aplica a un lugar al que el personal es asignado por un período definido para ayudar a un Estado Miembro en la ejecución de un programa de cooperación técnica.

^a Basada en el Compendio de la Junta de los jefes ejecutivos del sistema de las Naciones Unidas para la coordinación de las estadísticas de recursos humanos en todo el sistema de las Naciones Unidas.

I. Introducción

1. La capacidad del sistema de las Naciones Unidas para ayudar a los países a ocuparse eficazmente de toda la diversidad de problemas de desarrollo guarda estrecha relación con el nivel de suficiencia de sus recursos humanos. La Asamblea General ha subrayado reiteradamente que los recursos humanos del sistema de las Naciones Unidas a nivel de los países deben ser suficientes para apoyar las actividades nacionales en pro del desarrollo y las prioridades en evolución. Los Estados Miembros hicieron hincapié en ello en el párrafo 123 de la resolución 62/208 de la Asamblea General, sobre la revisión trienal amplia de 2007 de la política relativa a las actividades operacionales del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo, en que la Asamblea reiteró la necesidad de que “la variedad y el nivel de conocimientos y experiencia reunidos por el sistema de las Naciones Unidas en los países guarden proporción con los que son necesarios para cumplir las prioridades establecidas en el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo o en los documentos del programa de los respectivos países, con arreglo a las estrategias y planes de desarrollo nacionales, incluidos los documentos de estrategia de lucha contra la pobreza, cuando los haya, y sea acorde con las necesidades y los requisitos de apoyo técnico y de creación de capacidad de los países en desarrollo”.

2. Las situaciones diversas y singulares de los países en que se ejecutan programas, sus prioridades de desarrollo en evolución y los problemas de desarrollo que cambian rápidamente exigen que la capacidad del sistema de las Naciones Unidas en los países se ajuste periódicamente de manera que el apoyo operacional que presta el sistema siga siendo plenamente acorde con las prioridades y políticas de desarrollo de los propios países. Con ese fin, el sistema de las Naciones Unidas debe aplicar políticas respecto de la planificación, el desarrollo y la reestructuración del perfil de su fuerza de trabajo y para facilitar la movilidad y la asignación del personal a nivel mundial, regional y de país.

3. La reforma de los marcos de recursos humanos de las Naciones Unidas ha ocupado un lugar importante en la agenda del Secretario General de las Naciones Unidas. El marco de recursos humanos propuesto por el Secretario General fue respaldado en gran medida por la Asamblea General en su resolución reciente sobre la gestión de los recursos humanos (resolución 63/250). De hecho, todas las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas están reformando sus políticas de recursos humanos y han establecido los elementos principales de una gestión de recursos humanos de elevado desempeño. Se está procurando adoptar un enfoque común respecto de la gestión de los recursos humanos. Sin embargo, la limitación de los recursos financieros, en particular de los recursos básicos, incide en el alcance y el ritmo de esas reformas.

4. Este informe se ha preparado en respuesta al párrafo 125 de la resolución 62/208 de la Asamblea General, en que la Asamblea destacó “la necesidad de que el sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo adopte políticas y estrategias amplias para la planificación y el desarrollo de los recursos humanos y la fuerza de trabajo” y, a ese respecto, pidió al Secretario General “que prepare un informe en el que determine los problemas de recursos humanos existentes en el sistema para el desarrollo a nivel de los países y formule recomendaciones para realizar mejoras”.

5. El Consejo Económico y Social, en su resolución 2008/2, pidió que el informe se preparara en consulta con la Comisión de Administración Pública Internacional (CAPI) y abarcara asuntos relacionados con la movilidad del personal entre organismos, la reestructuración del perfil de la fuerza de trabajo y la reasignación del personal, así como la capacitación y el mejoramiento de sus conocimientos, en particular en la Escuela Superior del Personal del sistema de las Naciones Unidas en Turín (Italia). La Asamblea General en el párrafo 126 de su resolución 62/208, había pedido al Secretario General que continuara e intensificara los esfuerzos en esas esferas por conducto de la Junta de los jefes ejecutivos del sistema de las Naciones Unidas para la coordinación.

6. El informe también responde a la solicitud formulada por la Asamblea General en el párrafo 94 de su resolución 62/208 de que el Secretario General presentara un informe al Consejo Económico y Social en su período de sesiones sustantivo de 2009 sobre las iniciativas del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo encaminadas a mejorar el proceso de selección y capacitación de los coordinadores residentes.

7. Este informe debe complementarse con los informes presentados por el Secretario General en 2008 y 2009 sobre el funcionamiento del sistema de coordinadores residentes, incluidos sus costos y beneficios (E/2008/60 y E/2009/___), y con el informe sobre los resultados obtenidos y las medidas y los procesos puestos en práctica para dar seguimiento a la resolución 62/208 de la Asamblea General sobre la revisión trienal amplia de la política relativa a las actividades operacionales del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo (E/2009/___).

II. Una fuerza de trabajo diversa y basada cada vez más en el terreno

A. Diversidad del personal del sistema de las Naciones Unidas

8. La fuerza de trabajo del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo incluye personal internacional/expatriado y personal contratado localmente. El sistema de las Naciones Unidas emplea también una gama de personas que no son de plantilla, sino que trabajan en virtud de arreglos contractuales especiales o por períodos breves. Estos empleados no son de plantilla contratados localmente trabajan en condiciones muy distintas de las de los funcionarios internacionales del cuadro orgánico y los profesionales nacionales. Este informe se centra principalmente en los funcionarios de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, aunque se hace referencia a las personas contratadas a nivel local cuando resulta pertinente.

B. Asignación de personal a países en que se ejecutan programas

9. Entre 2004 y 2007, el número de funcionarios internacionales¹ que prestaban servicios en las organizaciones del régimen común de las Naciones Unidas aumentó en un 33%. Ese aumento se produjo principalmente sobre el terreno. En el período 2004-2007, el personal fuera de las oficinas permanentes aumentó en un 31% en el

¹ En el análisis estadístico del presente informe se utilizaron las definiciones de la Junta de los jefes ejecutivos que figuran al comienzo.

caso del cuadro orgánico y categorías superiores y en un 96% en el de los funcionarios del cuadro de servicios generales².

10. Al finalizar 2007, la mayor parte del personal del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo estaba destinado al terreno en oficinas en los países u otras oficinas permanentes. El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), el Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA) y el Programa Mundial de Alimentos (PMA) han destinado más del 70% de su personal a tareas sobre el terreno. El personal sobre el terreno y de proyectos constituye la mayoría de los funcionarios de la Organización Mundial de la Salud (OMS) (68%) y la Organización Internacional del Trabajo (OIT) (58%). En cambio, entre el 98% y el 99% del personal del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) presta servicios en la sede. La mayor parte del personal de la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI), la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) y la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) presta servicios en las respectivas sedes (véase el cuadro 1). El menor porcentaje de funcionarios sobre el terreno en el caso de algunos organismos especializados obedece al interés en mantener un equilibrio entre la labor normativa y de política a nivel mundial, por una parte, y la labor operacional, por otra.

Cuadro 1

Presencia sobre el terreno de algunas organizaciones miembros del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo al 31 de diciembre de 2007

<i>Organización</i>	<i>Personal de la Sede</i>	<i>Personal de la sede como porcentaje del total del personal</i>	<i>Personal de otras oficinas permanentes (terreno)</i>	<i>Personal de proyectos</i>	<i>Personal sobre el terreno y de proyectos como porcentaje del total</i>
PNUD	864	16	4 487	0	84
UNICEF	862	14	5 089	0	86
UNFPA	314	24	987	0	76
PMA	843	22	3 074	0	78
OMS	1 769	33	2 596	1 068	68
FIDA	504	98	8	0	1
UNESCO	1 382	64	773	0	36
FAO	2 013	60	970	354	40
ONUDI	509	76	89	68	23
OIT	967	42	646	706	58

Fuente: Junta de los jefes ejecutivos para la coordinación, Comité de Alto Nivel sobre Gestión, Estadísticas de personal al 31 de diciembre de 2007.

² Junta de los jefes ejecutivos para la coordinación, Comité de Alto Nivel sobre Gestión, datos estadísticos sobre el personal al 31 de diciembre de 2004, 2005, 2006 y 2007. Salvo indicación en contrario, los datos estadísticos utilizados para el presente informe se han extraído de <http://hr.unsystemceb.org/statistics>. Las estadísticas presentan la situación al 31 de diciembre de cada año. El compendio se utiliza para la comparación entre organizaciones, por lo que un organismo puede tener estadísticas más recientes que no se reflejan en el presente informe. El conjunto de definiciones utilizado por la Junta de los jefes ejecutivos aparece al comienzo del presente informe. Los datos no incluyen los profesionales nacionales.

C. Políticas para la asignación de personal al terreno

11. Diversas organizaciones del sistema de las Naciones Unidas han venido aumentando el número de oficinas sobre el terreno y el número de funcionarios que prestan servicios en esas oficinas a fin de responder a las necesidades de los países receptores en forma eficiente y rápida.

Recuadro 1

Política de movilidad al terreno de la ONUDI

En 2006 la ONUDI introdujo una política de movilidad al terreno. La política proporciona un marco para la gestión de la carrera de los funcionarios de las oficinas sobre el terreno y para la rotación del personal entre distintos lugares de destino sobre el terreno y entre el terreno y la sede. En diciembre de 2008 el número de funcionarios del cuadro orgánico que trabajaba en oficinas sobre el terreno había aumentado en un 55,6% desde la introducción de la política en 2006.

12. Las políticas de asignación del personal al terreno en algunos casos han formado parte de reformas más amplias de las reorganizaciones. Por ejemplo, la reorganización del UNFPA en 2008 entrañó no sólo un fortalecimiento de las oficinas sobre el terreno, sino también el establecimiento de oficinas regionales y subregionales y la reestructuración de la sede. La reforma del PNUD en el período 2002-2003 apoyó las oficinas en los países y permitió armonizar mejor sus operaciones y estructuras con la nueva reforma general del PNUD.

13. La asignación de personal al terreno con frecuencia fortalece no sólo las oficinas en los países, sino también las oficinas regionales. Los fondos y programas y algunos organismos, como la OMS, tienen una estructura de dos niveles sobre el terreno, que comprende oficinas en los países y oficinas regionales. Otros organismos grandes, como la FAO, la UNESCO y la OIT, tienen una estructura sobre el terreno de tres niveles, constituida por oficinas en los países, oficinas subregionales y oficinas regionales.

III. Problemas de recursos humanos

14. En la presente sección se señalan seis problemas a que se enfrenta el sistema de las Naciones Unidas en la esfera de los recursos humanos y que deben tenerse en cuenta en la elaboración de políticas y estrategias amplias en materia de recursos humanos. El primero, el de la adaptación de la capacidad del sistema de las Naciones Unidas para responder a las prioridades nacionales, es trascendental. Los otros guardan relación con la contratación y la gestión de la carrera de los funcionarios del sistema de las Naciones Unidas, la aplicación de múltiples políticas y procedimientos de recursos humanos en el sistema de las Naciones Unidas; la planificación de la sucesión de los funcionarios que se jubilan; la seguridad del personal; y la representación igual de la mujer.

A. El problema trascendental de adaptar la capacidad del sistema de las Naciones Unidas para responder a las prioridades nacionales

15. Cada país necesita del equipo de las Naciones Unidas en el país una combinación diversa de capacidades. Las necesidades evolucionan con el tiempo. Los países menos adelantados se enfrentan a una amplia diversidad de problemas que a menudo abarcan la totalidad del programa de desarrollo. Las necesidades de los países de ingresos medios son distintas de las de los países menos adelantados. Las esferas de interés pueden ser la eliminación de focos de pobreza y desigualdad, la superación de problemas ambientales, la movilización de nuevas tecnologías, el desarrollo de políticas macroeconómicas o de comercio y las formas de participar en los mecanismos internacionales de gobernanza. La evolución de la capacidad nacional y el mayor aprovechamiento de ésta pueden aumentar la necesidad de apoyo en la esfera del asesoramiento de política en comparación con esferas más comunes de asistencia.

16. Para prestar el debido apoyo a los países en desarrollo, el personal del sistema de las Naciones Unidas debe tener conocimientos técnicos en una gran diversidad de ámbitos. También debe poder responder a las nuevas necesidades que vayan surgiendo. Por ejemplo, el sistema de las Naciones Unidas debe responder al desafío de prestar apoyo suficiente a los países en que se ejecutan programas en momentos en que se hace frente simultáneamente a una crisis financiera económica mundial, la inestabilidad de los precios de los alimentos y el combustible y el cambio climático. También cobran cada vez más importancia los conocimientos en las esferas de las crisis humanitarias y la solución de conflictos. La disponibilidad limitada de recursos básicos restringe las posibilidades de las Naciones Unidas de ajustar la capacidad de sus recursos humanos.

17. En esta sección se ponen de relieve a) la demanda creciente de asesoramiento de política; b) las necesidades en la evolución de los países; y c) la importancia de aplicar un enfoque integrado respecto a los recursos humanos a nivel de países.

1. Respuesta a la demanda creciente de asesoramiento de política

18. La Asamblea General, en el párrafo 124 de su resolución 62/208, alentó a las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo a que, en el marco de sus políticas de recursos humanos, adoptaran todas las medidas necesarias para asegurar que el personal de las Naciones Unidas que participara en actividades operacionales en los países poseyera las aptitudes y conocimientos especializados necesarios para realizar con eficacia actividades de gestión, asesoramiento en cuestiones de política y otras actividades de fomento de la capacidad de acuerdo con las prioridades y planes de desarrollo nacionales.

19. Por sobre todo, se observa que los países en que se ejecutan programas solicitan cada vez más asesoramiento de política, actividades de promoción y otras actividades de carácter normativo, aparte de las relacionadas con la gestión de los programas. Los equipos de las Naciones Unidas en los países deben estar preparados para ayudar a los gobiernos a elaborar estrategias a fin de alcanzar los Objetivos de Desarrollo del Milenio y reducir la pobreza. En términos muy generales, esto requiere conocimientos especializados en esferas como las del análisis sectorial y de nivel macroeconómico, la política económica y social, la planificación estratégica y

las finanzas. En los informes anuales de los coordinadores residentes de 2005 se señaló que los equipos de las Naciones Unidas en los países necesitaban más apoyo en esas esferas.

20. Esas necesidades también se pusieron de relieve más recientemente en las evaluaciones de la capacidad de las Naciones Unidas realizadas en seis de los ocho países en que se ensaya la iniciativa “Unidos en la acción” (Albania, Mozambique, el Pakistán, la República Unida de Tanzania, Rwanda y Viet Nam). Esas evaluaciones de la capacidad permitieron cristalizar las opiniones de los gobiernos, las autoridades de las Naciones Unidas y otros asociados para el desarrollo de que habría una gran necesidad de fortalecer las funciones de asesoramiento de política y asesoramiento técnico de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas para que pudieran actuar como asociados más eficaces en apoyo a las prioridades nacionales. Se prevé un cambio de énfasis, de la gestión de programas al apoyo técnico más especializado y sobre aspectos normativos. Sin embargo, en algunos países persiste la necesidad de fortalecer más la capacidad nacional en funciones fundamentales relacionadas con la gobernanza, como la planificación y la programación, y de que el sistema de las Naciones Unidas siga prestando apoyo a la gestión de programas.

21. De resultas de esa evaluación, en Rwanda, por ejemplo, se procederá a seguir de cerca la capacidad de las autoridades nacionales para hacerse cargo de la gestión de programas, al tiempo que se elaborará un plan amplio de recursos humanos para que la capacidad de las Naciones Unidas se vaya desplazando gradualmente hacia el asesoramiento de políticas. En la República Unida de Tanzania se está elaborando una estrategia de recursos humanos para desplazar la capacidad de la gestión de los programas hacia el asesoramiento de política.

22. La Asamblea General, en los párrafos 36 y 39 de su resolución 62/208, subrayó que el fomento de la capacidad era una función básica del sistema de las Naciones Unidas. También exhortó a las organizaciones de las Naciones Unidas a que adoptaran medidas para asegurar la sostenibilidad de las actividades de creación de capacidad nacional y a que, en la mayor medida posible, utilizarán la ejecución nacional y los conocimientos nacionales. El Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo ha elaborado una exposición de posición y una metodología sobre fomento de la capacidad. Ahora es necesario que el personal del sistema de las Naciones Unidas posea las técnicas y conocimientos que le permitan apoyar debidamente el fomento de la capacidad nacional. A ese respecto puede ser necesario desarrollar más los conocimientos y las técnicas.

2. Movilización de los recursos humanos en respuesta a la evolución de las necesidades de los países

Preparación de los nuevos Marcos de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo

23. En los tres próximos años, unos 90 países deben iniciar el proceso de formulación de su Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD), empezando por unos 15 países en 2009. Esos Marcos son fundamentales para aumentar la coherencia, la eficacia y la pertinencia de las operaciones de las Naciones Unidas a nivel de país, como se reiteró en la resolución 62/208 de la Asamblea General. Se necesita una combinación adecuada de conocimientos de programación y conocimientos analíticos sustantivos en apoyo de la preparación de

esos nuevos Marcos de Asistencia para el Desarrollo. Es preciso promover los servicios comunes y la armonización de las prácticas institucionales a fin de aumentar la eficacia y la pertinencia de las actividades operacionales de las Naciones Unidas para atender a las prioridades nacionales. Si bien se proporciona capacitación específica a los respectivos equipos de las Naciones Unidas en los países, también es importante que la presencia de las Naciones Unidas en cada país esté capacitada en materia de gestión basada en los resultados, gestión del cambio y otras esferas de especialización en apoyo de la elaboración del MANUD.

24. Los conocimientos en esferas intersectoriales como la del género y el fomento de la capacidad son particularmente importantes para la preparación del MANUD y puede ser necesario complementar la capacidad de las oficinas en los países en esas esferas.

25. Se está dedicando considerable atención a la forma más eficaz en función del costo de prestar apoyo a la preparación del nuevo MANUD, tanto con el personal actual como con capacidad adicional a los recursos de personal disponibles.

Capacidad para la asignación rápida de personal en situaciones de emergencia y de transición del socorro al desarrollo

26. Después de una crisis, las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas deben asignar rápidamente capacidad adicional (capacidad de intensificación) para las actividades de recuperación temprana y de recuperación a fin de reforzar la labor del personal de asistencia humanitaria en apoyo del suministro rápido de servicios básicos. El sistema de las Naciones Unidas ha respondido a esas situaciones mediante la movilización de la capacidad permanente y la capacidad de reserva de distintas entidades del sistema, en estrecha consulta con los agentes nacionales y los agentes de las Naciones Unidas³.

27. El Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo, por conducto de la Oficina de las Naciones Unidas de Coordinación de las Operaciones para el Desarrollo, ha prestado apoyo técnico y ha enviado especialistas en planificación estratégica a los países para ayudar a los equipos de las Naciones Unidas en los países a elaborar estrategias en situaciones de emergencia o de transición del socorro al desarrollo. En 2008, recibieron asistencia de esa índole 21 coordinadores residentes.

28. La Oficina de Coordinación de las Operaciones para el Desarrollo ha dedicado recursos importantes a aumentar la capacidad de las oficinas de los coordinadores residentes en 19 países en transición, lo que ha permitido contratar 38 funcionarios con nombramientos de plazo breve y largo. En 2008, esos funcionarios contribuyeron a la preparación de los MANUD; a la elaboración y la puesta en práctica de estrategias de recuperación; al diseño y la aplicación de enfoques y estructuras integrados; y a la elaboración de programas conjuntos y de proyectos para el Fondo para la Consolidación de la Paz.

29. El PNUD, el UNFPA, el UNICEF y el PMA han establecido o están estableciendo una capacidad de intensificación de las actividades para poder

³ La capacidad permanente está constituida por funcionarios cuyas condiciones de servicio exigen que se trasladen rápidamente para atender a necesidades urgentes. La capacidad de reserva está constituida por listas de candidatos preseleccionados preparados para ser asignados rápidamente a prestar servicios como funcionarios del sistema de las Naciones Unidas.

responder con rapidez a situaciones de emergencia y a situación posteriores a conflictos. Por ejemplo, el PMA está elaborando un modelo para que la organización pueda responder a cuatro situaciones de emergencia simultáneas.

30. El UNICEF selecciona personal con la experiencia y las cualificaciones necesarias y lo pone en funciones en un plazo de 10 semanas desde que se produce una situación de emergencia. En una lista integrada basada en la web se consolidan los datos sobre los recursos de personal disponibles para prestar mejor apoyo en situaciones de emergencia. El UNICEF también utiliza arreglos de recursos de reserva con asociados externos. El PNUD, por medio de su proyecto SURGE, ha seleccionado reservas de personal para su envío a lugares en crisis. Los candidatos son evaluados y preparados rigurosamente antes de que sean asignados a sus funciones.

31. Es preciso establecer procedimientos de contratación eficiente para que las organizaciones puedan responder con rapidez y eficacia a situaciones de transición de la etapa de socorro a la etapa de desarrollo. En algunos países se necesitará capacidad de expertos en esferas muy concretas, distintas de las que se requieren habitualmente en ese tipo de situación, como las relacionadas con el suministro de servicios básicos. Es preciso que haya planificación para imprevistos para que se tengan en cuenta esas posibles necesidades⁴. Puesto que en la actualidad la mayor parte de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas deben prestar asistencia a países en situaciones de emergencia y en situaciones de transición después de emergencias, puede ser necesario que se disponga de nuevas técnicas en relación con el análisis y la solución de conflictos, la consolidación de la paz, el apoyo a la reconciliación nacional y la recuperación, así como de conocimientos especializados sobre preparación para casos de desastre y respuesta a los desastres. En los procesos de contratación y capacitación del personal es preciso tener presentes esas técnicas y conocimientos.

32. También es importante que haya un sistema de apoyo y remuneración que permita que se reconozcan las necesidades de los funcionarios que trabajan en lugares de destino no aptos para las familias. El enfoque para operaciones especiales que aplican el PNUD, el UNFPA, la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR) y el UNICEF permite a los funcionarios y a las personas contratadas con nombramiento de plazo breve atender a los gastos relacionados con la separación de la familia y proporciona incentivos para atraer el personal más idóneo para las tareas.

33. Por sobre todo, el sistema de las Naciones Unidas todavía debe aumentar la rapidez de su respuesta a las necesidades en evolución de los países en desarrollo. Algunos de los factores que dificultan una respuesta más rápida son la limitada disponibilidad de financiación básica, la insuficiente capacidad estratégica de algunas organizaciones y la rigidez de los procedimientos y prácticas en materia de recursos humanos.

34. Sin embargo, un ejemplo de respuesta rápida es la capacidad establecida recientemente por el PNUD para ayudar a los países a reaccionar a la crisis económica. El PNUD ha establecido una plataforma en línea en que participan asesores, expertos mundiales, consultores y personas con experiencia práctica para

⁴ Véase el informe del Secretario General sobre la consolidación de la paz inmediatamente después de un conflicto (se publicará más adelante).

apoyar a los países afectados por la crisis económica. El objetivo es proporcionar a los asociados nacionales la orientación, los recursos y las personas que puedan ayudarlos a hacer un seguimiento del efecto de la crisis, atender a los que se han vuelto vulnerables o adoptar decisiones sobre cómo utilizar recursos más limitados.

3. Elaboración de un enfoque integrado respecto de las necesidades de recursos humanos a nivel de país

Importancia del enfoque integrado

35. La estructura de la representación de las Naciones Unidas en cada país, y los respectivos recursos humanos y sus conocimientos, siguen tratándose independientemente en cada organismo. Los fondos, programas y organismos de las Naciones Unidas asignan personal a las oficinas en los países en función de sus respectivos programas, costumbres, mandatos y modelos institucionales, y según si el programa o proyecto de que se encarga la organización requiere asesoramiento técnico de personal residente.

36. Los recursos humanos desplegados a nivel de países deberían considerarse, en cambio, en el contexto de una respuesta conjunta del sistema de las Naciones Unidas a las prioridades de los países en que se ejecutan programas, elaborada en estrecha consulta con los agentes nacionales. En el informe de 2005 de la Dependencia Común de Inspección titulado “Medidas encaminadas a mejorar el desempeño global del sistema de las Naciones Unidas al nivel de los países” se señalaba que en la actualidad, con el sistema de evaluación común para los países y el MANUD y las estrategias nacionales de lucha contra la pobreza, debería resultar más fácil que antes prever las necesidades totales de capacidad del país en que se ejecuta el programa y el correspondiente perfil de conocimientos del personal del sistema de las Naciones Unidas en el país. El aumento de la programación conjunta y la mayor coherencia de esa programación ayudan a avanzar en ese sentido. Se deben desplegar esfuerzos constantes para atender a las opiniones de cada país sobre el carácter y la modalidad de la colaboración del sistema de las Naciones Unidas que sean más adecuados para apoyar sus prioridades, como se recomendó en el párrafo 101 de la resolución 62/208 de la Asamblea General.

37. En consecuencia, la capacidad del sistema de las Naciones Unidas en cada país debe determinarse a la luz de las prioridades del país y del medio en que las Naciones Unidas realizan sus actividades. Esto significa que es preciso tener en cuenta el medio socioeconómico y normativo general, así como los objetivos de desarrollo convenidos internacionalmente, las repercusiones de la situación internacional sobre el país y la agenda de la eficacia de la ayuda.

38. Los exámenes periódicos de la capacidad total de las Naciones Unidas en consulta con el país, como se ha hecho en seis países en que se ensaya la iniciativa “Unidos en la acción”, pueden constituir un instrumento útil para adaptar la capacidad en materia de recursos humanos a nivel de país en apoyo del MANUD y de otros documentos de programación.

39. Como parte de ese enfoque integrado respecto de las necesidades de recursos humanos a nivel de país es importante que las autoridades nacionales y las Naciones Unidas no sólo tengan en cuenta los servicios y los conocimientos especializados que han de proceder del propio país, sino que aprovechen también las competencias disponibles en las sedes y las oficinas regionales o subregionales.

Mobilización del apoyo de organismos no residentes

40. No todos los miembros del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo disponen de los recursos humanos y financieros necesarios para descentralizar hacia los países la capacidad técnica, administrativa y de gestión. En la actualidad sólo el UNICEF y el PNUD están presentes en casi la totalidad de los países en que se ejecutan programas. Los organismos no residentes han venido estudiando la forma en que podrían participar más plenamente en los procesos del MANUD y de la programación conjunta a nivel de país (véase el informe del Secretario General (E/2008/60)), puesto que disponen de una capacidad decisiva para responder a las prioridades de los gobiernos. Por ejemplo, el apoyo a nivel del terreno a la política comercial y la capacidad empresarial se ve afectado porque la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD), la Organización Internacional del Trabajo (OIT), el Centro de Comercio Internacional (CCI) y la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI), es decir, las entidades de las Naciones Unidas directamente responsables de esos asuntos, funcionan principalmente en sus sedes y tienen representación limitada a nivel de país. La Asamblea General ha exhortado reiteradamente a que se tomen medidas para que los países en que se ejecutan programas puedan aprovechar toda la gama de recursos disponibles en el sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo, incluso los de organismos con presencia limitada o sin presencia en los países.

41. Una evaluación preliminar de la etapa piloto de 2007 de la aplicación del plan del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo en apoyo de la participación de los organismos no residentes en actividades a nivel de países reveló una serie de obstáculos, como corrientes de comunicación irregulares y problemas de coordinación, tanto para los organismos residentes como para los no residentes. En la actualidad, sólo se han llenado 10 de los 14 puestos de jornada completa de oficial de coordinación con las organizaciones no residentes financiados por el PNUD (profesionales nacionales). En enero de 2009 el Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo aprobó el plan de trabajo respecto de los organismos no residentes para 2009-2011. El plan tiene por objeto aumentar la participación de los organismos no residentes en los procesos de programación por países y mejorar el acceso de los equipos de las Naciones Unidas en los países a los conocimientos especializados y la experiencia de los organismos no residentes. Al mismo tiempo, esos organismos deben establecer los mecanismos necesarios para responder con rapidez y eficacia a las solicitudes de apoyo de las oficinas en los países.

Nivel regional y subregional

42. Las oficinas regionales y subregionales de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas han venido adquiriendo cada vez mayor capacidad técnica para apoyar a las oficinas en los países en el diseño y la aplicación del MANUD y otros programas. Los equipos de directores regionales también han pasado a ser un nuevo mecanismo oficial en el contexto de la reforma de las Naciones Unidas. Hay seis equipos de directores regionales, que se encargan de: a) prestar apoyo técnico a los coordinadores residentes y los equipos de las Naciones Unidas en los países; b) asegurar la calidad del apoyo a los programas en el marco del MANUD y de la iniciativa “Unidos en la acción”; c) gestionar la actuación de los coordinadores residentes y los equipos de las Naciones Unidas en los países; y d) ayudar a los equipos de las Naciones Unidas en los países a resolver problemas. En la actualidad se está examinando la capacidad de los equipos de directores regionales en función de lo que se espera de ellos.

Recuadro 2

Mecanismos institucionales a nivel de todo el sistema en la esfera de la gestión de los recursos humanos

Existen varias estructuras fundamentales de gestión de los recursos humanos en el sistema de las Naciones Unidas. La Comisión de Administración Pública Internacional es el elemento central de ese marco institucional.

Comisión de Administración Pública Internacional

La Comisión de Administración Pública Internacional (CAPI) es un órgano regulador y coordinador que se ocupa de la remuneración y las condiciones de servicio en el régimen común de las Naciones Unidas. Su objetivo último es fortalecer la coherencia y la eficacia de la administración pública internacional.

Junta de los jefes ejecutivos para la coordinación y Comité de Alto Nivel sobre Gestión

La Junta de los jefes ejecutivos para la coordinación está constituida por los jefes ejecutivos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas y es presidida por el Secretario General de las Naciones Unidas. En su programa de trabajo tienen alta prioridad las cuestiones relativas a la gestión de los recursos humanos que afectan a los programas de desarrollo del sistema de las Naciones Unidas.

La Junta de los jefes ejecutivos recibe apoyo respecto de las cuestiones de recursos humanos del Comité de Alto Nivel sobre Gestión, que se encarga de que en todas las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas la gestión sea coherente, eficiente y eficaz en función del costo. El Comité, con la ayuda de la Red de Recursos Humanos (<http://hr.unsystemceb.org/>), examina cuestiones de política fundamentales que pueden promover mayor coherencia y cohesión a nivel de país.

Red de Recursos Humanos

La Red de Recursos Humanos proporciona asesoramiento a los distintos jefes ejecutivos sobre las mejores prácticas de gestión de los recursos humanos, incluidas cuestiones de política. Se mantienen en constante examen asuntos relacionados con la remuneración y las prestaciones, la contratación basada en competencias, la conciliación del trabajo y la vida de familia, la movilidad entre organismos, el aprendizaje y la capacitación, y la gestión de la carrera.

Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo (GNUMD) y Oficina de las Naciones Unidas de Coordinación de las Operaciones para el Desarrollo (UNDOCO)

El Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo, con el apoyo de la Oficina de Coordinación de las Operaciones para el Desarrollo, elabora medidas para mejorar la coherencia estratégica y operacional del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo a nivel de países, incluso en la esfera de los recursos humanos, respecto de la cual trabaja en estrecha colaboración con el Comité de Alto Nivel sobre Gestión. El Grupo también elabora políticas y procedimientos para la gestión del sistema de coordinadores residentes. La Oficina de Coordinación de las Operaciones para el Desarrollo también coordina los nombramientos de coordinadores residentes por conducto del Grupo consultivo interinstitucional.

B. Problemas relacionados con la contratación y la gestión de la carrera del personal del sistema de las Naciones Unidas

43. En esta sección se ponen de relieve a) ejemplos de políticas y estrategias amplias en materia de derechos humanos adoptadas por organizaciones del sistema de las Naciones Unidas; b) cuestiones de recursos humanos que afectan específicamente a los funcionarios dedicados a actividades de coordinación; c) asuntos relacionados con los profesionales nacionales; d) otro personal nacional del sistema de las Naciones Unidas; y e) capacitación.

1. Políticas amplias en materia de recursos humanos

44. A fin de atender a las necesidades de los países en que se ejecutan programas y de otros Estados Miembros, las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas han venido adoptando políticas amplias en materia de recursos humanos. Esas políticas incluyen componentes de estrategias de gestión del talento en las que se emplean todas las medidas de gestión de los recursos humanos (contratación, capacitación, desarrollo de las perspectivas de carrera, gestión de la actuación, etc.) para lograr la mejor combinación de conocimientos para la ejecución de los programas y para el apoyo a los países en que se ejecutan los programas. Unas pocas organizaciones han emprendido también estrategias de reestructuración del perfil de los recursos humanos. Si bien no existe una definición clara de esas estrategias, todas entrañan un esfuerzo decidido por planificar la contratación, la sucesión, la gestión de la carrera y la capacitación del personal a fin de ajustar los conocimientos, la composición y la distribución por funciones y países de la fuerza de trabajo total. A continuación figuran algunos ejemplos.

45. Como parte de la reestructuración del UNFPA en 2008, en su estrategia de recursos humanos se establecen objetivos de transformación de la cultura de la organización y en apoyo del cumplimiento de su mandato. En la estrategia se determina un marco integrado y global para la gestión de los recursos humanos del Fondo en el cual todos los sistemas de recursos humanos están basados en un marco de competencias de la organización; se vincula la gestión de la actuación profesional al logro de los resultados de la organización, incluida información sobre la actuación personal proporcionada por un grupo de calificadores (evaluación en 360 grados); se incorporan “programas de aprendizaje” en el perfeccionamiento del personal; y se introduce el concepto de gestión y planificación de la carrera. El sistema de la gestión de la carrera del UNFPA se basa en la determinación de sendas de carrera correspondientes a las esferas funcionales de la organización y la elaboración de programas de aprendizaje en esas esferas funcionales de manera que el personal pueda avanzar por las distintas sendas de carrera designadas. Se ha iniciado un nuevo programa de aprendizaje para administradores de nivel medio con el fin de fortalecer su capacidad administrativa y sus técnicas de liderazgo. La reestructuración también trajo consigo el establecimiento de oficinas regionales y subregionales para prestar apoyo programático y técnico integrado a las oficinas en los países. También se ha emprendido la reestructuración de la sede. Se establecieron directrices en apoyo de la reestructuración para facilitar una transición sin tropiezos. El Fondo fortaleció los recursos humanos en las oficinas en los países mediante campañas periódicas de contratación basada en las competencias para llenar los puestos de representante y representante adjunto a fin de atraer personas con la capacidad necesaria para desempeñar una función más estratégica a nivel de

país. El UNFPA ha institucionalizado la política de rotación y una correspondiente práctica de rotación anual para asegurar la movilidad del personal y mayor correspondencia entre los conocimientos y aptitudes y las necesidades de los puestos.

46. El PNUD, que tiene una extensa red de oficinas en los países, ha elaborado una nueva estrategia de gestión de los recursos humanos centrada en las personas (2008-2011), con hincapié en la gestión de los recursos humanos a nivel de país. Para fortalecer la gestión del talento, es decir, conseguir la persona idónea para cada puesto, el PNUD está reemplazando gradualmente la modalidad basada en los puestos por una modalidad de reservas de recursos humanos. Esto significa pasar de la contratación para llenar un puesto determinado al establecimiento de grupos de candidatos idóneos (reservas de talento) para las distintas funciones correspondientes a todos los puestos sujetos a rotación, hasta la categoría de Director para el país. Se espera que esto permita agilizar la contratación y planificar una sucesión menos problemática. Antes de la inclusión en la reserva cada candidato será evaluado exhaustivamente. El marco de competencias del PNUD constituye la base de este nuevo sistema de gestión del talento. El marco de competencias se empezó a usar el año pasado como guía para que los administradores y el personal comprendieran los comportamientos y conocimientos que debían demostrar en sus respectivas funciones. El PNUD también impartirá capacitación para el liderazgo orientada a los supervisores de todos los niveles de la administración, es decir, bajo, medio y superior, que incluirá un programa de mentores para administradores.

47. El UNICEF está ajustando el perfil del personal para incluir el análisis de política en las esferas social y económica y la programación basada en los derechos, al tiempo que asegura de que la capacidad habitual de recursos humanos en las esferas de la salud, la nutrición, la educación, el abastecimiento de agua y el saneamiento esté disponible para apoyar las actividades de los países. El UNICEF ha adoptado un enfoque funcional con el objeto de desarrollar talento en las distintas esferas funcionales/ocupacionales, como el VIH/SIDA, la supervivencia del niño, la política social, las operaciones, los recursos humanos, etc., para atender a las necesidades de la organización. Ha dado comienzo a un proceso de establecimiento de reservas de personas con el talento necesario constituidas por candidatos internos (como medida de preparación de la sucesión) y externos. La Iniciativa de talentos nuevos y emergentes tiene como principal objetivo atraer, seleccionar, perfeccionar y retener talento externo nuevo, desde el nivel de ingreso al nivel medio, con la finalidad última de atender a las necesidades actuales y futuras del UNICEF. La Iniciativa va acompañada de intensas actividades de capacitación y apoyo de mentores. La movilidad ha dado flexibilidad a la organización para desplegar la combinación adecuada de conocimientos técnicos y competencias para atender a las diversas necesidades de sus programas. Se están ejecutando varios programas de desarrollo de la capacidad de liderazgo.

48. La FAO emprendió una reforma profunda para la renovación que entraña la determinación de nuevos objetivos estratégicos. Una de las prioridades del plan es la introducción plena de la gestión basada en los resultados. La descentralización de la FAO se fortalecerá e irá acompañada de la delegación de autoridad con rendición de cuentas. Las oficinas descentralizadas estarán constituidas específicamente para atender a las necesidades de los distintos países y regiones, y el alcance se racionalizará principalmente sobre la base del efecto en el desarrollo del país de que se trate. Se está elaborando una política de rotación entre la sede y las oficinas

descentralizadas basada en incentivos. Se están modificando las relaciones jerárquicas para que los jefes de las oficinas descentralizadas de la FAO dirijan la respuesta de la organización a la evolución de las prioridades de los países y subregiones. Se está preparando una estrategia de información y conocimientos para ayudar a mantener la unidad de propósito en una organización constituida en red y descentralizada. La composición de la plantilla en las oficinas regionales y subregionales se ajustará en atención a las necesidades prioritarias. Se intensificará la formación del personal sobre la gestión basada en los resultados, la delegación de autoridad revisada y en esferas técnicas.

49. La OMS ha emprendido un proyecto piloto sobre la modificación del perfil del personal en tres países de la región de África. Como resultado de esta actividad se han reorientado y reestructurado las oficinas de la OMS en los países de la región y la contratación para llenar puestos de categoría superior a nivel de países entraña ahora un período de servicio más largo en el país.

2. Problemas que afectan específicamente al personal que participa en la coordinación

50. La calidad y la cantidad de los recursos humanos necesarios para prestar el debido apoyo a los países en que se ejecutan programas son tan extensas que es indispensable que las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas colaboren estrechamente en la ejecución de las actividades operacionales. No obstante, surgen problemas concretos en materia de recursos humanos respecto del personal encargado de la coordinación, en particular el coordinador residente y el equipo de las Naciones Unidas en un país.

Coordinadores residentes

51. Como se reafirma en la resolución 62/208 de la Asamblea General, el coordinador residente desempeña un papel fundamental para posibilitar la coordinación de las actividades operacionales del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo en los países. El coordinador residente se encarga de que esas actividades respondan eficazmente a las prioridades nacionales de los respectivos países (resolución 62/208, párr. 90).

52. En el párrafo 102 de su resolución 62/208, la Asamblea General exhortó al Secretario General a que mejorara la transparencia y competitividad del proceso de selección para llenar puestos de categoría superior en el sistema de las Naciones Unidas para el Desarrollo a fin de encontrar los mejores candidatos dentro y fuera del sistema y a asegurar que se tuvieran debidamente en cuenta el equilibrio de género y geográfico. También alentó las iniciativas del sistema de las Naciones Unidas encaminadas a mejorar el proceso de selección y capacitación de los coordinadores residentes (párr. 94).

53. Los procesos de contratación y selección de coordinadores residentes han venido perfeccionándose constantemente con medidas para promover un sistema riguroso, transparente, objetivo e inclusivo que garantice la idoneidad de los candidatos y una mayor diversidad entre los coordinadores residentes en funciones.

54. Se ha logrado un equilibrio del número de coordinadores residentes procedente del Norte y del Sur. En 2008, el 51% de los coordinadores residentes en ejercicio procedían del Sur, mientras en 2004 la proporción era del 46% (véase el cuadro 2

infra). Sigue siendo difícil lograr el equilibrio de género, aunque ha habido algún avance y en 2008 el 31% de los coordinadores residentes eran mujeres, mientras en 2004 la proporción correspondiente había sido del 26%. En 2008 el 33% de los coordinadores residentes procedían de organizaciones distintas del PNUD, mientras en 2004 sólo el 27% procedía de esas organizaciones. El PNUD se ha comprometido a lograr que para 2011 el 40% de los coordinadores residentes procedan de otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas.

Cuadro 2

Distribución de los coordinadores residentes por organismo de origen, sexo, y origen geográfico o nacionalidad

Año	Total de coordinadores residentes ^a	Organismo de origen						Sexo				Origen geográfico o nacionalidad			
		PNUD	Porcentaje	Otros miembros del Comité Ejecutivo	Porcentaje	Organismos especializados, organismos no residentes	Porcentaje	Mujeres	Porcentaje	Hombres	Porcentaje	Norte	Porcentaje	Sur	Porcentaje
2008	121	81	67	15	12	25	21	38	31	83	69	59	49	62	51
2006	125	87	70	14	11	24	19	38	30	87	70	61	49	64	51
2004	125	91	73	9	7	25	20	32	26	93	74	67	54	58	46

Fuente: estadísticas de recursos humanos del PNUD para 2008.

^a Al finalizar el año.

Proceso de contratación

55. Las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas proponen posibles candidatos a coordinador residente, que son evaluados por el centro de evaluación de coordinadores residentes. Ese centro, administrado por un contratista privado independiente, realiza una evaluación exhaustiva de los candidatos sobre la base de competencias.

56. A continuación las organizaciones de las Naciones Unidas pueden proponer al Grupo Asesor Interinstitucional el nombramiento de sus candidatos aprobados para llenar vacantes de coordinador residente. El Grupo Asesor Interinstitucional, integrado por los directores de recursos humanos y personal directivo superior de los organismos participantes y presidido por el director de la Oficina de Coordinación de las Operaciones para el Desarrollo, realiza un examen de los candidatos propuestos por los organismos y recomienda su nombramiento al Presidente del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Desde 2000 el mecanismo del Grupo Asesor Interinstitucional se ha fortalecido con un proceso más sistemático y sólido basado en pruebas más válidas para evaluar a los candidatos, que incluyen los datos del centro de evaluación de coordinadores residentes y, más recientemente, las evaluaciones de la actuación de los coordinadores residentes. Se reconoce la función que corresponde a la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios, el Departamento de Seguridad y el Departamento de Asuntos Políticos en la evaluación de la idoneidad de los candidatos a los puestos de, respectivamente, Coordinador de Asuntos Humanitarios, oficial designado para cuestiones de seguridad y puestos que requieren capacidad y perspicacia políticas claras.

57. El Grupo Asesor Interinstitucional presenta sus recomendaciones al Presidente del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo, que propone los candidatos al Secretario General para que proceda a la selección y al nombramiento. El Secretario General solicita a continuación la acreditación del país anfitrión, después de lo cual el nuevo coordinador residente es destinado al país correspondiente.

58. Si bien los funcionarios que se encuentran a mitad de carrera tienen interés en el puesto de coordinador residente como opción de carrera, se plantean diversos problemas, como la percepción de que el conjunto de incentivos es insuficiente para que las condiciones de servicio resulten atractivas y la vacilación ante la complejidad funcional y administrativa del puesto de coordinador residente.

59. En los últimos tiempos ha disminuido el número de candidatos presentados al centro de evaluación de los coordinadores residentes, así como el número de candidatos de la reserva de coordinadores residentes⁵ que presentan su solicitud para llenar vacantes de coordinador residente. Se necesita con urgencia una reserva mayor de candidatos de alto nivel que puedan asignarse a puestos de coordinador residente. En consecuencia, el Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo emprendió en 2008-2009 la iniciativa de búsqueda de talento de coordinador residente como iniciativa de política importante para atender a esa necesidad a plazo breve, mediano y largo. Entre las medidas consideradas se incluyen el establecimiento de un conjunto mejorado de incentivos a la movilidad entre organismos con “derecho al retorno” al organismo de origen. También se incluyen actividades orientadas especialmente a atraer funcionarios de los organismos especializados y los organismos no residentes, así como a las mujeres, y a prepararlos mejor para el examen. Se ha elaborado un plan de acción amplio que se ha de presentar al Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo para su aprobación a mediados de 2009.

60. Otro asunto que suscita inquietud es el de la determinación y selección de candidatos idóneos para el puesto de Coordinador de Asuntos Humanitarios, para el cual la actual reserva de posibles candidatos es insuficiente. En consecuencia, desde 2006 se ha procurado establecer una reserva más sólida de posibles Coordinadores de Asuntos Humanitarios (reserva secundaria de la de coordinadores residentes, que también forma parte de ésta), que es administrada por la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios con los auspicios del Comité Directivo Interinstitucional⁶. Los candidatos de esa reserva para el puesto de Coordinador de Asuntos Humanitarios serían presentados por el Coordinador del Socorro de Emergencia para que se considerara su nombramiento como Coordinador de Asuntos Humanitarios o coordinador residente en países en que se necesitara coordinación de los asuntos humanitarios.

⁵ La reserva de coordinadores residentes es una lista institucional de los candidatos que han sido aprobados por el centro de evaluación de coordinadores residentes y pueden presentar su candidatura a puestos de coordinador residente.

⁶ El Comité Directivo Interinstitucional es el principal mecanismo para la coordinación interinstitucional de la asistencia humanitaria y está integrado por entidades de las Naciones Unidas y entidades ajenas a la Organización.

61. En septiembre de 2008 el Grupo Asesor del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo⁷, habida cuenta de la ampliación de la estructura de gobernanza del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo, sugirió que el Presidente de ese Grupo informara dos veces al año a los integrantes del Grupo Asesor sobre los resultados de la labor del Grupo Asesor Interinstitucional y los nombramientos de nuevos coordinadores residentes.

62. Se necesitan recursos humanos apropiados para que el coordinador residente pueda cumplir sus funciones de coordinar las actividades de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas a nivel de un país. Si bien el PNUD y la Oficina de Coordinación de las Operaciones para el Desarrollo proporcionan fondos a cada oficina de coordinador residente, en la mayoría de los casos no cubren el costo del apoyo de personal que necesita la oficina. Los coordinadores residentes pueden obtener fondos adicionales a nivel del país según las necesidades, incluso para la labor del equipo de las Naciones Unidas en el país. El Presidente del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo y los organismos no residentes han destacado reiteradamente que la oficina del coordinador residente debe ser reducida y las actividades se deben emprender con el apoyo de los organismos del sistema de las Naciones Unidas (lo que requiere que en los organismos no residentes existan los mecanismos de apoyo necesarios). No obstante, en algunos casos esto no basta y varias oficinas de coordinador residente carecen del personal necesario.

Equipos de las Naciones Unidas en los países

63. El equipo de las Naciones Unidas en un país se encarga de la coordinación entre organismos y la adopción de decisiones a nivel de país. El objetivo principal del equipo es que los distintos organismos puedan planificar y trabajar juntos, como parte del sistema de coordinadores residentes, de manera que se obtengan resultados tangibles en apoyo del programa de desarrollo del gobierno. El equipo de las Naciones Unidas en el país permite que todas las entidades de las Naciones Unidas que realicen actividades en determinado país participen plenamente en el proceso de adopción de decisiones sobre cuestiones estratégicas y programáticas.

Contratación de jefes de organismo a nivel de país

64. Los jefes de los organismos en un país son seleccionados por sus respectivas organizaciones de conformidad con los sistemas y conjuntos de competencias propios de cada una. Las prácticas de contratación para llenar puestos de categoría superior varían de una organización a otra. En la mayoría de los casos, las vacantes se publican en el plano interno y en el plano externo. Unas pocas organizaciones anuncian esas vacantes sólo en el plano interno. La mayor parte de las organizaciones entrevistan a los candidatos y varias de ellas, como la OIT, la UNESCO, la ONUDI y el UNFPA, utilizan también centros de evaluación. En la mayoría de los casos, el Director General/Jefe Ejecutivo adopta la decisión definitiva respecto de los puestos de categoría D-1/D-2. El Comité de Alto Nivel sobre Gestión examinará las prácticas de contratación para llenar puestos de categoría superior y adoptará medidas para la posible armonización de esas

⁷ El Grupo Asesor del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo recién establecido comprende 13 organizaciones del sistema de las Naciones Unidas y asesora al Presidente del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo sobre cuestiones relacionadas con la administración del sistema de coordinadores residentes.

prácticas. Para que los equipos de las Naciones Unidas en los países estén integrados por las personas de mayor talento es necesario interesar tanto al personal de categoría superior de las organizaciones de las Naciones Unidas como a personas ajenas al sistema cuando se busquen candidatos para los puestos de categoría superior en los países en que se ejecutan programas.

3. Profesionales nacionales y otros empleados del sistema de las Naciones Unidas en los países

Profesionales nacionales

65. La Asamblea General, en el párrafo 127 de su resolución 62/208, subrayó la importancia de emplear profesionales nacionales y consultores nacionales. Los profesionales nacionales prestan servicios con arreglo a las directrices formuladas por la Comisión de Administración Pública Internacional. Los criterios aplicables a los profesionales nacionales son los siguientes: a) la labor que han de realizar debe tener carácter nacional y exigir conocimientos del país y experiencia en el país; b) los profesionales nacionales deben ser nacionales del país en que presten servicios y no están sujetos a reasignación a un lugar de destino fuera del país de origen; c) los puestos de profesional nacional se deben clasificar sobre la base de la norma general para la clasificación de puestos del cuadro orgánico; y d) las condiciones de servicio se deben establecer de conformidad con el principio de las mejores condiciones prevalecientes en la localidad para los nacionales que realicen funciones de nivel igual o similar, mediante la aplicación de la metodología para el estudio de los sueldos de los profesionales nacionales promulgada por la Comisión de Administración Pública Internacional⁸.

66. Los profesionales nacionales son un componente extremadamente valioso del personal del sistema de las Naciones Unidas. Sus conocimientos sustantivos, institucionales, lingüísticos y culturales específicos permiten a las organizaciones del sistema lograr mayor pertinencia y continuidad sobre el terreno. Los profesionales nacionales también desempeñan una función singular en la formación de capacidad.

67. Es importante que la contratación y capacitación del personal nacional sean eficientes. El UNFPA ha tenido dificultades para contratar y mantener personal nacional como directores de operaciones debido a la competencia de otras organizaciones. Los puestos de director de operaciones se han convertido en puestos internacionales y varios de los directores nacionales de operaciones han participado con éxito en concursos para llenar puestos internacionales de director de operaciones en otros países o regiones. También es preciso abordar las cuestiones relacionadas con las perspectivas de carrera de los profesionales nacionales. Por ejemplo, en el PNUD los profesionales nacionales se consideran candidatos internos en los procesos para llenar puestos del cuadro orgánico de contratación internacional. El PNUD ha adoptado políticas para capacitar y asesorar a los profesionales nacionales a fin de que puedan ser asignados a tareas de nivel internacional y regional.

68. La Comisión de Administración Pública Internacional está examinando en la actualidad los contratos y las prestaciones conexas de los profesionales nacionales

⁸ Documentos Oficiales de la Asamblea General, sexagésimo primer período de sesiones, Suplemento No. 30, (A/61/30), anexo IX.

para determinar en qué medida están armonizados. Se necesita un sistema equitativo de remuneración de esos profesionales a fin de que sea posible atraer y mantener al personal más idóneo a nivel de país.

69. A fines de 2004 el UNICEF era la organización que empleaba el mayor número de profesionales nacionales, con 1.523 funcionarios de esta índole. Lo seguían el PNUD, con 832 profesionales nacionales, el PMA (267), la OMS (248) y el UNFPA (228)⁹. Entre las comisiones regionales de las Naciones Unidas, la Comisión Económica para África ha contratado un número creciente de profesionales nacionales. La representación de las mujeres es relativamente baja entre esos profesionales.

Voluntarios de las Naciones Unidas

70. Si bien no se consideran funcionarios de las Naciones Unidas, los Voluntarios de las Naciones Unidas están amparados por las medidas de seguridad de la Organización y tienen prestaciones no monetarias similares a las de los funcionarios. En 2008, unos 7.700 Voluntarios prestaron apoyo en 132 países a las actividades de las Naciones Unidas en pro de la paz y el desarrollo. Los Voluntarios de las Naciones Unidas son profesionales con experiencia, de una edad media de 37 años. En 2008, el 34% de los Voluntarios de las Naciones Unidas trabajaban en su propio país, el 48% en África. Casi el 80% de los Voluntarios procedían de países en desarrollo y el 46%, de África. En 2008, aproximadamente el 42% de los Voluntarios de las Naciones Unidas sobre el terreno trabajaban en operaciones de mantenimiento de la paz o en actividades humanitarias de socorro. La rapidez y flexibilidad con que es posible destinar a los voluntarios a una tarea hace que constituyan un recurso valioso para suplir deficiencias de capacidad en casos de emergencia o en épocas de máxima necesidad. Los voluntarios se destinan frecuentemente al nivel de base o de la comunidad, por lo que apoyan la transferencia de capacidad y promueven el sentido de identificación de la localidad con las actividades.

4. Capacitación

Tendencias actuales

71. En el párrafo 126 de su resolución 62/208 la Asamblea General pidió al Secretario General que prosiguiera e intensificara la capacitación y el perfeccionamiento del personal, en particular en la Escuela Superior del Personal del Sistema de las Naciones Unidas en Turín (Italia).

72. La capacitación es indispensable para que el personal pueda adaptarse a la evolución del medio externo mundial y nacional y a los avances de los conocimientos y la tecnología, y lo “reacondiciona” para actuar al máximo de su capacidad. También es decisiva en el contexto de la reforma de las Naciones Unidas y de las organizaciones para ayudar al personal a adaptar sus conocimientos y aptitudes al nuevo perfil y a las prioridades sustantivas y programáticas de las organizaciones.

⁹ En el presente informe se utiliza el compendio de estadísticas de la Junta de los jefes ejecutivos sobre los profesionales nacionales en 2004 para la comparación entre organizaciones. Algunos organismos comunican los aumentos del número de profesionales nacionales. Por ejemplo, el UNFPA informó que en 2009 tenía 268 profesionales nacionales.

73. Como se indicó en secciones anteriores, las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas tienen diversos programas de desarrollo de técnicas y conocimientos para aumentar la capacidad técnica y la capacidad administrativa del personal.

74. Se observa una tendencia a vincular la capacitación a las competencias que han escogido las organizaciones para orientar el proceso de contratación y gestión de la actuación profesional. La capacitación también se enfoca cada vez más en el contexto de las redes funcionales establecidas en unas pocas organizaciones entre empleados con funciones y responsabilidades sustantivas similares. La capacitación sobre gestión, en que también participa el personal sobre el terreno, va adquiriendo cada vez más importancia. También se está introduciendo gradualmente la capacitación para la gestión del cambio. Otras esferas de la capacitación están relacionadas con la orientación y la introducción a la organización, los programas, las operaciones, incluida la gestión de los procesos laborales, la administración, el presupuesto y la tecnología de la información y las comunicaciones. Se ha introducido la capacitación obligatoria en línea en esferas como la ética, la seguridad y el hospedaje en el lugar de trabajo.

75. El Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo ha decidido examinar formas de lograr que todos los funcionarios del sistema tengan mayor acceso a los recursos de capacitación y enseñanza de las entidades de las Naciones Unidas. Esto permitiría a las organizaciones maximizar las oportunidades de capacitación que se ofrecen a los funcionarios del sistema y tendría un efecto positivo en la movilidad del personal. Algunas organizaciones, como la ONUDI, ya utilizan los conocimientos especializados disponibles en otras organizaciones, como el PNUD, para brindar capacitación a su personal en los países en que se ejecutan programas.

76. Cada vez se utilizan más la tecnología de la información y las comunicaciones e instrumentos en línea para apoyar la capacitación y el desarrollo de los conocimientos del personal de las Naciones Unidas sobre el terreno. En el sitio web del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo se puede acceder a instrumentos de programación y gestión del cambio y recursos de aprendizaje para los equipos de las Naciones Unidas en los países. Ejemplo de ello es el conjunto de material para mejorar el funcionamiento del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo a nivel de país. Recientemente la ONUDI inauguró un programa de capacitación en línea sobre adquisiciones. El UNFPA y la Universidad de Costa Rica elaboraron un curso de aprendizaje a distancia sobre población en el que participó la gran mayoría del personal del Fondo. El PNUD y el UNFPA han elaborado conjuntamente un curso sobre finanzas que confiere certificación en esa materia. La FAO tiene un programa de trabajo para la armonización de las metodologías de intercambio de conocimientos y la promoción de las mejores prácticas de intercambio de conocimientos.

Escuela Superior del Personal del Sistema de las Naciones Unidas

77. El objetivo de la Escuela Superior del Personal del Sistema de las Naciones Unidas es ser una institución de gestión de los conocimientos y aprendizaje a nivel de todo el sistema orientada en particular a la colaboración entre organismos y a la eficacia operacional. La Escuela procura desarrollar una cultura de liderazgo y gestión común a todo el sistema y promueve la cohesión dentro del sistema. Los programas de la Escuela están orientados particularmente a la paz y la seguridad, la cooperación para el desarrollo y los servicios de enseñanza y formación del sistema

de las Naciones Unidas. El fortalecimiento del sistema de coordinadores residentes constituye una actividad prioritaria de la Escuela. En el cuadro 3 se observa que la capacitación en apoyo de los coordinadores residentes y los equipos de las Naciones Unidas en los países constituyó la parte principal de las actividades de la Escuela en el período 2006-2008. Por ejemplo, en 2008, el 90% de los participantes en los cursos impartidos por la Escuela Superior del Personal del Sistema de las Naciones Unidas recibieron capacitación sobre temas relacionados con el sistema de coordinadores residentes o los equipos de las Naciones Unidas en los países.

78. La Escuela invierte en la ampliación constante de las redes interinstitucionales de conocimientos en las esferas de la prevención de conflictos, la seguridad, la cooperación para el desarrollo y la gestión del aprendizaje. Las actividades de la Escuela han permitido realzar la competencia de los funcionarios de las Naciones Unidas encargados de administrar y/o apoyar los procesos de aprendizaje en todo el sistema, incluso a nivel de país. La Escuela también apoya las siguientes redes nacionales y temáticas: la red de facilitadores del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo/sistema de evaluación común para los países, el Grupo de apoyo y control de calidad del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo y la red de personas que han participado en los cursos prácticos de coordinación y liderato de los equipos de las Naciones Unidas en los países.

Cuadro 3

**Escuela Superior del Personal del Sistema de las Naciones Unidas:
actividades en apoyo de los coordinadores residentes y los equipos
de las Naciones Unidas en los países organizadas entre 2006 y 2008**

<i>Objetivo del curso</i>	<i>Año</i>	<i>Total de cursos prácticos</i>	<i>Total de participantes</i>	<i>Participantes de sexo masculino</i>	<i>Participantes de sexo femenino</i>
Todos los cursos de capacitación de la Escuela	2006	79	3 425	1 668	1 757
	2007	98	4 032	2 439	1 593
	2008	238	8 032	4 102	3 930
Apoyo a los coordinadores residentes y los equipos de las Naciones Unidas en los países	2006	52	2 752	1 550	1 202
	2007	73	3 301	1 999	1 302
	2008	214	7 253	3 672	3 581
Cursos de apoyo a los coordinadores residentes y los equipos en los países/todos los cursos	2006	66%	80%	93%	68%
	2007	74%	82%	82%	82%
	2008	90%	90%	90%	91%

Fuente: Datos de la Escuela Superior del Personal del Sistema de las Naciones Unidas en 2009.

Capacitación de los coordinadores residentes

79. La capacitación de los coordinadores residentes se ha venido profundizando progresivamente e incluye esferas nuevas y más amplias de conocimientos y técnicas funcionales. La capacitación está más integrada en el marco de la evaluación de la actuación profesional y el desarrollo de las competencias. Es también más inclusiva e incluye contribuciones de organismos especializados y organismos no residentes, así como de otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas para promover los

conocimientos del sistema, el liderazgo colectivo y el espíritu de equipo. También se establece una coordinación sistemática con la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios y el Departamento de Seguridad a fin de adaptar la capacitación de los coordinadores residentes con la de los coordinadores de asuntos humanitarios y la de los oficiales designados para cuestiones de seguridad.

80. Desde 2006 se ha modificado el programa de orientación para los coordinadores residentes. El material de capacitación para los coordinadores residentes administrado por el Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo en estrecha cooperación con la Escuela Superior del Personal del Sistema de las Naciones Unidas comprende: a) orientación para los coordinadores residentes (para cada coordinador antes de su llegada al país); b) introducción a las funciones (dos semanas de capacitación en grupo en tres etapas sobre esferas de conocimientos y técnicas funcionales de los coordinadores residentes), técnicas de gestión, e información sobre los organismos); c) capacitación de los coordinadores en el servicio (orientada especialmente a las reformas de las Naciones Unidas y a determinados temas sustantivos); d) programa de formación de dirigentes para mujeres; e) conjunto de material para coordinadores residentes, Coordinadores de la Asistencia Humanitaria, oficiales designados y representantes especiales adjuntos del Secretario General (manual en línea).

81. La capacitación para la introducción a las tareas de los coordinadores residentes incluye aspectos relacionados con las múltiples funciones de los coordinadores residentes, los Coordinadores de la Asistencia Humanitaria y los oficiales designados, y desarrolla los conocimientos y técnicas necesarios para esas funciones. Como se reconoce la necesidad de que los coordinadores residentes posean conocimientos y técnicas adecuados a situaciones complejas de posible conflicto en un país, se han incluido en la capacitación la perspicacia y la sensibilidad políticas, los métodos de pensamiento estratégico, las técnicas de negociación y la formación de consenso.

82. En 2007 la Oficina de Coordinación de la Asistencia Humanitaria dio comienzo, en colaboración con otros asociados, a un programa de desarrollo de la capacidad directiva para la coordinación de las actividades humanitarias destinado a los coordinadores residentes y los Coordinadores de la Asistencia Humanitaria que incluyó cinco cursos prácticos regionales para familiarizar a los participantes con su función y sus responsabilidades en esa esfera. En 2009, la Oficina de Coordinación realizó, con otros organismos, un curso práctico sobre la utilización de los marcos jurídicos internacionales y nacionales en la labor con los gobiernos y con agentes no estatales. El Departamento de Seguridad organiza sesiones de información especiales en las sedes para los coordinadores residentes nombrados por primera vez.

83. A consecuencia de la ampliación del programa de introducción a las tareas se ha ampliado también su duración, de dos semanas en 2005 a cinco escalonadas en 2008, lo que aumenta el costo de la capacitación. Los organismos del sistema de las Naciones Unidas con sede en Europa han acordado compartir algunos gastos adicionales en 2008, pero para futuras sesiones de capacitación habrá que acordar modalidades sostenibles.

C. El problema de la planificación de la sucesión de los funcionarios que se jubilan

84. Entre el 55% y el 60% de los profesionales de las organizaciones del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo, tanto en las sedes como en otras oficinas permanentes, tienen más de 45 años de edad (véase el cuadro 4). Así pues, una proporción importante de la fuerza de trabajo está relativamente cerca de la edad de jubilación.

85. En términos muy generales, las organizaciones con actividades operacionales más amplias y una red extensa de oficinas sobre el terreno tienden a tener personal profesional más joven, mientras que otras, con orientación técnica o tareas reguladoras o normativas, tienen profesionales de más edad. El porcentaje de los profesionales de más de 50 años es de alrededor del 26% en el UNICEF, del 28% en el PMA, del 32% en el PNUD, del 43% en la OMS y del 49% en el UNFPA (véase el cuadro 4).

86. Dado el número de jubilaciones que han de producirse, existe el riesgo de que se pierdan conocimientos valiosos y memoria institucional a menos que se preste la debida atención a la planificación con visión de futuro y a las estrategias de sustitución. La próxima transición demográfica del sistema de las Naciones Unidas también ofrecerá oportunidades de rejuvenecer la plantilla dedicada a las actividades operacionales y de contratar personal con la pericia necesaria para responder a las necesidades actuales.

87. Sin embargo, la contratación y retención de jóvenes profesionales sigue siendo un problema en todo el sistema. Las organizaciones compiten con otras organizaciones internacionales o regionales y con organizaciones no gubernamentales. La edad de ingreso en el servicio es relativamente alta, lo que es reflejo del escaso número de puestos de personal subalterno en el sistema de las Naciones Unidas. La Dependencia Común de Inspección señaló en un informe de 2007 titulado “Estructura por edades de los recursos humanos en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas” (A/62/628) la urgente necesidad de fortalecer el avance en la carrera y las perspectivas a largo plazo de los profesionales jóvenes. El Programa de Capacitación de Dirigentes (LEAD) y el Programa de Gestión de las Aptitudes del PNUD y el Programa para Profesionales Jóvenes del UNICEF se consideraron buenos ejemplos. También se han elaborado e introducido programas amplios de promoción de la carrera en la UNESCO, la OIT, el UNFPA y la OMS.

88. En su informe de 2007 la Dependencia Común de Inspección también destacó la necesidad de que las organizaciones utilizaran la “planificación de la sucesión” como instrumento de gestión de los recursos humanos y observó que esa práctica se seguía en muy pocas organizaciones. Las actividades de planificación de la sucesión deben incluir la determinación de las competencias y necesidades críticas de toda una organización, deben ofrecer a los funcionarios de gran potencial, además de los cursos estructurados de formación, la oportunidad de realizar tareas exigentes que les permitan avanzar en la carrera; deben tener en cuenta los problemas concretos de recursos humanos de cada organización, como los de lograr el equilibrio entre los géneros y el equilibrio geográfico; y deben facilitar la retención de funcionarios idóneos y cualificados. Como se observa en la sección B *supra*, algunas organizaciones del sistema de las Naciones Unidas ya se ocupan de determinados aspectos de la planificación de la sucesión. Por ejemplo, en el PNUD se presta especial atención a la planificación de la sucesión como parte de su plan estratégico en curso. El UNFPA también ha elaborado un marco amplio

de planificación de la sucesión que influirá en la contratación, el perfeccionamiento del personal y la gestión de la carrera.

Cuadro 4

Distribución por edad del personal del cuadro orgánico de las sedes y otras oficinas permanentes de 10 organizaciones que son miembros del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo, al 31 de diciembre de 2007

Organización		Edad de los funcionarios								
		Menos de 30 años	30 a 34 años	35 a 39 años	40 a 44 años	45 a 49 años	50 a 54 años	55 a 59 años	60 a 64 años	65 años o más
PNUD		79	276	273	303	348	321	238	47	0
	Grupo de edad/ total (porcentaje)	4,19	14,64	14,48	16,07	18,46	17,03	12,63	2,49	0,00
UNICEF		66	233	306	294	287	225	146	35	1
	Grupo de edad/ total (porcentaje)	4,14	14,63	19,21	18,46	18,02	14,12	9,17	2,20	0,06
UNFPA		13	71	50	54	64	109	100	29	1
	Grupo de edad/ total (porcentaje)	2,65	14,46	10,18	11,00	13,03	22,20	20,37	5,91	0,20
PMA		29	180	231	252	268	226	115	31	1
	Grupo de edad/ total (porcentaje)	2,18	13,50	17,33	18,90	20,11	16,95	8,63	2,33	0,08
OMS		19	134	248	278	337	353	335	76	2
	Grupo de edad/ total (porcentaje)	1,07	7,52	13,92	15,60	18,91	19,81	18,80	4,26	0,11
FIDA ^a		7	26	42	40	55	51	33	8	0
	Grupo de edad/ total (porcentaje)	2,67	9,92	16,03	15,27	20,99	19,47	12,60	3,05	0,00
UNESCO		25	108	132	152	124	162	222	68	1
	Grupo de edad/ total (porcentaje)	2,52	10,87	13,28	15,29	12,47	16,30	22,33	6,84	0,10
FAO		11	88	128	169	210	282	268	114	1
	Grupo de edad/ total (porcentaje)	0,87	6,92	10,07	13,30	16,52	22,19	21,09	8,97	0,08
ONUDI		5	14	25	36	35	50	57	15	0
	Grupo de edad/ total (porcentaje)	2,11	5,91	10,55	15,19	14,77	21,10	24,05	6,33	0,00
OIT		2	30	63	99	110	166	147	49	2
	Grupo de edad/ total (porcentaje)	0,30	4,49	9,43	14,82	16,47	24,85	22,01	7,34	0,30
Promedio (porcentaje)		2,43	11,03	14,24	15,95	17,48	18,50	15,79	4,49	0,09

Fuente: Junta de los jefes ejecutivos para la coordinación, Comité de Alto Nivel sobre Gestión, estadísticas de personal al 31 de diciembre de 2007.

^a El FIDA no es precisamente parte del régimen común, pero ha optado por aplicarlo.

D. Problemas derivados de la aplicación de múltiples políticas y procedimientos de recursos humanos en el sistema

89. La diversidad de políticas y procedimientos de recursos humanos en todo el sistema es motivo de inquietud tanto para el personal de plantilla como para el que no es de plantilla. Puede haber colegas que trabajan lado a lado realizando tareas similares a los que se aplican condiciones de servicio muy distintas. La falta de armonización de las políticas y reglamentos en materia de recursos humanos también dificulta una cooperación más estrecha en muchas oficinas en los países y obstaculiza el avance hacia un sistema de las Naciones Unidas más eficaz, eficiente y coherente según la visión expuesta por la Asamblea General en su resolución 62/208. En la presente sección se examinan a) las medidas planificadas por la Junta de los jefes ejecutivos para armonizar las políticas y procedimientos de recursos humanos; b) asuntos relacionados con la diversidad de tipos de contrato y c) la movilidad entre organismos y geográfica.

1. Plan de acción de la Junta de los jefes ejecutivos para la coordinación, con miras a la armonización de las políticas y procedimientos de gestión de los recursos humanos en todo el sistema de las Naciones Unidas

90. En su resolución 62/208, la Asamblea General reconoció la importancia de la armonización de la gestión de los recursos humanos. El Plan de Acción para la armonización de las prácticas institucionales en el sistema de las Naciones Unidas aprobado por la Junta de los jefes ejecutivos en respuesta a esa resolución tiene por objeto, entre otras cosas, lograr que las políticas y procedimientos de recursos humanos sean coherentes en todo el sistema. El resultado debe ser facilitar la movilidad entre las organizaciones, simplificar los procesos y aumentar la eficiencia. El Plan también aumentará la integración del personal que trabaja sobre el terreno en las organizaciones. Un elemento de este Plan consiste en un estudio del estatuto y el reglamento del personal de las organizaciones del régimen común de las Naciones Unidas a fin de determinar esferas en que es necesario introducir armonización. Este estudio es patrocinado también por la Comisión de Administración Pública Internacional. Se necesitan recursos presupuestarios adicionales para la plena ejecución del plan de la Junta de los jefes ejecutivos.

91. La iniciativa “Unidos en la acción” también ha planteado una serie de asuntos relacionados con los recursos humanos. Hasta que se evalúe la iniciativa, algunos asuntos serán examinados por el Comité de Alto Nivel sobre Gestión para la posible aplicación a un nivel más amplio, incluida la armonización de distintas modalidades de contrato, clasificaciones de puestos y sistemas de evaluación de la actuación profesional en los diversos organismos.

2. Diversidad de la situación contractual

Diversidad de tipos de nombramiento del personal de las Naciones Unidas

92. Los funcionarios de los fondos, programas y organismos especializados y de la Secretaría de las Naciones Unidas trabajan con arreglo a múltiples tipos de nombramientos.

Gráfico I

Tipos de nombramiento del personal del cuadro orgánico de 10 fondos, programas y organismos especializados miembros del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo al 31 de diciembre de 2007 (sedes y otras oficinas permanentes)



Fuente: Junta de los jefes ejecutivos para la coordinación, Comité de Alto Nivel sobre Gestión, estadísticas de personal al 31 de diciembre de 2007, sobre la base del cuadro 6.

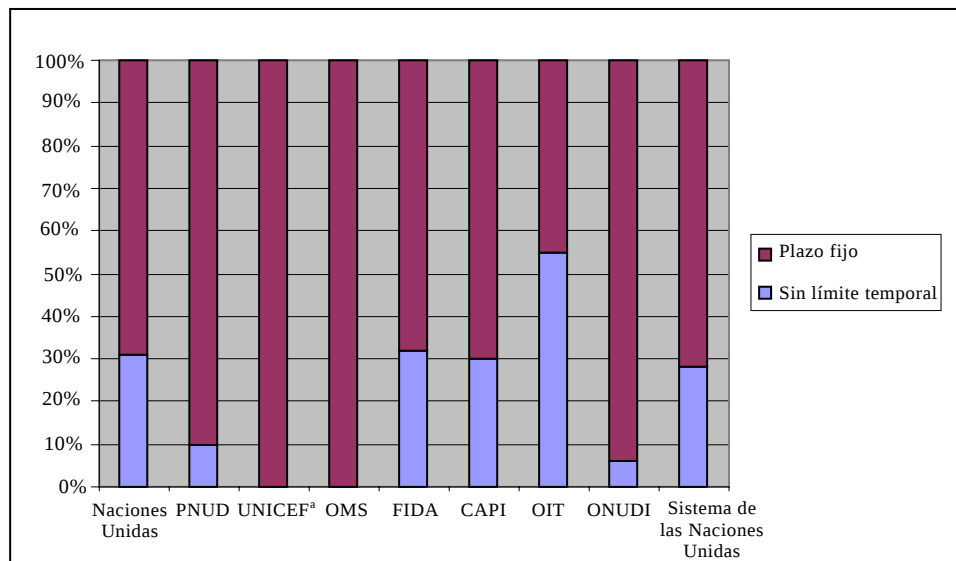
Cuadro 5

Personal del cuadro orgánico en las sedes y oficinas permanentes de algunas organizaciones miembros del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo por tipo de nombramiento al 31 de diciembre de 2007

Organización	Sin límite temporal incluido el personal permanente		Personal con nombramiento de plazo fijo		Total de funcionarios
	Número de funcionarios	Porcentaje del total	Número de funcionarios	Porcentaje del total	
PNUD	193	10	1 692	90	1 885
UNICEF	0	0	1 593	100	1 593
UNFPA	64	13	427	87	491
PMA	689	52	644	48	1 333
OMS	1	0	1 781	100	1 782
FIDA	84	32	178	68	262
UNESCO	21	2	973	98	994
FAO	649	51	622	49	1 271
ONUDI	15	6	222	94	237
OIT	368	55	300	45	668
Total	2 084	20	8 432	80	10 516

Fuente: Junta de los jefes ejecutivos para la coordinación, Comité de Alto Nivel sobre Gestión, estadísticas de personal al 31 de diciembre de 2007.

Gráfico II
Tipos de nombramiento del personal del cuadro orgánico del régimen común de las Naciones Unidas al 31 de diciembre de 2007 (sedes y otras oficinas permanentes)



Fuente: Junta de los jefes ejecutivos para la coordinación, Comité de Alto Nivel sobre Gestión, estadísticas de personal al 31 de diciembre de 2007.

^a El UNICEF informa que también tiene personal con contratos de plazo fijo, aunque esto no aparece en el compendio de la Junta de los jefes y ejecutivos por razones de definición.

93. En esas 10 organizaciones miembros del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo, la mayor parte (el 80%) del personal del cuadro orgánico de las sedes y otras oficinas permanentes trabaja con contratos de plazo fijo o “contratos con límite temporal”. Sólo el 20% del personal de esas organizaciones tenía “contratos sin límite temporal” al fin de diciembre de 2007 (véanse el gráfico I y el cuadro 5). El porcentaje de personal con “contratos sin límite temporal” (incluidos los contratos permanentes) varía del 0% en la OMS al 55% en la OIT, el 52% en el PMA y el 51% en la FAO (véase el gráfico II).

94. La flexibilidad derivada de disponer de personal con contratos con límite temporal puede constituir una ventaja estratégica importante, ya que permite disponer de los conocimientos adecuados en el momento adecuado y en el lugar adecuado y facilita una respuesta rápida a las necesidades y las crisis de los países en desarrollo. Sin embargo, también plantea la cuestión de la seguridad en el empleo de los funcionarios del sistema de las Naciones Unidas que con frecuencia trabajan durante períodos largos en virtud de esos arreglos contractuales con la expectativa de que han de continuar en el empleo.

95. La simplificación de las modalidades de contrato ha sido un desafío persistente para las organizaciones miembros del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Como se ha señalado, en la actualidad en las oficinas en los países y en las sedes hay funcionarios que trabajan juntos para hacer efectivos distintos aspectos del apoyo global de las Naciones Unidas a los que frecuentemente se aplican

distintos arreglos contractuales. Esto ha producido insatisfacción entre los funcionarios, que estiman que el trato que reciben es desigual. Las distintas modalidades de contratos aplicables en las distintas organizaciones también pueden complicar la movilidad entre organismos. Desde el punto de vista administrativo, los arreglos contractuales diversos, con distintas condiciones de servicio y prestaciones, pueden exigir una labor administrativa compleja y onerosa en las diversas oficinas pertinentes.

Armonización reciente de los arreglos contractuales en las Naciones Unidas

96. Las propuestas de reforma del Secretario General de las Naciones Unidas, que la Asamblea General aprobó en su resolución 63/250, entrañan el reemplazo de los diversos arreglos contractuales existentes en la Secretaría de las Naciones Unidas con un único Reglamento del Personal (basado en la actual Serie 100) y tres tipos de nombramiento diferenciados por la duración, con vigor a partir del 1° de julio de 2009. Los tres tipos de nombramiento son: temporario, de plazo fijo y continuo. La duración del nombramiento que se ofrezca se determinará de conformidad con las necesidades de la Organización.

97. La reforma aumentará también la transparencia del proceso de contratación, reducirá la desigualdad de las condiciones de servicio y facilitará el avance en la carrera del personal de las Naciones Unidas. Las condiciones de servicio del personal sobre el terreno se alinearán estrechamente con las aplicables a nivel del régimen común. La reforma reconoce que las Naciones Unidas necesitan una fuerza de trabajo verdaderamente integrada, orientada al terreno y mundial más apta para el cumplimiento de los mandatos operacionales. La reforma también facilitará el intercambio de recursos de personal entre las entidades por medio de traslados e intercambios. Esto hará que las Naciones Unidas resulten más atractivas para el personal idóneo.

98. En marzo de 2009, la Asamblea General aprobó el nuevo Estatuto del Personal. Se está preparando el nuevo Reglamento del Personal, que se publicará provisionalmente el 1° de julio de 2009 y que la Asamblea General examinará en su próximo período de sesiones.

99. La reforma se aplicará a la Secretaría y a los fondos y programas. La puesta en práctica entraña desafíos importantes, de algunos de los cuales deberán ocuparse los órganos rectores de los fondos y programas. Un desafío consiste en capacitar a las oficinas de las Naciones Unidas en los países en el uso de las nuevas modalidades contractuales para la contratación de nuevo personal y la administración del actual, habida cuenta del breve plazo para la puesta en práctica. Este desafío es particularmente serio para el PNUD, que administra el personal de varias otras entidades.

100. La introducción del contrato único responde a la recomendación de la Comisión de Administración Pública Internacional a la Asamblea General sobre la introducción de un marco contractual aplicable a todo el régimen común. La decisión de la Asamblea General sobre el marco contractual se aplicaría a todas las entidades del sistema de las Naciones Unidas, siempre que los respectivos órganos rectores le dieran su apoyo.

101. Al mismo tiempo, la labor en curso sobre los marcos contractuales no resuelve el problema aún mayor resultante de la multiplicidad de arreglos contractuales

aplicables al gran número de personas empleadas por el sistema de las Naciones Unidas que no son de plantilla. La Junta de los jefes ejecutivos, como parte de su plan de acción, ha decidido asignar la más alta prioridad a un examen de los diversos arreglos contractuales que se utilizan en algunas organizaciones afiliadas.

3. Facilitación de la movilidad geográfica y entre organismos

Movilidad entre organismos

102. La movilidad entre organismos ofrece la oportunidad de aprovechar distintas experiencias profesionales y promover las perspectivas de carrera, por lo que en último término contribuye a que los funcionarios presten un apoyo más eficiente y a que se obtengan mejores resultados a nivel de país. También es fundamental para fomentar la cooperación y la coherencia entre organismos. En noviembre de 2005, la Junta de los jefes ejecutivos publicó una política revisada y más amplia sobre la movilidad entre organismos que constituye la base para una mayor armonización en el régimen común de las Naciones Unidas. La política aclara el régimen de remuneración y prestaciones para los funcionarios que se trasladen a otra organización del sistema de las Naciones Unidas o participen en un arreglo de intercambio con otra organización. Este marco permite que los funcionarios se trasladen de una organización a otra sin que haya interrupción en la remuneración, las prestaciones y las posibilidades de ascenso. Los datos sobre traslados entre organismos no se recopilan en todo el sistema, por lo que no es posible determinar el alcance de la movilidad entre organismos ni rastrear los efectos de la política revisada.

103. Pese a la disponibilidad de información sobre vacantes en los sitios web de todas las organizaciones miembros del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo y pese a que se aplica una política al respecto, existe la percepción, particularmente entre el personal, de que la movilidad entre organismos es relativamente limitada. Se opina, por ejemplo, que debido a que muchas de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas son entidades con personal de carrera, deben equilibrar la contratación externa con la promoción de las oportunidades de carrera del personal interno.

104. Desde el punto de vista del personal, todavía hay algunos elementos que desincentivan la movilidad y que deben resolverse con programas proactivos. Un aspecto importante son los distintos criterios para el ascenso y la contratación que aplican distintas organizaciones. Por ejemplo, en la Secretaría de las Naciones Unidas el número de años de experiencia no se tiene en cuenta en la misma forma que en los fondos y programas, lo que impide que algunos funcionarios de nivel medio de los fondos y programas se trasladen a la Secretaría. Sin armonización en esta esfera será difícil promover una verdadera movilidad entre organismos. La armonización de la situación contractual también es fundamental para la movilidad.

105. En respuesta a las solicitudes de los países en que se ensaya la iniciativa “Unidos en la acción”, el Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo ha acordado ocuparse del asunto de la movilidad entre organismos. El equipo único de comunicaciones de las Naciones Unidas en Viet Nam, para el cual los organismos participantes proyectan tener en cuenta los candidatos de otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas como candidatos internos, es un ejemplo positivo (véase el recuadro 3).

Recuadro 3

Equipo único de comunicaciones de las Naciones Unidas en Viet Nam

En Viet Nam se estableció un grupo interinstitucional temático, el Equipo único de comunicaciones. Comprende el PNUD, el UNFPA, el UNICEF, los Voluntarios de las Naciones Unidas y el Programa Conjunto de las Naciones Unidas sobre el VIH/SIDA (ONUSIDA). Se ha procurado que los miembros del equipo tengan categorías equitativas, que la estructura jerárquica sea clara (los miembros de los organismos son subalternos directos del Director del equipo de comunicaciones pero mantienen vínculos con los centros de coordinación de sus respectivos organismos), que se apliquen procesos conjuntos de contratación, que los puestos se clasifiquen conjuntamente y que haya acuerdo sobre el uso del sistema de evaluación de la actuación profesional en 360 grados que utiliza el UNFPA para evaluar la actuación de los miembros del Equipo.

Los respectivos organismos de financiación anunciarán las vacantes de conformidad con sus propias políticas de gestión de los recursos humanos. Se ha previsto que los candidatos de esos organismos se consideren candidatos internos.

Movilidad geográfica

106. Las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas han promovido la rotación periódica entre el terreno y las sedes y entre oficinas en los países. Esa movilidad ayuda a atender a las necesidades cambiantes de las oficinas en los países con el personal más idóneo y ofrece al personal la oportunidad de adquirir experiencia y aprendizaje diversos y variados. Un problema, no obstante, es que pese a la introducción de programas innovadores, como el programa de empleo del cónyuge o el programa de empleo de ambos cónyuges y de movilidad (que han adoptado muchas organizaciones del sistema de las Naciones Unidas), la falta de oportunidades de empleo para los cónyuges dificulta la movilidad periódica de las familias en que ambos cónyuges trabajan. Varias asignaciones consecutivas a lugares de destino no aptos para las familias pueden tener consecuencias negativas para la familia y para el equilibrio entre la vida personal y laboral. Otro problema es el de aprovechar las competencias de los funcionarios que trabajan sobre el terreno cuando regresan a las sedes y de impedir que pierdan su especialización técnica.

E. Problema de la seguridad del personal

107. El personal de las Naciones Unidas sigue siendo blanco de ataques deliberados de extremistas, grupos armados y sectores descontentos de la población en todas las zonas en que se realizan operaciones humanitarias y operaciones de las Naciones Unidas.

108. Los factores básicos que contribuyen al aumento de los problemas que afectan a la seguridad del personal en todo el mundo son la ampliación de las operaciones del sistema de las Naciones Unidas; el aumento de la delincuencia debido al deterioro del orden público y la limitada capacidad de las autoridades locales de los países con tensiones económicas, políticas y sociales; la propagación del terrorismo; y el aumento de las expectativas de la población y la insatisfacción local con las operaciones de las Naciones Unidas.

109. Se produce una pugna entre la necesidad de que las Naciones Unidas cumplan sus mandatos y, al mismo tiempo, que el cumplimiento de los mandatos se lleve a cabo con una perspectiva de gestión del riesgo. A ese respecto, el coordinador residente, como oficial designado para las cuestiones de seguridad, debe recibir suficiente apoyo de todos los niveles del sistema de las Naciones Unidas.

110. También es preciso salvaguardar la seguridad de los locales. En momentos en que los organismos utilizan cada vez más las Casas de las Naciones Unidas comunes o se preparan para utilizar instalaciones comunes, existe el claro entendimiento de que ese asunto debe resolverse caso por caso, habida cuenta de las amenazas particulares en determinado país, región o lugar, la capacidad del gobierno anfitrión para brindar protección y el perfil específico del programa.

111. En respuesta a la recomendación del Grupo independiente sobre la seguridad del personal y los locales de las Naciones Unidas en todo el mundo¹⁰, la Junta de los jefes ejecutivos aprobó en su período de sesiones de la primavera, el 4 de abril de 2009, la elaboración de un plan amplio para fortalecer la seguridad a nivel de todo el sistema. El objetivo del plan es establecer una estructura flexible, dinámica y resistente para la gestión de la seguridad de las Naciones Unidas. Si bien se reconoce que no puede haber programa sin seguridad, ni seguridad sin recursos, en el plan se propondría una modificación de la cultura y los conceptos, de la orientación a “cuándo salir” a la orientación a “cómo permanecer”. El plan promovería una cultura de incorporación de las consideraciones de seguridad en todos los niveles de la organización y comprendería medidas como, entre otras, un aumento de los recursos para la seguridad del personal, mayor enlace con el país anfitrión respecto de cuestiones de seguridad y el fortalecimiento de la seguridad del personal nacional.

112. Desde 2007, la Escuela Superior del Personal del Sistema de las Naciones Unidas y el Departamento de Seguridad de las Naciones Unidas vienen aplicando un enfoque amplio para atender a la necesidad de mejorar la seguridad del personal de las Naciones Unidas que trabaja en medios de alto riesgo. El programa conjunto sobre la aplicación de enfoques seguros en las operaciones sobre el terreno proporciona al sistema de las Naciones Unidas un programa uniforme de capacitación sobre seguridad. También ayuda a los equipos de las Naciones Unidas en los países a adaptar ese programa a sus distintas necesidades y a ponerlo en práctica. El programa se utiliza en la actualidad en 13 países y 6.000 funcionarios de las Naciones Unidas han recibido la respectiva certificación.

F. Problema de lograr igual representación de la mujer

1. Representación de la mujer en el cuadro orgánico

113. En el párrafo 66 de su resolución 62/208, la Asamblea General exhortó a las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo a que perseveraran en sus esfuerzos por lograr en todo el sistema de las Naciones Unidas y en todos los niveles un equilibrio entre los géneros en los nombramientos para llenar puestos que afectarían a las actividades operacionales, incluidos los nombramientos

¹⁰ Informe del Grupo independiente sobre la seguridad del personal y los locales de las Naciones Unidas en todo el mundo titulado “Towards a culture of security and accountability”, de fecha 9 de junio de 2008. El Grupo se estableció después del atentado con bomba contra las Naciones Unidas perpetrado en Argel el 11 de diciembre de 2007.

de coordinadores residentes y otros funcionarios de alto nivel, teniendo presente el principio de la representación geográfica equitativa.

114. Entre 2004 y 2007, el porcentaje de mujeres que ocupan puestos de diversas categorías en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas aumentó ligeramente a un 37,96% de los funcionarios del cuadro orgánico a fines de 2007, de 36,90% a fines de 2004 (véase el cuadro 6). El aumento principal se registró en las sedes, donde la representación de mujeres aumentó de un 39,60% en 2004 a un 41,79% en 2007. En cambio, a fines de 2007 la representación de mujeres en los lugares de destino sobre el terreno era del 34,21% y entre el personal de proyectos, de un 30,60%. Esto puede indicar que la Organización tiene un grave problema en cuanto a atraer y retener mujeres de talento a nivel del terreno.

Cuadro 6

Personal del cuadro orgánico de las organizaciones del régimen común de las Naciones Unidas por lugar de trabajo y porcentaje de mujeres del cuadro orgánico al 31 de diciembre de 2004 a 2007

	<i>Sedes</i>	<i>Oficinas distintas de las permanentes (terreno)</i>	<i>Proyectos</i>	<i>Todos los lugares</i>
2004				
Total de funcionarios del cuadro orgánico	10 943	8 574	3 489	23 006
Total de mujeres del cuadro orgánico	4 328	2 868	1 301	8 497
Representación de mujeres (porcentaje)	39,60	33,40	37,30	36,90
2005				
Total de funcionarios del cuadro orgánico	11 220	10 208	2 317	23 745
Total de mujeres del cuadro orgánico	4 535	3 557	745	8 837
Representación de mujeres (porcentaje)	40,42	34,85	32,15	37,22
2006				
Total de funcionarios del cuadro orgánico	13 036	9 585	2 087	24 708
Total de mujeres del cuadro orgánico	5 346	3 282	675	9 303
Representación de mujeres (porcentaje)	41,00	34,20	32,30	37,70
2007				
Total de funcionarios del cuadro orgánico	13 211	11 191	1 160	25 562
Total de mujeres del cuadro orgánico	5 521	3 828	355	9 704
Representación de mujeres (porcentaje)	41,79	34,21	30,60	37,96
Variación de 2004 a 2007				
Aumento (disminución) porcentual	2,19	0,81	(6,70)	1,06

Fuente: Junta de los jefes ejecutivos para la coordinación, Comité de Alto Nivel sobre Gestión, estadísticas de personal al 31 de diciembre de 2004, 2005, 2006 y 2007.

115. Sólo el UNFPA había alcanzado la paridad de género (52,14%) en el cuadro orgánico al 31 de diciembre de 2007. El UNICEF está pronto a alcanzarla. En el FIDA y la UNESCO las mujeres constituyen más del 45% del personal del cuadro orgánico; en la OIT, el PMA y la OMS, constituyen más del 40% (véase el cuadro 7).

116. Ahora bien, las mujeres constituyen una clara mayoría en el nivel de ingreso y las categorías inferiores del cuadro orgánico, aunque en esos niveles el número de puestos es relativamente reducido en comparación con el total del cuadro orgánico. La representación de mujeres en el cuadro orgánico disminuye, con pocas excepciones, a partir de la categoría P-3 (véase el gráfico III). Por ejemplo, en el PNUD a fines de 2008 las mujeres constituían el 42% del personal del cuadro orgánico de contratación internacional. A nivel de personal directivo subalterno, las mujeres constituían el 49% del personal, al nivel medio, el 38%, y al nivel de personal directivo superior, el 36%¹¹. Aunque se registran avances constantes, el logro de la paridad entre los géneros en el nivel directivo superior sigue siendo un problema importante para casi todas las organizaciones del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

Cuadro 7

Número y porcentaje de funcionarias del cuadro orgánico por categoría en algunas organizaciones miembros del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo al 31 de diciembre de 2007

<i>Organización</i>	<i>P-1</i>	<i>P-2</i>	<i>P-3</i>	<i>P-4</i>	<i>P-5</i>	<i>D-1</i>	<i>D-2</i>	<i>SC^a</i>	<i>Total de funcio- narias del cuadro orgánico</i>
PNUD	14	147	124	174	169	77	19	7	731
Representación de mujeres por categoría (porcentaje)	63,63	58,80	36,36	36,40	34,99	33,62	32,47	53,84	38,78
UNICEF	5	154	246	252	97	13	5	2	774
Representación de mujeres por categoría (porcentaje)	33,33	64,17	48,14	47,55	39,43	37,14	38,46	66,67	48,59
UNFPA	1	42	29	61	92	23	5	3	256
Representación de mujeres por categoría (porcentaje)	100,00	76,36	61,70	46,21	49,46	43,40	35,71	66,67	52,14
PMA	6	127	165	127	78	21	9	3	536
Representación de mujeres por categoría (porcentaje)	75,00	52,48	39,18	39,44	36,62	25,30	23,08	60,00	40,21
OMS	6	82	148	253	184	44	13	7	737
Representación de mujeres por categoría (porcentaje)	78,00	59,42	50,68	48,75	34,26	20,95	24,53	28,00	41,36
FIDA	2	24	41	24	19	6	1	1	118
Representación de mujeres por categoría (porcentaje)	50,00	60,00	73,21	35,29	25,67	42,86	14,28	20,00	45,04

¹¹ Información comunicada por el PNUD al Departamento de Asuntos Económicos y Sociales en 2009.

Organización	P-1	P-2	P-3	P-4	P-5	D-1	D-2	SC ^a	Total de funcio- narias del cuadro orgánico
UNESCO	19	130	144	82	70	15	7	1	468
Representación de mujeres por categoría (porcentaje)	76,00	59,63	55,38	40,39	38,89	22,39	25,00	7,69	47,08
FAO	4	81	117	99	68	15	5	2	391
Representación de mujeres por categoría (porcentaje)	28,57	53,29	44,49	25,45	23,37	13,76	13,51	1,25	30,76
ONUDI	1	8	19	16	9	8	0	0	61
Representación de mujeres de categoría (porcentaje)	100,00	50,00	30,64	31,37	12,68	26,67	0,00	0,00	25,74
OIT	0	13	59	91	71	30	6	4	274
Representación de mujeres de categoría (porcentaje)	No se aplica	76,47	52,21	43,96	29,83	47,62	28,57	44,44	41,01

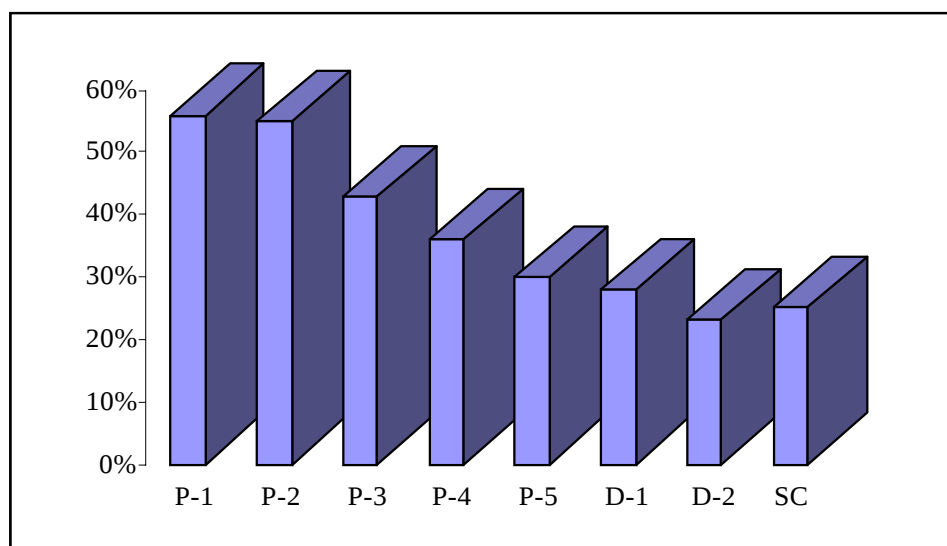
Fuente: Junta de los jefes ejecutivos para la coordinación, Comité de Alto Nivel sobre Gestión, estadísticas de personal al 31 de diciembre de 2007.

^a Véase la definición de las categorías formuladas por la Junta de los jefes ejecutivos que se reproduce en la página 4 del presente informe.

Gráfico III

Representación de mujeres en el cuadro orgánico del régimen común de las Naciones Unidas por categoría al 31 de diciembre de 2007

(Porcentaje)



Fuente: Junta de los jefes ejecutivos para la coordinación, Comité de Alto Nivel sobre Gestión, estadísticas de personal al 31 de diciembre de 2007.

2. Estrategias proactivas para promover la representación equitativa de la mujer

117. Las organizaciones del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo emplean distintos métodos para aumentar el número de candidatas idóneas y retener a las mujeres profesionales.

118. Los planes más frecuentes de esta índole incluyen la licencia familiar, el trabajo a jornada parcial, la licencia especial sin goce de sueldo y medidas de concienciación contra la explotación sexual. Unas 15 organizaciones han adoptado también una política de empleo de los cónyuges. No obstante, sólo unas pocas organizaciones han adoptado medidas innovadoras como puestos compartidos, contratación selectiva y auditorías de género anuales. Es necesario consolidar los mecanismos para que los administradores rindan cuenta de las decisiones que adoptan respecto del establecimiento de un lugar de trabajo en que haya equilibrio entre los géneros¹².

119. En 2008, el Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo, como estrategia para lograr la paridad entre los géneros, dio comienzo al programa de desarrollo de la capacidad directiva de la mujer con el objeto de determinar los problemas y proponer estrategias para mejorar la retención de mujeres en puestos directivos del sistema de las Naciones Unidas. El programa, que comprende capacitación y orientación sobre liderazgo, reunió a 35 coordinadoras residentes para que compartieran su experiencia y diseñaran colectivamente estrategias para superar los problemas que dificultan su avance en la carrera y la retención en el sistema de las Naciones Unidas. Las recomendaciones fundamentales del programa se aplicarán en 2009. Otras actividades a nivel de todo el sistema y selectivas (por ejemplo preparación de cursos y/o material docente) ayudarán a preparar a candidatos a puestos de coordinador residente, particularmente mujeres idóneas y candidatos de países en desarrollo y de toda la gama de organizaciones de las Naciones Unidas.

120. La paridad entre los géneros se ha incorporado en los instrumentos institucionales de rendición de cuentas y vigilancia del PNUD. El PNUD ha instituido el “cuadro de mando integral sobre género y diversidad”, que permite al personal directivo de la sede y las oficinas en los países evaluar el avance hacia las metas de representación de los géneros y crear en la organización un clima que promueva la equidad entre los géneros. En el plan estratégico del PNUD se establece la meta de la paridad total entre los géneros para 2011 en todas las categorías del cuadro orgánico de contratación internacional.

121. Algunas organizaciones utilizan medidas de acción afirmativa para que las mujeres sean ascendidas a las categorías D-1 y D-2. El UNICEF ha comunicado que ese enfoque ha permitido aumentar el número de mujeres en puestos directivos superiores. En 2008, se logró un aumento del 7% en la categoría D-2 y de un 6% en las categorías D-1 y L-6. El UNICEF tiene una política de contratar “dos mujeres por cada tres puestos vacantes” en los casos en que hay desequilibrio entre los

¹² La secretaría de la Comisión de Administración Pública Internacional ha publicado un informe analítico en que se examina el equilibrio entre los géneros en el régimen común de las Naciones Unidas en el período comprendido entre el 1° de enero de 2005 y el 31 de diciembre de 2006, sobre la base de las estadísticas de personal de la Junta de los jefes ejecutivos y de una encuesta. El informe también incluye información sobre avances recientes en cuanto a las políticas y medidas encaminadas al logro del equilibrio entre los géneros a enero de 2008 (ICSC/67/R.11).

géneros con el objetivo de lograr la paridad para 2010. El UNICEF ofrece diversas posibilidades para equilibrar la vida laboral con la vida personal.

122. El UNFPA, que ya ha alcanzado la paridad total entre los géneros tiene una política amplia para llegar a ser un empleador atractivo y está desplegando esfuerzos intensos para aumentar el bienestar del personal (por ejemplo, equilibrio entre la vida laboral y la vida personal) y crear un medio laboral positivo.

123. El PMA tiene un grupo integrado por mujeres de nivel directivo cuyo objetivo principal es mejorar el equilibrio entre los géneros, en particular en el nivel directivo superior. Los elementos fundamentales del programa son la formación de redes oficiosas y un sistema de mentores para superar las barreras que obstaculizan el avance de las mujeres hacia los puestos de categoría superior.

124. La ONUDI ha elaborado una política de género mediante consultas entre el personal y la administración. La política incluye disposiciones para la adopción de medidas de acción afirmativa y la rendición de cuentas.

125. La OIT ha adoptado un enfoque integral. El Departamento de recursos humanos y la Oficina para la igualdad de género han venido trabajando en estrecha colaboración para lograr la paridad entre los géneros para 2010. La OIT ha logrado avances constantes con el respaldo de la política de 1999 sobre igualdad entre los géneros e incorporación de la perspectiva de género. En el marco de esa política, la OIT ha emprendido una serie de auditorías de género participativas, primera actividad de ese tipo en el sistema de las Naciones Unidas¹³. El objetivo de las auditorías es promover el aprendizaje en la organización sobre las formas de incorporar eficazmente la perspectiva de género en las políticas, programas y estructuras institucionales.

126. En general, la retención de mujeres es un problema grave para el sistema de las Naciones Unidas, especialmente sobre el terreno y en las organizaciones dedicadas a la asistencia humanitaria y que trabajan en situaciones posteriores a conflictos. Con frecuencia se interponen las obligaciones familiares. Las familias en que ambos cónyuges trabajan también se enfrentan a difíciles problemas. En el futuro habrá que armonizar las medidas adoptadas individualmente por las distintas organizaciones y aumentar su coherencia.

IV. Conclusiones y recomendaciones

127. El Consejo Económico y Social tal vez desee:

a) **Pedir a las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas que movilicen recursos humanos suficientes en apoyo de la elaboración de los nuevos Marcos de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD) e invitar a los donantes a proporcionar apoyo a ese respecto;**

b) **Pedir a las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas que ajusten los procesos de contratación e intensifiquen los esfuerzos para seleccionar personal nacional e internacional idóneo para su inclusión en una**

¹³ http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---gender/documents/publication/wcms_101030.pdf.

lista de candidatos que puedan destinarse rápidamente a prestar servicios en situaciones de transición del socorro al desarrollo;

c) Exhortar al Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo y a la Escuela Superior del Personal del Sistema de las Naciones Unidas a seguir desarrollando los conocimientos y la capacitación respecto del fomento de la capacidad sobre la base de los progresos alcanzados hasta el momento;

d) Instar al sistema de las Naciones Unidas a realizar, cuando proceda, evaluaciones de la suficiencia de la capacidad de recursos humanos de los equipos de las Naciones Unidas en los países para responder a las prioridades del MANUD o de los documentos de los programas por países;

e) Pedir a las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas que apoyen los esfuerzos del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo con el objeto de fortalecer la capacidad del sistema de las Naciones Unidas para atraer, perfeccionar y retener candidatos idóneos para el puesto de coordinador residente;

f) Pedir a las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas que utilicen en mayor medida la Escuela Superior del Personal del Sistema de las Naciones Unidas para capacitar a su personal, en particular a los miembros de los equipos de las Naciones Unidas en los países;

g) Fomentar los esfuerzos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas por conducto del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo a fin de utilizar los servicios de capacitación de cada una con el objeto de maximizar las oportunidades y el alcance sustantivo de la capacitación que se ofrece al personal del sistema de las Naciones Unidas, en particular a nivel de país;

h) Instar al sistema de las Naciones Unidas por conducto de la Junta de los jefes ejecutivos y la Comisión de Administración Pública Internacional a proseguir con los esfuerzos, en el marco del Plan de acción de la Junta de los jefes ejecutivos, para que los procedimientos en materia de recursos humanos resulten coherentes en todo el sistema, como medio de apoyar la coherencia de la labor de los equipos de las Naciones Unidas en los países. En particular, fomentar medidas para armonizar los arreglos contractuales que emplean las diversas organizaciones y los diversos criterios para la concesión de ascensos y para la contratación, así como las medidas para superar otros obstáculos que se oponen a la movilidad entre organismos, habida cuenta plenamente de las políticas específicas de las organizaciones derivadas de sus distintos mandatos, sus órganos rectores y la distribución desigual de los recursos;

i) A ese respecto, instar a los Estados Miembros a prestar apoyo financiero al Plan de la Junta de los jefes ejecutivos para la armonización de las prácticas institucionales;

j) Instar a la Junta de los jefes ejecutivos a que, en colaboración con la Comisión de Administración Pública Internacional, continúe con su labor sobre la armonización de las condiciones de servicio de los profesionales nacionales;

k) Acoger complacido la elaboración por la Junta de los jefes ejecutivos de un plan de acción amplio para fortalecer los sistemas de seguridad e instar a las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas a que, cuando pongan en

práctica el plan, sigan estudiando la mejor forma de ejecutar sus programas y, al mismo tiempo, salvaguardar la seguridad del personal;

l) Destacar la próxima transición demográfica del personal del sistema de las Naciones Unidas y subrayar la necesidad de una planificación estratégica de la fuerza de trabajo para atender en forma proactiva a las necesidades de recursos humanos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas y su capacidad para responder a las prioridades de los países en que se ejecutan programas;

m) Instar al sistema de las Naciones Unidas a intensificar sus esfuerzos para alcanzar el equilibrio entre los géneros en los nombramientos a nivel mundial, regional y de país para llenar puestos que afectan a las actividades operacionales para el desarrollo, incluidos los puestos de las categorías altas (D-1 y D-2) y los puestos de coordinador residente;

n) Instar a la Comisión de Administración Pública Internacional, la Junta de los jefes ejecutivos y el sistema de las Naciones Unidas a seguir promoviendo las investigaciones sobre cuestiones fundamentales de gestión de los recursos humanos a fin de que sirvan de base para las decisiones de política en esa esfera y para la elaboración de indicadores que sirvan para evaluar la eficacia de la gestión de los recursos humanos en el régimen común de las Naciones Unidas.
