



# Asamblea General

Distr. general  
22 de septiembre de 2008  
Español  
Original: inglés

---

## Sexagésimo tercer período de sesiones

Temas 123 y 128 del programa provisional\*

### Gestión de los recursos humanos

#### Informe sobre las actividades de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna

## Evaluación a fondo de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos

### Informe de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna

#### “Los objetivos fundamentales siguen sin alcanzarse: la Oficina de Gestión de Recursos Humanos se enfrenta a retos importantes”

#### *Resumen*

En cumplimiento de la decisión adoptada por el Comité del Programa y de la Coordinación en su 46° período de sesiones, la Oficina de Servicios de Supervisión Interna (OSSI) realizó una evaluación a fondo de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos. En el presente informe se valora la pertinencia, eficiencia, eficacia y repercusión de las actividades de recursos humanos que se llevan a cabo en la Secretaría de las Naciones Unidas bajo el liderazgo de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos. Esa Oficina ha examinado el informe y las observaciones pertinentes se han incorporado en letra cursiva. En general, la Oficina de Gestión de Recursos Humanos está de acuerdo con las recomendaciones.

La Oficina de Gestión de Recursos Humanos se enfrenta a retos importantes en cuanto autoridad principal encargada de:

- Realizar la planificación estratégica y la formulación de políticas en el ámbito de los recursos humanos

---

\* Publicado nuevamente por razones técnicas.



- Delegar atribuciones en materia de recursos humanos en toda la Secretaría
- Prestar directamente muchos servicios de recursos humanos

La OSSI encomia a la Oficina de Gestión de Recursos Humanos por la labor que está llevando a cabo para encaminar a la Secretaría hacia una gestión eficaz de tales recursos en un entorno caracterizado por dificultades de índole diversa, interrelaciones complejas y un programa de reforma ambicioso; no obstante, señala que la magnitud de las exigencias a que se enfrenta la Organización en materia de recursos humanos ha socavado la capacidad de la Oficina para satisfacerlas eficazmente.

La Oficina de Gestión de Recursos Humanos está haciendo un gran esfuerzo para desempeñar su labor con gran eficacia, pero los resultados deseados no se han logrado plenamente; por ejemplo:

- Si bien en el transcurso de los últimos cinco años el tiempo invertido en la selección de personal ha mejorado significativamente, ya que ha pasado de un promedio de 351 días a 187 días, todavía se considera que la duración de los procesos actuales merma la capacidad de los departamentos de la Secretaría para cumplir sus mandatos
- Los interesados no asignan una buena calificación a la credibilidad del proceso de selección de personal en lo que se refiere a facilitar las oportunidades de ascenso, hallar candidatos externos altamente cualificados y contribuir plenamente a la consecución de los objetivos referentes al equilibrio entre los géneros y la representación geográfica
- Los resultados del programa de movilidad tampoco han cumplido íntegramente los objetivos deseados
- Si bien los programas de aprendizaje han recibido una calificación positiva, no llegan a todo el personal y no existe un enfoque integrado del desarrollo profesional del personal de la Organización

También deben mejorar la planificación, la formulación de políticas y la orientación sobre interpretación en materia de recursos humanos, que proporciona la Oficina de Gestión de Recursos Humanos. Asimismo, esa Oficina debe definir con mayor claridad las atribuciones de recursos humanos que delega en toda la Secretaría. Por ejemplo, hace falta una información más explícita sobre lo que puede decidir un departamento determinado y qué atribuciones decisorias conserva la Oficina. Esta falta de claridad es motivo de preocupación porque la Oficina lleva a cabo una supervisión muy limitada de las entidades en que se ha delegado atribuciones. Además, la OSSI comprobó que los recursos de que disponía la Oficina de Gestión de Recursos Humanos para formular políticas y dar orientación sobre interpretación eran muy limitados. En estos momentos, con el nivel actual de recursos y no habiendo prioridades precisas respecto de las iniciativas de recursos humanos ni políticas totalmente claras, para los directivos y el personal de la Secretaría se produce una sobrecarga de trabajo que afecta al personal de la Oficina y a los demás funcionarios de toda la Secretaría que realizan funciones de gestión de tales recursos.

La OSSI reconoce que la formulación y comunicación de políticas de recursos humanos bien concebidas y fáciles de entender y la delegación de atribuciones conexas no constituyen tareas fáciles. Si bien las dificultades a que se enfrentan la Oficina de Gestión de Recursos Humanos y la Organización en su conjunto no tienen una solución sencilla, la OSSI formula las cinco recomendaciones siguientes:

- Elaborar un marco integrado para mejorar el proceso de selección de personal, facilitar más el desarrollo profesional y promover la movilidad del personal
- Fortalecer la función de formulación de políticas y la función de orientación sobre interpretación correspondiente
- Establecer prioridades para la ejecución de las iniciativas de reforma de los recursos humanos
- Aclarar y racionalizar la delegación de atribuciones
- Fortalecer la función de supervisión

## Índice

	<i>Página</i>
I. Introducción.....	5
II. Metodología.....	5
III. Antecedentes y mandato de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos.....	7
A. Estructura organizativa.....	7
B. Reformas recientes y dificultades.....	8
IV. Conclusiones de la evaluación.....	9
A. Si bien la Oficina de Gestión de Recursos Humanos se esfuerza por que su gestión sea sumamente eficaz, subsisten dificultades significativas y todavía no se han alcanzado plenamente los resultados deseados.....	9
B. Planificación de la gestión de los recursos humanos y formulación de políticas.....	26
C. La falta de claridad que rodea a la delegación de atribuciones en materia de recursos humanos y la muy limitada supervisión ejercida por la Oficina de Gestión de Recursos Humanos hace que disminuya la rendición de cuentas respecto de los resultados en materia de recursos humanos.....	30
D. Los servicios médicos están bien considerados, pero la cada vez mayor demanda de servicios sobre el terreno plantea problemas.....	33
E. Se percibe a la Oficina de Gestión de Recursos Humanos como que no tiene muy en cuenta las necesidades de los destinatarios de sus actividades.....	34
V. Conclusión.....	35
VI. Recomendaciones.....	36

## I. Introducción

1. En su 46° período de sesiones, el Comité del Programa y de la Coordinación pidió a la Oficina de Servicios de Supervisión Interna (OSSI) que realizara una evaluación a fondo de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos y que la sometiera al examen de la Quinta Comisión en el sexagésimo tercer período de sesiones de la Asamblea General, que se celebrará en septiembre de 2008 (A/61/16 y Corr.1, párr. 369). La Asamblea General hizo suya esta petición en su resolución 61/235. En otra resolución, la Asamblea pidió además al Secretario General que encomendara a la Oficina de Servicios de Supervisión Interna que en el informe sobre la evaluación de la gestión de los recursos humanos incluyera un examen amplio de la aplicación, en los últimos cinco años, de las políticas de contratación, ascensos y movilidad del personal (resolución 62/236, párr. 36). En el presente informe se hace referencia a ambos mandatos. La Oficina de Gestión de Recursos Humanos ha examinado el presente informe y las observaciones pertinentes se han incorporado en letra cursiva. En general, la Oficina de Gestión de Recursos Humanos está de acuerdo con las recomendaciones.

2. El objetivo global de la evaluación era determinar, tan sistemática y objetivamente como fuera posible, la pertinencia, eficiencia, eficacia y repercusión de las actividades de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos en relación con sus objetivos (véase ST/SGB/2000/8, párr. 7.1). Al determinar el alcance de su evaluación a fondo, la OSSI tuvo en cuenta los exámenes que se habían realizado recientemente o estaban en marcha. Puesto que se está llevando a cabo un examen amplio del sistema de justicia administrativa interna de las Naciones Unidas, la evaluación no incluye un análisis en profundidad de esa función.

## II. Metodología

3. Para llevar a cabo la evaluación de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos la OSSI utilizó los 16 métodos cualitativos y cuantitativos siguientes: a) una encuesta autoadministrada y basada en Internet de los directivos de la Secretaría<sup>1</sup>; b) una encuesta autoadministrada y basada en Internet del personal de contratación internacional de la Secretaría<sup>2</sup>; c) una encuesta autoadministrada y basada en Internet del personal de contratación local de la Secretaría<sup>3</sup>; d) una encuesta autoadministrada y basada en Internet de oficiales de recursos humanos y oficiales ejecutivos<sup>4</sup>; e) una encuesta autoadministrada y basada en Internet de

---

<sup>1</sup> Esta encuesta se llevó a cabo del 2 al 19 de mayo de 2008. De un total de 1.814 directivos de la Secretaría, se envió a una muestra aleatoria de 612; se recibieron 250 respuestas, lo cual representa una tasa del 41%.

<sup>2</sup> Esta encuesta se llevó a cabo del 5 al 16 de mayo de 2008. De un total de 17.571 funcionarios de contratación internacional de la Secretaría, se envió a una muestra aleatoria de 816; se recibieron 335 respuestas, lo cual representa una tasa del 41%.

<sup>3</sup> Esta encuesta se llevó a cabo del 6 al 16 de mayo de 2008. De un total de 13.764 funcionarios de contratación local de la Secretaría, se envió a una muestra aleatoria de 411; se recibieron 90 respuestas, lo cual representa una tasa del 22%.

<sup>4</sup> Esta encuesta se llevó a cabo del 2 al 18 de abril de 2008. Se envió a los 29 oficiales ejecutivos y oficiales de recursos humanos determinados por la Oficina de Gestión de Recursos Humanos; se recibió un total de 19 respuestas, lo cual representa una tasa del 65%.

directivos de recursos humanos de misiones de mantenimiento de la paz<sup>5</sup>; f) una encuesta autoadministrada y basada en Internet de personal de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos<sup>6</sup>; g) 35 entrevistas en profundidad de directivos de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos; h) 17 entrevistas en profundidad de asociados en la gestión de recursos humanos destinados en Nueva York y en oficinas fuera de la Sede<sup>7</sup>; i) visitas a las Oficinas de las Naciones Unidas en Ginebra y Nairobi, donde se llevaron a cabo un total de 25 entrevistas; j) una visita a una misión de mantenimiento de la paz, donde se llevaron a cabo 25 entrevistas y 4 reuniones con grupos de reflexión integrados por personal de contratación internacional y de contratación local<sup>8</sup>; k) un grupo de reflexión integrado por coordinadoras departamentales de las cuestiones relativas a la mujer<sup>9</sup>; l) un análisis de los datos de cinco años sobre contratación y ascensos basados en Galaxy de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos<sup>10</sup>; m) un análisis de los datos sobre contratación y ascensos disponibles agregados de la División de Personal sobre el Terreno del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno; n) un análisis de los datos relativos al programa de movilidad obligatoria y una encuesta de los participantes en el programa<sup>11</sup>; o) un análisis de los datos relativos al sistema de evaluación de la actuación profesional (e-PAS) de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos; y p) un estudio teórico de los informes recientes sobre la función de gestión de los recursos humanos en la Secretaría.

4. Habida cuenta del amplio alcance de la función de recursos humanos que ejerce la Secretaría, la OSSI no llevó a cabo un examen exhaustivo a fondo de todas las actividades de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos sino que se centró en sus funciones primordiales y en un análisis de los datos relativos a contratación, ascensos y movilidad de los últimos cinco años. La OSSI no verificó de forma independiente la fiabilidad de todos esos datos; si bien en general los datos eran fiables, se observaron aspectos vulnerables que obedecían a la falta de integración de los sistemas informáticos utilizados por la Secretaría en la gestión de los recursos humanos. Además, dado que los datos fiables sobre contratación, ascensos y movilidad en las misiones de mantenimiento de la paz resultaron muy limitados, esta evaluación no contiene una cantidad significativa de datos de ese tipo.

<sup>5</sup> Esta encuesta se llevó a cabo del 20 de marzo al 30 de abril de 2008. Se envió a los 52 directivos de recursos humanos de misiones de mantenimiento de la paz determinados por la División de Personal sobre el Terreno del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno, incluidos jefes de estado mayor, jefes de administración, oficiales jefes de personal civil y oficiales de administración; se recibieron 42 respuestas, lo cual representa una tasa del 81%.

<sup>6</sup> Esta encuesta se llevó a cabo del 28 de enero al 27 de febrero de 2008. Se envió a los 260 funcionarios de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos; se recibieron 112 respuestas, lo cual representa una tasa del 43%.

<sup>7</sup> Los asociados de recursos humanos son aquellas entidades en que se han delegado atribuciones de recursos humanos y algunas entidades en que no se han delegado tales atribuciones.

<sup>8</sup> Teniendo en cuenta que cada una de las misiones de mantenimiento de la paz se enfrenta a problemas diferentes, la OSSI pidió ayuda a la División de Personal sobre el Terreno del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno para elegir una misión grande y bien establecida que visitar.

<sup>9</sup> La reunión se llevó a cabo el 30 de abril de 2008 en Nueva York; de los 14 departamentos y oficinas que tienen coordinadoras, participaron 6, lo cual representa una tasa del 43%.

<sup>10</sup> Incluye personal del cuadro orgánico y categorías superiores, así como del cuadro de servicios generales y cuadros conexos.

<sup>11</sup> La encuesta se llevó a cabo en mayo de 2008. Se envió a 124 funcionarios de categoría P-3 y G-7 que habían participado en el programa de reasignación planificada; respondieron 45 funcionarios, lo cual representa una tasa del 36%.

### III. Antecedentes y mandato de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos

5. La Oficina de Gestión de Recursos Humanos es la autoridad principal en todas las cuestiones relacionadas con la gestión de los recursos humanos en la Secretaría. Según el boletín del Secretario General, esa Oficina:

“procura adaptar la capacidad de recursos humanos de la Organización a su misión y a sus mandatos, en constante evolución, y vela por que la Secretaría sea capaz de desempeñar sus funciones con eficacia y eficiencia. En sus actuaciones, se esfuerza por dar muestras de sensibilidad y de la flexibilidad apropiada, teniendo en cuenta las disposiciones de la Carta de las Naciones Unidas, los mandatos de la Asamblea General, el Estatuto y el Reglamento del Personal y los principios y prácticas de un buen empleador. En el proceso de formular soluciones tiene en cuenta las necesidades orgánicas estratégicas, así como las de los distintos funcionarios.”<sup>12</sup>

6. Si bien la Oficina de Gestión de Recursos Humanos ha delegado una cantidad significativa de atribuciones en los directores de programas, la OSSI señala que es directamente responsable de las funciones siguientes:

- Formular, aplicar y supervisar todas las políticas de recursos humanos en la Secretaría
- Administrar el proceso de selección de personal
- Asumir la responsabilidad primordial respecto del programa de perfeccionamiento del personal, el proceso de evaluación de la actuación profesional y la aplicación de las políticas de movilidad del personal
- Prestar apoyo a la labor encaminada a cumplir el mandato relativo a la representación geográfica en relación con la composición del personal de la Secretaría
- Prestar apoyo a la labor encaminada a cumplir el mandato relativo al equilibrio entre los géneros
- Administrar los servicios médicos

#### A. Estructura organizativa

7. La estructura organizativa modificada de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos estará integrada por la Oficina del Subsecretario General, tres divisiones y un servicio autónomo, como se expone a continuación<sup>13</sup>:

a) **Servicio de Políticas de Recursos Humanos:** el Servicio se encarga de la formulación y la interpretación de políticas y la prestación de asesoramiento al respecto, las condiciones de servicio y el derecho administrativo;

b) **División de Planificación Estratégica y Dotación de Personal:** la División se encarga de la contratación, la dotación de personal y la organización de

<sup>12</sup> ST/SGB/2004/8, párr. 2.1.

<sup>13</sup> Se dará cuenta de la reorganización en el contexto del primer informe de ejecución (véase el organigrama anterior en ST/SGB/2004/8, párr. 2.1).

exámenes, así como de la planificación de los recursos humanos, la supervisión y la presentación de informes al respecto;

c) **División de Aprendizaje, Perfeccionamiento y Servicios de Recursos Humanos:** la División se encarga de las actividades de perfeccionamiento y aprendizaje, el apoyo al desarrollo profesional, la gestión de la actuación profesional y la movilidad, el asesoramiento del personal y las funciones administrativas;

d) **División de Servicios Médicos:** la División se encarga de establecer las políticas médicas para toda la Secretaría, extender certificados médicos, sensibilizar al personal sobre diversos temas de salud y asegurar su acceso a programas de sensibilización y a asistencia sanitaria.

Anteriormente, la Oficina de Gestión de Recursos Humanos se componía de tres divisiones (el número de funcionarios asignados a cada división se indica entre paréntesis): la División de Servicios Operacionales (84); la División para el Desarrollo de los Recursos Humanos (77); y la División de Servicios Médicos (35). El presupuesto total de la Oficina para el bienio 2006-2007 ascendió a 73.756.500 dólares de los EE.UU., mientras que la dotación de personal era de 206 funcionarios.

## B. Reformas recientes y dificultades

8. La necesidad de contar con personal muy cualificado, independiente e internacional se señala claramente en el Artículo 101 de la Carta de las Naciones Unidas. A este respecto, la Oficina de Gestión de Recursos Humanos desempeña una función fundamental para asegurar que los programas de las entidades de las Naciones Unidas dispongan de los recursos humanos que les permitan cumplir los objetivos que se les han fijado. En un intento de adaptar la función de recursos humanos de la Secretaría al cambiante entorno organizativo, los Estados Miembros han respaldado una serie de iniciativas importantes de reforma de los recursos humanos<sup>14</sup>, en las cuales se hace hincapié en la necesidad de aumentar al máximo la eficacia institucional de la Organización y se destaca la importancia de que el personal tenga aptitudes múltiples, sea flexible y móvil y pueda trabajar en todos los ámbitos de la Secretaría. Se propugna un cambio paradigmático en favor de una nueva cultura de empoderamiento, responsabilidad, rendición de cuentas y formación continua, y se resalta la importancia de la gestión estratégica de los recursos humanos. Los avances logrados respecto de esas iniciativas se han recogido en varios informes<sup>15</sup>.

9. En los estudios especializados se señalan varias funciones de recursos humanos que son cruciales para el éxito a largo plazo de las organizaciones. La gestión eficiente de esos recursos empieza por una contratación selectiva, es decir, una atención proactiva a la contratación de los mejores candidatos disponibles. Es preciso ocuparse significativa y constantemente de la capacitación y el perfeccionamiento del personal de la organización, lo cual incluye la atención a la

<sup>14</sup> Las principales resoluciones de la Asamblea General relativas a la reforma de los recursos humanos desde 1997 incluyen: 51/266; 59/266, 57/305, 60/238, 61/659 y 61/244. Las iniciativas de reforma anteriores a 1997 incluyen el informe elaborado por el Secretario General en 1997 y titulado "Renovación de las Naciones Unidas: un programa de reforma" (A/51/950) e informes posteriores (A/57/387 y Corr.1, A/59/2005, A/60/692 y A/61/255).

<sup>15</sup> Véase por ejemplo A/61/228, A/60/692, A/61/319, A/61/257, la resolución 60/238 y varios informes sobre supervisión.

capacitación tradicional y la atención estratégica a la evaluación de la actuación profesional, la determinación de oportunidades de ascenso que se ajusten a las necesidades de la organización y una especial atención a la planificación de la sucesión. Las investigaciones sobre gestión de los recursos humanos ponen también de relieve la necesidad de que las organizaciones promuevan el trabajo en equipo, hagan hincapié en el empoderamiento y gestionen de manera proactiva la diversidad. En los estudios se destaca además la necesidad de que se preste atención a los funcionarios en cuanto clientes. Asimismo, se alienta a las organizaciones a estructurar los puestos de manera que se promueva la flexibilidad. Por último, se reconoce que la gestión de los conocimientos y el aumento de la comunicación con todos los funcionarios son fundamentales para que la gestión de los recursos humanos resulte eficiente. La ejecución simultánea y efectiva de estas funciones constituye una tarea sumamente difícil.

10. Para hacer frente a la ardua labor en materia de recursos humanos a que se enfrenta la Secretaría hace falta una infraestructura robusta de gestión de esos recursos que se sustente en los cuatro pilares siguientes: a) suficiente capacidad de recursos humanos; b) una estructura clara y eficaz de rendición de cuentas; c) un entorno organizativo que apoye y promueva la eficacia en la gestión de los recursos humanos; y d) sistemas centralizados sólidos de datos sobre recursos humanos. Las organizaciones que carezcan de cimientos firmes en estos ámbitos no podrán utilizar de forma ineficaz sus importantes recursos humanos para cumplir sus mandatos.

#### **IV. Conclusiones de la evaluación**

##### **A. Si bien la Oficina de Gestión de Recursos Humanos se esfuerza por que su gestión sea sumamente eficaz, subsisten dificultades significativas y todavía no se han alcanzado plenamente los resultados deseados**

11. La OSSI encomia a la Oficina de Gestión de Recursos Humanos por la labor que está llevando a cabo para encaminar a la Secretaría hacia una gestión eficaz de tales recursos en un entorno caracterizado por dificultades de índole diversa, interrelaciones complejas y un programa de reforma ambicioso. Esa Oficina es la autoridad principal de la Secretaría en todas las cuestiones relacionadas con la gestión de los recursos humanos. Como tal, la Oficina se propone asegurar: la selección de los candidatos más cualificados para llenar puestos; la consecución de un personal móvil y con aptitudes múltiples; y el cumplimiento de los mandatos referentes al equilibrio entre los géneros y la representación geográfica. La Oficina, en su función de prestación de servicios, también se propone lograr un grado elevado de satisfacción de los clientes. La OSSI reconoce dos cuestiones importantes relativas al papel de la Oficina en la obtención de tales resultados. En primer lugar, la Oficina delega atribuciones de recursos humanos en entidades de toda la Secretaría; como consecuencia de ello, muchas de esas funciones no son desempeñadas directamente por la Oficina sino que ésta es responsable de supervisar su ejecución; en particular se han delegado atribuciones significativas en la División de Personal sobre el Terreno del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno. En segundo lugar, la eficacia de la planificación estratégica y la formulación de políticas es crucial para lograr los resultados en materia de gestión de recursos humanos indicados más arriba; la responsabilidad

respecto de esas funciones de planificación y formulación de políticas en toda la Secretaría recae en la Oficina de Gestión de Recursos Humanos. Entre otras cosas, el presente informe contiene conclusiones sobre la planificación y la formulación de políticas (véase la conclusión B, párrs. 55 a 64), así como sobre la delegación de atribuciones y la supervisión (véase la conclusión C, párrs. 65 a 71 *infra*).

**1. El actual proceso de selección de personal no facilita la gestión estratégica de talentos, a pesar de las mejoras recientes**

12. La OSSI señala que la gestión estratégica de talentos depende de que exista un proceso de selección de personal en que se determine cuál es el candidato más cualificado para ocupar un puesto concreto, que sea oportuno y que promueva la identificación de candidatos internos cualificados con un historial, experiencia y aptitudes demostradas para que puedan ser ascendidos a puestos clave en que se utilicen sus aptitudes. El proceso de selección de personal de una organización debe ser digno de crédito a ojos del personal, los directivos y otros interesados. En el caso de Secretaría de las Naciones Unidas, esto incluye facilitar el cumplimiento del mandato de lograr el equilibrio entre los géneros y la representación geográfica en su personal.

**a) Los plazos del proceso de selección de personal se han reducido, pero todavía se los percibe como excesivos**

13. El análisis realizado por la OSSI de los datos de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos basados en Galaxy revela que el tiempo que toma la contratación y el ascenso en los procesos de selección de personal basados en Galaxy ha mejorado en los últimos cinco años (véase el cuadro 1). En 2003 se tardaba un promedio de 351 días en cada selección de personal por medio de Galaxy. En 2007 el plazo se había reducido a 187 días. En 2007, los procesos de selección asociados a traslados laterales eran los que requerían un tiempo menor, un promedio de 144 días. Las contrataciones iniciales eran las que tardaban más, un promedio de 247 días. La OSSI señala asimismo que la selección de candidatos que figuraban en una lista, ya fuera para contratar a personal nuevo o para ascender a candidatos internos, requería 152 días. Esta duración es menor al promedio general de selección de personal, 187 días, lo cual indica que las listas permiten reducir los plazos de contratación y ascenso. En 2003 y 2004, antes de que se introdujera el sistema de listas el promedio de días necesarios para seleccionar a un candidato era de 351 y 290, respectivamente. Así pues, las listas han contribuido al objetivo de reducir el tiempo invertido en la selección de personal. *La Oficina de Gestión de Recursos Humanos indica que la razón principal de la reducción de los plazos de selección es el cambio del proceso anterior, basado en papel, al proceso actual, que consta de un número menor de pasos y en el cual se utiliza una herramienta electrónica de dotación de personal.*

**Cuadro 1**  
**Promedio de días transcurridos desde la creación del anuncio de vacantes hasta la fecha de incorporación al servicio**

	Ascensos <sup>a</sup>	Contrataciones iniciales <sup>b</sup>	Otras contrataciones <sup>c</sup>	Traslados laterales <sup>d</sup>	Candidatos en lista <sup>e</sup>	Promedio total de días
2003	400	398	398	208	N/A	351
2004	207	372	331	252	N/A	290
2005	207	394	332	252	245	286
2006	397	343	285	198	177	280
2007	164	247	227	144	152	187

*Nota:* Sobre la base de datos del Sistema Integrado de Información y Gestión (IMIS).

<sup>a</sup> Ascensos (3262): candidatos internos ascendidos a una categoría superior.

<sup>b</sup> Contrataciones iniciales (393): candidatos externos.

<sup>c</sup> Otras contrataciones (588): candidatos externos con nombramientos anteriores.

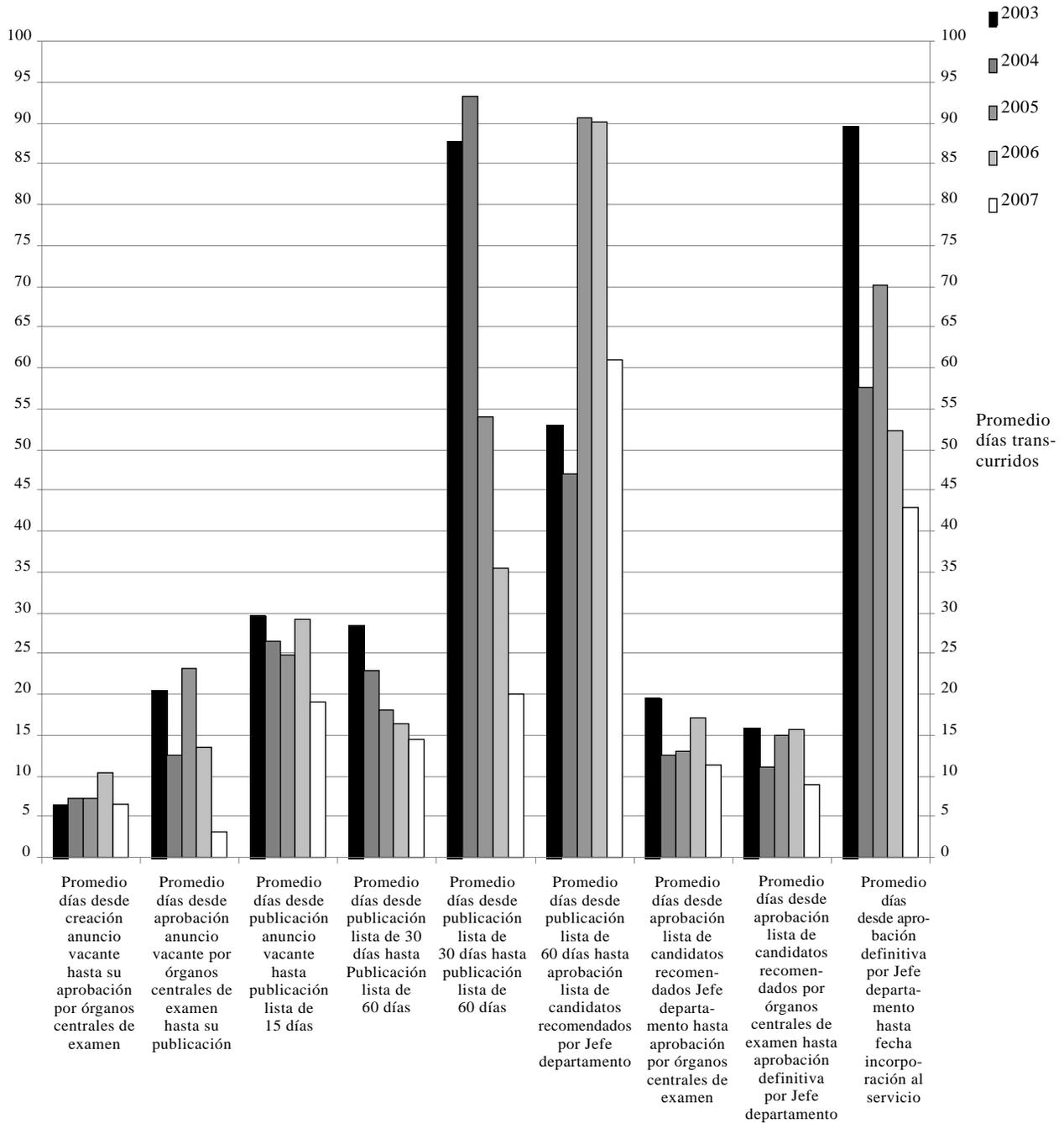
<sup>d</sup> Traslados laterales (214): candidatos internos.

<sup>e</sup> Candidatos en lista (62): todos los candidatos, internos o externos, seleccionados de una lista.

14. En el caso de los puestos de la Secretaría anunciados en Galaxy, algunas etapas del proceso toman siempre más tiempo que otras. Como se observa en el gráfico 1, durante la mayor parte de los últimos cinco años las etapas siguientes fueron las más largas: el período entre la publicación de las listas de candidatos que reúnen las condiciones exigidas correspondientes a los plazos de 30 y 60 días, en el cual la Oficina de Recursos Humanos determina si los candidatos reúnen o no las condiciones; el período entre la publicación de la lista de los 60 días y la aprobación de la lista recomendada por el Jefe del departamento de que se trate, paso que fundamentalmente está en manos del departamento y durante el cual se evalúan las solicitudes, se realizan entrevistas y se confecciona la lista de candidatos recomendados; y el período entre la aprobación del Jefe del departamento y la fecha de incorporación al servicio del candidato seleccionado, que abarca procesos múltiples y en el cual intervienen diversos encargados de adoptar decisiones.

15. En 2007 el promedio de días dedicados a dos de estas etapas de la selección de personal que tomaban más tiempo se había reducido significativamente. Es digno de admiración que el tiempo transcurrido entre la publicación de las listas de los 30 y los 60 días se redujera del promedio máximo de 93 días, que se registró en 2004, a 20 días para 2007. Además, el promedio de días transcurridos desde que el Jefe del Departamento da su aprobación definitiva y la fecha de incorporación al servicio del candidato seleccionado se redujo de 90 a 43 días entre 2003 y 2007. *La Oficina de Gestión de Recursos Humanos señala que debe aclararse qué significa la reducción del tiempo que transcurre entre la publicación de la lista de los 30 días y la de los 60 días de 93 a 20 días. Al parecer, las cifras de los promedios utilizadas por la OSSI incluyen puestos del cuadro de servicios generales y cuadros conexos, cuyo plazo máximo es de 30 días, en cuyo caso, por lo tanto, no existen listas de los 60 días. Como consecuencia de ello, incluir puestos del cuadro de servicios generales desviaría considerablemente el resultado hacia una cifra inferior.* La OSSI reconoce que en el análisis se utilizaron tanto puestos del cuadro de servicios generales como del cuadro orgánico. No obstante, hay indicaciones de que la reducción también puede obedecer al aumento de la proporción de traslados laterales y de candidatos seleccionados que figuraban en listas.

**Gráfico I**  
**Resumen acumulado por año (ascensos, contrataciones iniciales, otras contrataciones, traslados laterales y candidatos en lista)**



16. No había datos comparables sobre los plazos de contratación y ascenso en las misiones de mantenimiento de la paz tramitados por la División de Personal sobre el Terreno del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno. Sobre la base de una muestra de 50 contrataciones realizadas en 2007, utilizando anuncios de vacantes específicamente para misiones, el promedio de días transcurridos desde la publicación de los anuncios de vacantes hasta la fecha de incorporación de los funcionarios en IMIS era de 139. La OSSI no halló datos plenamente fiables sobre la duración de las distintas etapas de la contratación para llenar puestos de mantenimiento de la paz. Hay indicios de que, una vez concluido el proceso de selección, la parte que toma más tiempo hasta la incorporación de los funcionarios nuevos es la certificación médica<sup>16</sup>.

17. La OSSI no encontró datos de referencia sobre plazos de contratación referentes a una organización comparable a la Secretaría de las Naciones Unidas. Pese a las mejoras logradas recientemente en el tiempo invertido en la contratación y ascenso en la Secretaría, sigue considerándose que el proceso de selección de personal es demasiado largo. La mayoría de los directivos de la Secretaría (66%), incluidos los de misiones de mantenimiento de la paz, calificaron la duración de este proceso de “muy deficiente” o “deficiente”. Además, los directivos de la Secretaría consideraban que la duración del proceso de selección de personal era el principal problema de recursos humanos a que se enfrentaban. Los oficiales de recursos humanos y oficiales ejecutivos también asignaron una calificación baja a la duración del proceso: 7 de los 19 que respondieron le asignaron una calificación de “muy deficiente”. Por último, el personal de la Secretaría, incluido el personal de las misiones de mantenimiento de la paz, calificó la duración del proceso de selección de modo similar: el 60% lo calificó de “muy deficiente” o “deficiente”. Si bien los pactos sobre la actuación profesional del personal directivo superior y los planes de acción en materia de recursos humanos contienen objetivos relativos a la reducción de las tasas de vacantes, en ellas no se establecen metas sobre la rapidez de los procesos de selección de personal. *La Oficina de Gestión de Recursos Humanos indica que está trabajando en el establecimiento de medidas para seguir reduciendo el tiempo invertido en la contratación. El Comité de Coordinación entre el Personal y la Administración expresó su conformidad con tales medidas en relación con el sistema actual de selección de personal. Además, la Asamblea General ha propuesto un proceso de contratación distinto que se está examinando. La Asamblea estableció un período de 60 días para el anuncio de vacantes, que confirmó en su resolución 59/266.*

18. Los directivos de toda la Secretaría indicaron que la duración del proceso de selección de personal afectaba negativamente a su capacidad para cumplir los mandatos departamentales. La OSSI señala que el plazo medio de selección de personal en 2007, 187 días en el caso de las selecciones basadas en el sistema Galaxy, no incluye el tiempo anterior a la creación del anuncio de vacante en Galaxy y los directivos encuestados por la OSSI indicaron que este paso preliminar de clasificar un puesto, cuando era necesario, podía ser una de las etapas más largas del proceso. Otra de las etapas en que más se demora la selección basada en Galaxy es el tiempo transcurrido entre la publicación de la lista de los 60 días y la aprobación

---

<sup>16</sup> Datos de mayo de 2008 proporcionados a la OSSI por la División de Personal sobre el Terreno del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno; según los datos del sistema Supertrack relativos al período comprendido entre noviembre de 2006 y diciembre de 2007, el inicio del proceso de certificación médica tomó un promedio de 21 días.

por el Jefe del departamento de la lista de candidatos recomendados antes de pasar por el órgano central de examen. Como se ha mencionado anteriormente, durante esta etapa el departamento tiene pleno control sobre el avance del proceso. Los directivos y otras personas en quien se han delegado atribuciones de selección de personal justifican del modo siguiente las demoras registradas en esta etapa: la función que se ha delegado en los directivos abarca múltiples pasos que llevan mucho tiempo; los directivos tienen que desempeñar esas funciones además de sus funciones primordiales; y la falta de políticas y procedimientos claros genera distintas interpretaciones que lleva tiempo conciliar. La OSSI considera probable que una combinación de esos factores produce las demoras asociadas a esta etapa tan prolongada en el proceso de contratación y ascenso. *La Oficina de Gestión de Recursos Humano indica que se han publicado directrices sobre el modo en que los directores de programas deben realizar los exámenes de las candidaturas y éstas se actualizarán. También podría ahorrarse tiempo en esta etapa en particular concibiendo y utilizando una nueva herramienta de apoyo a la gestión de talentos que proporcionara un apoyo más complejo al examen de las candidaturas y ayudara a determinar cuáles son los mejores candidatos para cada vacante.*

**b) Deficiencias asociadas con las herramientas de Galaxy, el Sistema Integrado de Información de Gestión y los sistemas informáticos de las misiones de mantenimiento de la paz**

19. La OSSI observó que los sistemas informáticos utilizados en las funciones de recursos humanos no prestan un apoyo eficaz para las tareas y la preparación del nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales exige que se inviertan importantes recursos de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos. Si bien esta planificación prospectiva es tanto apropiada como necesaria, los funcionarios que participan en el establecimiento del sistema nuevo son los mismos que se encargan de mantener y actualizar los sistemas vigentes. Habida cuenta de la complejidad tanto de los sistemas informáticos antiguos como del nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales, se plantea la cuestión de si se dispone de recursos suficientes para mantener adecuadamente los sistemas actuales y hacer las aportaciones necesarias al proceso de diseño de los nuevos. Ambas actividades son muy laboriosas y requieren la atención de personas que tengan conocimientos institucionales significativos; no obstante, de las entrevistas y los datos recogidos en las encuestas se desprende que los recursos dedicados a desempeñar ambas funciones simultáneamente son insuficientes.

20. Los usuarios actuales de sistemas informáticos de recursos humanos no indican niveles elevados de satisfacción. Muchos oficiales de recursos humanos y oficiales ejecutivos sólo asignaron a Galaxy e IMIS una calificación de “suficiente” en el apoyo de la labor de su departamento. El servicio de asistencia a los usuarios de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos que se ocupa de Galaxy e IMIS, incluida la expedición de números de índice, recibe una calificación incluso menos favorable. Casi la mitad de los que respondieron a la encuesta calificaron esta función de “deficiente” o “muy deficiente”. Afirmaron que el servicio de asistencia a los usuarios debía mejorar, que IMIS no funcionaba como herramienta de apoyo a la gestión de los recursos humanos y que Galaxy no ayudaba a gestionarlos de manera eficiente. Muchos directivos de la Secretaría, que también utilizan estos sistemas informáticos para gestionar los recursos humanos, expresaron valoraciones negativas que indicaban que o bien estaban “algo insatisfechos” o “muy

insatisfechos” con los sistemas Galaxy e IMIS, así como con el servicio de asistencia informática a los usuarios de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos. Por último, una quinta parte de los directivos y el personal de esa Oficina indicó que la “infraestructura informática” era la función de recursos humanos que más debía mejorarse.

21. La OSSI observó varios problemas en IMIS y Galaxy. Uno de los relacionados con IMIS se refiere a la transferencia de datos electrónicos sobre los empleados. Cuando los funcionarios se trasladan de un lugar de destino a otro, no es posible transferir sus datos electrónicos sin intervención humana; por lo tanto, la Oficina de Gestión de Recursos Humanos ha de dedicar recursos importantes a realizar esta labor, se acumula el trabajo y es frecuente que, al trasladarse, los funcionarios no perciban oportunamente su sueldo o las prestaciones a que tienen derecho. Las comprobaciones que realiza la Oficina para ver si los funcionarios reúnen los requisitos necesarios constituyen un ejemplo de las limitaciones de Galaxy. Los datos obtenidos en las encuestas y las entrevistas revelan que Galaxy no ofrece suficientes prestaciones para realizar con eficacia el elevadísimo número de comprobaciones necesario; por lo tanto, este proceso toma mucho tiempo y contribuye a las demoras en la selección de personal. Un directivo de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos afirmó que el proceso actual de selección exige que esa Oficina “dedique la mitad de su tiempo a hacer comprobaciones de requisitos porque Galaxy no fue diseñado para mostrar las cosas que necesitamos ver”. La OSSI señala que las complicadas reglas que rigen si se reúnen los requisitos también contribuyen a las deficiencias asociadas con el proceso de comprobación. *La Oficina de Gestión de Recursos Humanos indica que Galaxy se sustituirá por una nueva herramienta de apoyo a la gestión de talentos que corregirá las deficiencias de la herramienta actual.*

22. La OSSI trató de obtener estadísticas sobre la contratación, los ascensos y la movilidad en las misiones de mantenimiento de la paz correspondientes al período comprendido entre 2002 y 2007 y halló lagunas significativas en la información que pudo proporcionarle la División de Personal Sobre el Terreno del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno. Los sistemas informáticos que se utilizan actualmente para realizar las funciones de gestión de recursos humanos en las misiones de mantenimiento de la paz y hacer el seguimiento correspondiente sólo producen datos fragmentados e incoherentes; por ejemplo, no se dispone de datos universales fiables sobre el personal contratado ni sobre la duración media del proceso de contratación o de ascenso de los funcionarios. Esto coloca al personal de mantenimiento de la paz en una situación difícil, ya que carece de la información que necesita para gestionar eficazmente los recursos humanos dedicados a esas actividades. Asimismo la División y el personal de las misiones invierten un tiempo y un esfuerzo considerables en rastrear y recuperar información estadística que no satisface plenamente ni sus necesidades ni las de la Organización.

**c) Percepción por parte de la administración y los funcionarios de que el proceso de selección de personal no es plenamente eficaz para facilitar las oportunidades de ascenso**

23. Para que la gestión de los recursos humanos sea eficaz hace falta también una buena gestión de talentos. El mandato encomendado a la Oficina de Gestión de Recursos Humanos de promover la consecución de una plantilla de personal móvil y con aptitudes múltiples requiere que identifique a los funcionarios internos

cualificados y experimentados que puedan ascender o trasladarse lateralmente para atender las necesidades de la Organización al tiempo que contrata a candidatos externos que aporten conocimientos útiles y perspectivas nuevas a la Organización. El ascenso de personal interno genera para la Organización beneficios que incluyen el hecho de que tiene un historial en la Organización que puede evaluarse en función de las competencias básicas exigidas, posee un conocimiento institucional significativo y, el ascenso interno de candidatos cualificados motiva al resto del personal, mientras que, a la inversa, si los funcionarios cualificados consideran que no existen oportunidades de ascenso o los ascensos se deciden de manera injusta, el resultado puede ser una plantilla que se sienta privada de sus derechos y sea menos eficaz.

24. Los resultados en materia de ascensos asociados al proceso actual de selección de personal en la Secretaría no son muy buenos ni desde la perspectiva de los directivos ni desde la del personal. La OSSI pidió a los directivos de la Secretaría que calificara el proceso de selección de personal en lo referente al grado en que respaldaba sus esfuerzos por ascender a candidatos internos cualificados. Sólo el 2% de los directivos que respondieron calificaron la capacidad del proceso de selección de personal para facilitar el ascenso de buenos candidatos internos de “excelente”, el 27% la calificaron de “buena”, el 27% de “suficiente”, el 24% de “deficiente”, y el 14% de “muy deficiente”. Además, varios directivos indicaron que el mayor problema que tenían en relación con los recursos humanos era que los sistemas de la Secretaría en ese ámbito no les permitían recompensar ni ascender a los funcionarios que tenían mejor actuación profesional. La OSSI señala que “recompensa” no implica necesariamente ascenso.

25. Las calificaciones que asignó el personal de la Secretaría a las oportunidades de ascenso tampoco fueron favorables. Más de la mitad de ese personal calificó el proceso de selección de “deficiente” o “muy deficiente” en lo relativo a la ayuda que ofrecía en sus intentos de encontrar oportunidades de ascenso que se ajustaran a sus aptitudes y experiencia. Además, el personal de la Secretaría indicó que tenía una percepción negativa de los resultados en materia de ascensos. El 51% de los funcionarios de la Secretaría no creía que trabajar mucho y perfeccionar sus conocimientos condujera a un ascenso.

26. No obstante, el análisis realizado por la OSSI de los datos de Galaxy indicó que, en el quinquenio comprendido entre 2002 y 2007, aproximadamente el 78% de los procesos de selección de personal concluyeron con la selección de candidatos internos y el 22% con la selección de candidatos externos (véase el cuadro 1)<sup>17</sup>. Los datos demuestran que un número significativo de candidatos internos está ascendiendo o trasladándose lateralmente. Por otra parte, según los datos de las encuestas y las entrevistas realizadas por la OSSI, ninguno de los dos grupos principales de interesados, los directivos y el personal, considera que el sistema de selección de personal es eficaz para atender las necesidades de la Organización y las aspiraciones de carrera del personal. Estas percepciones negativas plantean interrogantes sobre el grado en que el proceso de selección de personal contribuye al logro de un personal móvil y con aptitudes múltiples en la Secretaría. La OSSI señala que en esta situación pueden intervenir diversos factores. Dado que el número de oportunidades de ascenso disminuye en las categorías superiores, la tensión resultante de la diferencia entre las expectativas del personal y los puestos

<sup>17</sup> En el cálculo de los porcentajes no se incluye a los candidatos que figuran en listas porque no había indicación de si eran internos o externos.

disponibles puede contribuir a las percepciones negativas de éste. Otro de los factores puede ser la falta de comunicación eficaz entre el personal, los directivos y la Oficina de Gestión de Recursos Humanos. Las apreciaciones negativas de los directivos (véase párr. 27 *infra*), pueden también verse influidas por el hecho de que se consideran responsables del cumplimiento de los mandatos sobre el equilibrio entre los géneros, la representación geográfica y la primacía del mérito, así como, en definitiva, del cumplimiento de los mandatos programáticos. Los datos de las encuestas y las entrevistas que se exponen en la sección siguiente permiten extraer conclusiones adicionales.

**d) Escasa credibilidad del sistema de selección de personal de la Secretaría: problemas subsistentes para cumplir los objetivos en materia de equilibrio entre los géneros y representación geográfica**

27. La credibilidad del proceso de selección de personal es escasa. Los interesados clave, particularmente el personal y los directivos, perciben falta de transparencia y cuestionan la equidad de los resultados de los procesos de selección. Más de la mitad del personal de la Secretaría calificó la transparencia del proceso de selección de “muy deficiente” o “deficiente” y sólo el 2% la calificó de “excelente”. Las calificaciones otorgadas por el personal respecto de la aplicación de las entrevistas basadas en competencias sólo fueron levemente más favorables, ya que la mayoría la calificaron de “suficiente”, mientras que el resto se dividió a partes iguales entre percepciones negativas y positivas. La mayoría del personal de la Secretaría indicó que no consideraban que el proceso de selección diera como resultado la selección del candidato más cualificado. El 27% de los directivos calificaron la transparencia de “suficiente”, mientras que el resto de los que respondieron a la encuesta se dividieron a partes iguales entre percepciones negativas y positivas. La OSSI observa que, pese a las iniciativas de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos, como la promoción de las entrevistas basadas en competencias, todavía no se han obtenido plenamente los resultados deseados.

28. La OSSI observa resultados más positivos en lo referente a las percepciones del personal en relación con la no discriminación. La mayoría del personal de la Secretaría, tanto de contratación internacional como local, consideraba que el proceso de selección no era discriminatorio en cuanto a etnia, raza o género.

29. En las deliberaciones de un grupo de reflexión, la mayoría de las coordinadoras departamentales de las cuestiones relativas a la mujer indicaron que consideraban que el proceso actual de selección de personal podía no ser el mejor vehículo para lograr el equilibrio entre los géneros y la representación geográfica equitativa. Señalaron que la función que corresponde actualmente por mandato a la Junta Central de Exámenes no contribuye de manera significativa a conseguir esos objetivos. Las coordinadoras departamentales y otros interesados consideran también que los departamentos no están obligados a rendir cuentas respecto de los pactos sobre la actuación profesional del personal directivo superior y el cumplimiento de las metas de los planes de acción en materia de recursos humanos referentes al género y a la representación geográfica. Muchos directivos expresaron un punto de vista distinto y sostuvieron que cumplir esas metas no era siempre un objetivo realista si se tenía en cuenta las diferencias en los niveles de aptitud, la situación geográfica y el género de los candidatos disponibles. Indicaron que suele ser difícil cumplir simultáneamente los mandatos relativos al equilibrio entre los géneros, la distribución geográfica, la primacía de los méritos y la no

discriminación. Algunos interesados indicaron que la Oficina de Gestión de Recursos Humanos debía aumentar la difusión relacionada con la contratación a las mujeres y a los nacionales de países insuficientemente representados para que creciera el número de solicitantes que tuvieran las aptitudes deseadas. La Oficina del Asesor Especial en cuestiones de género y adelanto de la mujer no forma parte de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos y carece de función decisoria explícita en el proceso de selección de personal.

30. El análisis realizado por la OSSI de los datos sobre contratación, ascensos y traslados laterales basados en Galaxy y correspondientes al período comprendido entre 2003 y 2007 revela diferencias en materia de género. Como se observa en el cuadro 2 la proporción de varones contratados en la categoría D era significativamente superior a la de mujeres, 69% frente a 31%<sup>18</sup>. También era mucho más probable que los ascensos a esa categoría fueran para candidatos de sexo masculino (el 65% frente al 35%). No obstante, era más probable que en los traslados laterales en la categoría de Director participaran candidatas de sexo femenino. Como se observa en el cuadro, este patrón se mantiene en buena medida en la categoría P-5, en que las contrataciones y ascensos corresponden en mayor medida a hombres. La tendencia cambia algo en la categoría P-3; si bien seguía siendo más probable que los contratados nuevos fueran hombres, más mujeres ascendían a P-3 (57% frente a 43%). La OSSI efectuó un análisis de tendencias y comprobó que en los últimos cinco años no se habían producido cambios notables en este patrón. Los resultados del análisis correspondientes a los puestos del cuadro de servicios generales y el cuadro de artes y oficios debían considerarse teniendo en cuenta que el personal del cuadro de servicios generales estaba integrado por una proporción mucho mayor de mujeres y el del cuadro de artes y oficios por una proporción mucho mayor de hombres. El análisis realizado por la OSSI indica una proporción mucho mayor de mujeres en los traslados del personal del cuadro de servicios generales y una proporción mucho mayor de hombres en los traslados correspondientes a puestos del cuadro de artes y oficios.

#### Cuadro 2

#### Datos agregados sobre contratación, ascensos y traslados laterales 2003-2007

(Porcentaje)

	<i>Contrataciones nuevas</i>		<i>Ascensos</i>		<i>Traslados laterales</i>	
	<i>Hombres</i>	<i>Mujeres</i>	<i>Hombres</i>	<i>Mujeres</i>	<i>Hombres</i>	<i>Mujeres</i>
Director (todos)	69	31	65	35	62	38
Cuadro orgánico y categorías superiores (todos)	72	28	50	50	54	46
P-5	84	16	58	42	75	25
P-4	78	22	47	53	51	49
P-3	62	38	43	57	48	52
Cuadro de Servicios Generales (todos)	45	55	32	68	24	76
Cuadro de Artes y Oficios (todos)	100	0	97	3	100	0

<sup>18</sup> De las 49 contrataciones nuevas realizadas en el período comprendido entre 2003 y 2007, 34 (69%) eran de hombres y 15 (31%) eran de mujeres. No se disponía de datos sobre el porcentaje de solicitantes masculinos y femeninos.

31. La OSSI no analizó de forma independiente los datos sobre contratación, ascensos y traslados laterales para evaluar los avances en la consecución de la representación geográfica equitativa (los datos completos sobre el progreso logrado en la Secretaría figuran en el documento A/62/315). En ese informe del Secretario General relativo a la composición de la Secretaría se indica que “durante el período comprendido entre el 1° de julio de 2005 y el 30 de junio de 2006 se hicieron 219 nombramientos con arreglo al sistema de límites convenientes. De ese número total, 4 nombramientos (1,8%) correspondieron a nacionales de Estados Miembros no representados, 19 (8,7%) correspondieron a nacionales de Estados con representación insuficiente, 146 (66,6%) a nacionales de estados miembros cuya representación se ajustaba a los límites convenientes y 49 (22,4%) a nacionales de Estados Miembros que al 30 de junio de 2005 estaban excesivamente representados<sup>19</sup>”.

**2. El programa de reasignación planificada no ha dado lugar a una mayor movilidad del personal de la Secretaría: se ha expresado preocupación respecto de su eficacia**

32. El objetivo de la política de movilidad, establecido en múltiples mandatos, es crear una administración pública internacional más versátil, polifacética y experimentada y promover una mayor integración del personal en toda la Secretaría<sup>20</sup>. La Oficina de Gestión de Recursos Humanos procuró poner en práctica este mandato a partir de 2005, con un programa de información sobre la iniciativa de movilidad. También amplió el programa de promoción de las perspectivas de carrera mediante la impartición de cursos prácticos especiales sobre desarrollo profesional y el establecimiento de centros de recursos con tales fines en los principales lugares de destino.

33. Como se señala en el informe del Secretario General sobre la aplicación de la política de movilidad (A/62/215), dicha política fomenta el traslado del personal mediante el programa de reasignación planificada y la presentación voluntaria de solicitudes para ocupar puestos con arreglo al sistema de selección de personal. Asimismo, la política de movilidad alienta a que el personal busque oportunidades de asignación en misión, otras asignaciones temporales y otras oportunidades de prestar servicio en organizaciones del régimen común<sup>21</sup>. La OSSI analizó los datos de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos sobre los resultados obtenidos hasta la fecha en el marco del programa de reasignación planificada. Este análisis, así como los datos obtenidos de las encuestas y entrevistas realizadas a los participantes en dicho programa y otros funcionarios y directivos de la Secretaría, figura a continuación. La OSSI reconoce que es posible que otros funcionarios de la Secretaría hayan tomado la iniciativa de cambiar de puesto en respuesta a las exigencias de movilidad y las actividades de la Oficina, y que el Secretario General, en colaboración con la Oficina de Gestión de Recursos Humanos, ha establecido parámetros de referencia sobre los siguientes indicadores: “total de promociones”, “total de reasignaciones dentro de los departamentos u oficinas”, “total de traslados entre departamentos”, “total de asignaciones distintas de una misión sobre el terreno”, “total de asignaciones a una misión sobre el terreno” y “total de movilidad entre organismos”<sup>22</sup>. La Oficina de Gestión de Recursos Humanos ha señalado que los datos sobre movilidad de 2002 y 2006 se utilizarán como referencia para futuros exámenes.

<sup>19</sup> A/61/257 y Corr.1, párr. 74.

<sup>20</sup> Véanse las resoluciones 49/222, 51/226 y 53/221; ST/SGB/2002/5; ST/AI/2002/4; y resoluciones 57/305, secc. II, párrs. 47 a 53 y 59/266, secc. VIII.

<sup>21</sup> A/62/215, párr. 53.

<sup>22</sup> *Ibíd.*, párrs. 45 a 52.

34. La OSSI reconoce que la Oficina de Gestión de Recursos Humanos ha de hacer frente a considerables problemas para lograr los resultados de movilidad deseados, en particular por lo que respecta a la conciliación de la vida laboral y personal, como las dificultades que afrontan las familias en que ambos cónyuges trabajan; la necesidad de mantener la capacidad institucional; las limitaciones de los sistemas informáticos de recursos humanos, como la inexactitud de los registros sobre el personal; y la puesta en marcha de un cambio organizativo en un entorno de grandes proporciones y complejidad. Además, dado que los funcionarios de las Naciones Unidas pertenecen a distintos grupos ocupacionales, y no todos ellos existen en los distintos lugares de destino, la Oficina debe hallar equivalencias entre las aptitudes de los funcionarios y los requisitos de los puestos mediante la creación de un compendio de posibles traslados. *La Oficina de Gestión de Recursos Humanos señala que, a raíz de la reunión del Comité de Coordinación entre el Personal y la Administración celebrada en junio de 2007 para examinar la aplicación de la política de movilidad, se creó un grupo de trabajo entre períodos de sesiones sobre movilidad, integrado por el personal y la administración. Sus observaciones, conclusiones y recomendaciones se incluirán en el informe que presentará el Secretario General en relación con la aplicación de la política de movilidad en el sexagésimo tercer período de sesiones de la Asamblea General.*

**a) La participación en el programa de reasignación planificada ha sido muy escasa**

35. Según los datos de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos, muy pocos funcionarios han cambiado de puesto como consecuencia del programa de reasignación planificada (véase el cuadro 3). Entre participantes en el programa voluntario y en el programa dirigido, tan sólo 100 funcionarios cambiaron de puesto desde febrero de 2006 hasta julio de 2008. De ese total, únicamente 39 funcionarios del cuadro orgánico y categorías superiores se trasladaron a un nuevo lugar de destino. Ningún funcionario cambió de un puesto en la Sede a otro sobre el terreno. *La Oficina de Gestión de Recursos Humanos reconoce que la participación obligatoria en el programa de reasignación planificada ha sido muy baja. Sin embargo, esta situación puede atribuirse directamente al aumento del índice de movilidad desde 2002 hasta la actualidad. Según los datos extraídos de los planes de acción en materia de recursos humanos, la movilidad del personal aumentó del 10,8% en 2002 al 21% en 2006 y al 27,6% en 2007.*

Cuadro 3

**Programa de movilidad de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos: participación y resultados**

	<i>Programa de reasignación voluntaria</i>		<i>Programa de reasignación planificada</i>	
	<i>Número de participantes en el programa/número de participantes asignados a puestos nuevos</i>	<i>Porcentaje de participantes asignados a puestos nuevos</i>	<i>Número de participantes en el programa/número de participantes asignados a puestos nuevos</i>	<i>Porcentaje de participantes asignados a puestos nuevos</i>
P-2	35/13	37	65/38	58
P-3	68/0	0	44/16	36
P-4	46/0	0	31/7	23
G-6	13/0	0	97/20	21
G-7	3/0	0	37/10	27
<b>Total</b>	<b>165/13</b>	<b>8</b>	<b>274/87</b>	<b>32</b>

36. La OSSI observa que, si bien se dispone de datos sobre la participación en el programa de movilidad planificada, los mecanismos con que cuenta la Oficina de Gestión de Recursos Humanos para detectar los movimientos a iniciativa del interesado y para hacer un seguimiento de ellos tienen sus limitaciones. La OSSI reconoce que es difícil cuantificar todos los resultados de la movilidad, pero considera que es necesario perfeccionar el plan actual, es decir utilizar como parámetro para evaluar los resultados de la política de movilidad los datos correspondientes a todos los movimientos ocurridos en 2002 y 2006 en el conjunto de la Secretaría, así como los índices de movilidad de los pactos sobre la actuación profesional del personal directivo superior y del plan de acción en materia de recursos humanos. Se debería examinar si estos datos sobre movimientos globales son un indicador adecuado de los resultados de la política de movilidad y del modo en que cabe determinar las causas de los cambios en los datos generales sobre traslados de personal en toda la Secretaría.

**b) Muchos participantes en el programa de reasignación planificada han tenido experiencias negativas**

37. La OSSI hizo una encuesta entre los 124 funcionarios (categorías P-3 y G-7) que participaron en el programa de reasignación planificada. La tasa general de respuesta fue del 36%, pero no todos los encuestados respondieron a todas las preguntas. El nivel general de satisfacción de la mayoría de ellos fue negativo, y para un 63% fue “muy negativo”. Estos funcionarios describieron su experiencia como “sumamente decepcionante”, “traumática” o “poco realista”, un funcionario indicó que el programa había sido una pérdida de tiempo y había creado división y confusión entre los funcionarios y la administración de la Secretaría. La OSSI consideró que ello era especialmente preocupante, habida cuenta de que muchos participantes defendían los principios del programa de movilidad o indicaron que habían abordado el programa con una actitud positiva.

38. Muchos de los participantes encuestados (14 de 22) también señalaron que el programa de movilidad había tenido consecuencias negativas en su carrera. En particular, estimaban que no se habían tenido debidamente en cuenta sus conocimientos, capacidad y aptitudes profesionales. Muchos encuestados consideraron asimismo que uno de los problemas era el escaso número de puestos disponibles para traslados, y algunos manifestaron que tenían la impresión de que los intereses y acciones de sus supervisores no se correspondían con los suyos propios.

39. Por último, aproximadamente un tercio de los que contestaron (11 de 38) afirmaron que no habían recibido apoyo adecuado de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos. Mencionaron la incorrección de los datos de la Oficina (fichas recapitulativas en formato electrónico), el considerable tiempo invertido en corregir esos datos, la confusión sobre las políticas de movilidad y las consultas a la Oficina no atendidas. La OSSI observa que, habida cuenta de las repercusiones en la vida de los funcionarios que pueden entrañar los cambios de empleo, no cabe subestimar el estrés derivado de esta falta de comunicación efectiva. Algunos encuestados también afirmaron que el programa de movilidad planificada había afectado negativamente a su productividad.

**c) Otros interesados han expresado dudas sobre la eficacia del actual programa de movilidad**

40. Los directivos de la Secretaría comparten la opinión del personal que participó directamente en el programa de movilidad planificada. Casi el 70% de los directivos que expresaron su opinión valoraron negativamente la eficacia general del programa. Se valoraron negativamente sus efectos en el aumento tanto del número de funcionarios con aptitudes múltiples como del número de funcionarios con experiencia sobre el terreno y en la Sede. Por otra parte, los directivos de la Secretaría no creen que el programa de movilidad esté aumentando los conocimientos institucionales. Esta percepción negativa contrasta con la defensa que hacen de los principios en que se basa la iniciativa de movilidad. El 35% de los directivos de la Secretaría afirmó que contar con un programa de movilidad era buena idea. Una de sus principales preocupaciones es que el programa no está suficientemente adaptado a las necesidades, pues no permite que haya una correspondencia adecuada entre las aptitudes que se necesitan y las aptitudes de los funcionarios. También les preocupa que el programa pueda dar lugar a una pérdida de conocimientos institucionales, así como el grado de uniformidad con que se está aplicando a los distintos departamentos y funcionarios.

41. Los directivos de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos expresaron reservas similares y señalaron que el actual mandato hacía difícil promover un desarrollo profesional bien concebido y debidamente adaptado a las necesidades y, al mismo tiempo, aplicar el mandato relativo a la iniciativa sobre movilidad. También señalaron que se dedica mucho tiempo a la aplicación de la actual iniciativa sobre movilidad, lo cual los impide realizar otras actividades comprendidas en su mandato.

**3. Se toma nota del éxito de algunos de los programas de aprendizaje de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos, pero siguen existiendo problemas que impiden una eficaz promoción de las perspectivas de carrera**

**a) Los programas de aprendizaje reciben calificaciones positivas, pero no llegan a todo el personal**

42. La valoración del programa de aprendizaje de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos que hicieron los funcionarios, los directivos y los oficiales de recursos humanos y oficiales ejecutivos fue, por lo general, alta. Más del 70% de los funcionarios de la Secretaría y casi el 60% de los directivos estaba “satisfecho” o “muy satisfecho” con la eficacia general de los cursos de capacitación de la Oficina. En particular, los cursos sobre competencias básicas recibieron calificaciones elevadas. Los directivos también valoraron positivamente la capacitación sobre competencias en materia de gestión.

43. Sin embargo, la OSSI observa con preocupación que la mayoría de los funcionarios de la Secretaría no dedica un tiempo apreciable a la capacitación impartida por la Oficina de Gestión de Recursos Humanos. El 46% de los directivos que formularon observaciones señaló que durante el último año no dedicó ningún día a los cursos de capacitación de la Oficina, el 19% dedicó entre 1 y 3 días, el 20% 4 ó 5 días, el 10% entre 6 y 10 días y el 5% dedicó entre 11 y 15 días. Por lo que respecta al personal no directivo de la Secretaría, durante el último año el 43% no dedicó ningún día a los cursos de capacitación de la Oficina, el 24% dedicó entre 1 y 3 días, el 13% 4 ó 5 días, el 8% entre 6 y 10 días, el 10% entre 11 y 15 días y

el 2% dedicó más de 20 días. Tanto los directivos como el resto de los funcionarios citan como principales razones de la escasa participación en esos cursos de capacitación la falta de tiempo y la carga de trabajo, seguidas de un conocimiento insuficiente de los cursos ofrecidos y la falta de interés en la capacitación impartida.

44. El personal de contratación internacional y contratación local de las misiones de mantenimiento de la paz que participó en los grupos de reflexión de la OSSI consideraba que en sus misiones las oportunidades de aprendizaje eran insuficientes. Entre las carencias que mencionó este personal figuran el hecho de que la capacitación sea insuficiente y que los cursos no estén suficientemente adaptados a sus necesidades<sup>23</sup>.

**b) Los programas de aprendizaje siguen enfrentando problemas**

45. En el bienio 2008-2009 disminuyeron los recursos financieros de la Secretaría destinados a capacitación; concretamente, el incremento de 3 millones de dólares que se aprobó en 2006 no se ha renovado hasta la fecha<sup>24</sup>. Los directivos de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos consideran que se trata de un recorte muy significativo del presupuesto para capacitación. Señalan que los beneficios de la inversión en capacitación no pueden obtenerse plenamente en un año y que se necesita una inversión permanente a fin de apoyar los mandatos de perfeccionamiento del personal encomendados a la Oficina. Asimismo, la mayoría de los oficiales de recursos humanos y oficiales ejecutivos y de los directivos consideraba que los recursos destinados actualmente a los programas de aprendizaje no son suficientes. La OSSI estima que, habida cuenta del nivel actual de financiación, la Oficina de Gestión de Recursos Humanos tiene ante sí una tarea enjundiosa y difícil, a saber, mejorar las aptitudes de los funcionarios de toda la Secretaría y lograr que tengan movilidad y sean polifacéticos y versátiles, de conformidad con el mandato de reforma de los recursos humanos de la Secretaría, todo ello con recursos limitados.

**c) Se considera que el sistema de promoción de las perspectivas de carrera es menos eficaz y no está vinculado al sistema de evaluación de la actuación profesional**

46. Entre los componentes fundamentales del sistema de promoción de las perspectivas de carrera figuran los programas de aprendizaje; las trayectorias claras y flexibles; el asesoramiento en posibilidades de carrera; y un sistema de evaluación de la actuación profesional que fomente el diálogo sobre las aspiraciones profesionales. Las organizaciones con un sistema de promoción de las perspectivas de carrera muy eficaz desempeñan bien cada una de estas funciones y velan por que estén plenamente integradas.

47. En una evaluación realizada recientemente para la Sección de Aprendizaje de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos se llegó a la conclusión de que falta un nexo que vincule los programas concretos de formación del personal con una estrategia coherente de promoción de las perspectivas de carrera, así como

---

<sup>23</sup> La OSSI observa que los presupuestos para capacitación en las misiones de mantenimiento de la paz no forman parte del presupuesto ordinario para capacitación, sino que están gestionados por el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno y el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz con cargo a sus recursos extrapresupuestarios.

<sup>24</sup> Véase la resolución 61/244, secc. V, párr. 4.

instrumentos para mejorar los resultados<sup>25</sup>. Se constató que los programas de aprendizaje eran “obligatorios pero no estaban conectados con nada”. Los datos de las encuestas y entrevistas de la OSSI así lo confirman: más del 60% de los directivos de la Secretaría piensa que la Oficina de Gestión de Recursos Humanos no promueve de manera eficaz las perspectivas de carrera, y más de la mitad señala que las actividades de la Oficina en este ámbito “no son en absoluto eficaces”. Los directivos y otros asociados en la gestión de los recursos humanos señalan deficiencias en la promoción de las perspectivas de carrera como la falta de trayectorias claramente definidas que contribuyan a cubrir las necesidades de la Organización y a lograr que el personal de la Secretaría sea polifacético y tenga movilidad. Los directivos de la Oficina reconocen que la actual clasificación de puestos es restrictiva y no fomenta las trayectorias profesionales flexibles para el personal de la Secretaría. Asimismo, algunos directivos consideran que deberían tener un papel más claro y explícito en el desarrollo profesional de los funcionarios que dependen de ellos y observan que el actual marco no fomenta plenamente este aspecto. La OSSI reconoce las dificultades de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos en la promoción de las perspectivas de carrera; existe una tensión natural entre una buena planificación de la promoción de las perspectivas de carrera dentro de la Organización y la necesidad de evitar crear expectativas de ascenso.

48. Los sistemas de evaluación de la actuación profesional del personal que están plenamente integrados en otros mecanismos de desarrollo profesional pueden ser instrumentos importantes tanto para gestionar la actuación profesional como para apoyar la formación del personal y su desarrollo profesional. Sin embargo, los directivos de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos reconocen que aún no se ha logrado establecer un vínculo estrecho entre el sistema de evaluación de la actuación profesional de la Secretaría (e-PAS), la participación en los programas de aprendizaje y la formación estratégica del personal y el desarrollo de sus trayectorias profesionales. Por ejemplo, la información sobre la evaluación de la actuación profesional del personal no se tiene sistemáticamente en cuenta en el proceso de selección de personal, y casi la mitad de los funcionarios encuestados consideraban que el e-PAS no era un instrumento eficaz para promover las perspectivas de carrera. Por otra parte, más de la mitad no ve ninguna relación entre la evaluación de su actuación profesional y las oportunidades de ascenso. Más de la mitad de los directivos de la Secretaría está “en desacuerdo” o “en total desacuerdo” con la afirmación de que el e-PAS se utiliza de manera efectiva para apoyar los esfuerzos de los departamentos por ascender al candidato más cualificado.

**d) El e-PAS es útil como instrumento de planificación**

49. Muchos de los funcionarios de la Secretaría encuestados consideraban que el e-PAS era un instrumento útil para fijar objetivos. Más del 50% señalaban que su experiencia con el e-PAS les había servido para saber lo que sus supervisores esperaban de ellos en lo referente a actuación profesional. Asimismo, más del 50% señaló que había tenido un diálogo útil con sus supervisores en el marco del e-PAS.

---

<sup>25</sup> Evaluación externa de los programas de formación del personal, 2000-2003 y 2004-2007, realizada por QED Consulting, julio de 2004 y enero de 2008.

**e) El e-PAS sigue enfrentando problemas, entre ellos la percepción de que las calificaciones son injustas**

50. Los datos de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos ponen de manifiesto que, en el caso del personal de la Secretaría, la tasa de cumplimiento del e-PAS fue del 81% durante los tres últimos ciclos<sup>26</sup>. Por tanto, se desaprovechó por completo la oportunidad de planificar asignaciones, acordar objetivos de desempeño y recibir observaciones oficiales respecto del 19% del personal de la Secretaría. También hay margen para agilizar el ritmo del proceso. Los datos de la Oficina correspondientes a esos tres ciclos demuestran que menos de la mitad de las evaluaciones del e-PAS se presentan dentro del plazo establecido.

51. Un número considerable de los directivos y funcionarios encuestados estimaba que el principal problema del e-PAS era su falta de equidad, es decir que pensaban que las evaluaciones no reflejaban con exactitud la actuación profesional. Casi la mitad de los directivos encuestados señaló que el e-PAS no se utilizaba de manera efectiva para calificar la actuación profesional. La percepción del resto de los funcionarios era más favorable que la de los directivos, pues sólo el 21% consideraba que en su e-PAS individual no se había evaluado de manera justa su actuación profesional.

52. El análisis de los datos de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos sobre el e-PAS realizado por la OSSI arroja una proporción más alta de calificaciones positivas. En el período de evaluación 2006-2007, el 7% de los funcionarios recibió una calificación de nivel 1 (supera sistemáticamente las expectativas de desempeño), el 38% una calificación de nivel 2 (supera con frecuencia las expectativas de desempeño), el 53% una calificación de nivel 3 (cumple plenamente las expectativas de desempeño), sólo el 1% recibió una calificación de nivel 4 (cumple parcialmente las expectativas de desempeño) y prácticamente ningún funcionario (el 0,1%) recibió una calificación de nivel 5 (no cumple las expectativas de desempeño).

53. Las calificaciones del e-PAS varían según los departamentos y las categorías de los puestos. Los datos correspondientes a los tres últimos ciclos del e-PAS suscitan dudas en cuanto a la homogeneidad del modo en que se asignan tales calificaciones. En algunos departamentos casi todos los funcionarios recibieron una calificación de 1, 2 ó 3, mientras que en otros las calificaciones de la actuación profesional abarcaron los cinco niveles. Por lo que respecta a la variación según la categoría del puesto, los funcionarios que ocupan puestos de las categorías superiores de todos los cuadros de personal reciben una proporción mayor de calificaciones elevadas. Una mayor proporción de funcionarios con categoría de Director, así como del cuadro orgánico y de las categorías superiores del cuadro de servicios generales y del Servicio Móvil recibieron calificaciones de nivel 2, mientras que una mayor proporción de funcionarios de categorías inferiores recibieron más calificaciones de nivel 3.

54. La OSSI también analizó las calificaciones de los e-PAS según el género basándose en los datos de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos. Del análisis de los tres últimos ciclos del e-PAS (véase el cuadro 4) se desprende que se atribuyeron calificaciones de nivel 1 y 2 a una proporción mayor de mujeres. No cabe extraer ninguna conclusión definitiva del limitado análisis que ha llevado a cabo la OSSI sobre los datos de los e-PAS en función del género.

---

<sup>26</sup> 2004-2005, 2005-2006 y 2006-2007.

**Cuadro 4**  
**Distribución de las calificaciones del sistema de evaluación**  
**de la actuación profesional**

(Porcentaje)

<i>Género</i>	<i>Datos agregados correspondientes a tres ciclos</i> <i>(2004-2005, 2005-2006 y 2006-2007)</i>					<i>Total por género</i>
	<i>5</i>	<i>4</i>	<i>3</i>	<i>2</i>	<i>1</i>	
Mujeres	0,0	0,8	48,2	41,3	9,7	100,0
Hombres	0,1	1,3	55,9	36,0	6,7	100,0

**B. Planificación de la gestión de los recursos humanos**  
**y formulación de políticas**

**1. Las continuas iniciativas de reforma han abrumado a la Oficina**  
**de Gestión de Recursos Humanos y han reducido su capacidad**  
**de planificar, fijar prioridades y ofrecer orientaciones**

55. La función de recursos humanos de la Secretaría ha sido objeto de continuas reformas en respuesta a los mandatos de la Asamblea General y a otras iniciativas. En su informe titulado “Invertir en el personal” (A/61/255), el Secretario General enunció muchas medidas de reforma que la Oficina de Gestión de Recursos Humanos está poniendo en práctica de manera simultánea. La OSSI observa que, para que puedan tener éxito en toda la Secretaría, esas medidas de reforma requieren que la Oficina lleve a cabo una planificación y una formulación de políticas muy significativas.

56. Las constantes medidas de reforma han hecho más necesario planificar y fijar prioridades más allá de la capacidad actual de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos. En la reciente nota al Secretario General sobre medidas recomendadas en el ámbito de la gestión de los recursos humanos se hizo hincapié en la amplia y continua reforma que corresponde poner en práctica a la Oficina<sup>27</sup>. Este documento, que se distribuyó a los departamentos de la Secretaría, incluye una larga lista de medidas en materia de gestión de recursos humanos que éstos deberán aplicar y a las que habrá que dedicar gran cantidad de recursos. La OSSI observa con preocupación que la Oficina de Gestión de Recursos Humanos prácticamente no ha dado orientación sobre la manera en que los departamentos deben aplicar estas medidas, a pesar de que la mayoría de ellas debía comenzar a aplicarse “inmediatamente”. La OSSI también observa con preocupación que en esta directriz sobre gestión de recursos humanos no se establece ningún orden de prioridades, habida cuenta en particular de que muchos de los encuestados y entrevistados con atribuciones delegadas en la materia han señalado que no reciben suficiente orientación de la Oficina para ejercer sus actuales atribuciones de manera efectiva y oportuna. Asimismo, muchos directivos de la Oficina indican que, incluso sin tener en cuenta la laboriosa planificación que se requiere para dirigir de manera eficaz la aplicación de las iniciativas de reforma de la gestión de los recursos humanos, ni ellos ni los funcionarios a su cargo tienen tiempo suficiente para realizar su trabajo ordinario.

<sup>27</sup> Vicesecretaria General, nota al Secretario General, 31 de marzo de 2008.

**2. La capacidad de planificación de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos es limitada, incluida la planificación de la sucesión: siguen siendo altas las tasas de vacantes, en particular sobre el terreno**

57. Los pactos sobre la actuación profesional del personal directivo superior y los planes de acción en materia de recursos humanos son los principales medios que ha utilizado la Oficina de Gestión de Recursos Humanos para llevar a cabo una planificación estratégica constante de los recursos humanos. Su finalidad es fijar objetivos para la Secretaría en ese ámbito y servir de instrumento para medir los progresos en la consecución de tales objetivos, e incluyen indicadores como el porcentaje de puestos vacantes, la proporción de mujeres en el personal y la contratación de nacionales de Estados Miembros no representados e insuficientemente representados para ocupar puestos sujetos a distribución geográfica. Según los datos obtenidos por la OSSI, los entrevistados consideran que, como instrumentos de planificación, esos pactos y planes de acción sólo son relativamente útiles. Tanto los directivos de la Oficina como sus asociados de la Secretaría mencionan problemas a la hora de adaptar los objetivos en materia de recursos humanos a las realidades de los distintos departamentos. Por ejemplo, los directivos de las misiones de mantenimiento de la paz señalan que tienen mayores dificultades para reducir el porcentaje de puestos vacantes que las entidades de la Sede y no se les debería pedir cuentas si no lograban alcanzar objetivos poco realistas. Asimismo, la OSSI comprobó que la Oficina de Gestión de Recursos Humanos no había asignado suficientes recursos para apoyar la aplicación efectiva de los pactos y planes de acción. Como se señala más adelante (véase párr. 60), los recursos de la Oficina asignados a tareas de planificación, elaboración de informes y supervisión son muy limitados.

58. Hasta la fecha los esfuerzos de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos no han permitido desarrollar plenamente un proceso de planificación de la sucesión ni planes de sucesión para la Secretaría. Los funcionarios de la Oficina que expresaron su opinión sobre la planificación de la capacidad la calificaron de “deficiente” a “muy deficiente” (34%) o “suficiente” (29%); ninguno la consideró “excelente”, y sólo un 37% la calificó de “buena”. El personal de la Oficina encuestado consideró que su propia actuación en la preparación del plan anual de dotación de personal para la Secretaría era fundamentalmente “suficiente” (42%). *La Oficina de Gestión de Recursos Humanos reconoce que no existen planes anuales de dotación de personal, pero señala que ha introducido un sistema anual de alerta temprana.*

59. Los interesados coinciden con la autoevaluación de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos. La mayoría de los oficiales de recursos humanos y oficiales ejecutivos encuestados sólo calificaron de “suficiente” a “buena” la planificación de los recursos humanos, incluida la planificación de la sucesión. Asimismo, muchos de esos oficiales afirmaron que sus departamentos necesitaban que se planificara mejor la sucesión. Más del 40% de los directivos de la Secretaría consideran “deficiente” o “muy deficiente” el apoyo prestado por la Oficina para reducir el porcentaje de puestos vacantes. Por ejemplo, la tasa de vacantes en las misiones de mantenimiento de la paz es del 23%<sup>28</sup>. La OSSI celebra la reciente iniciativa

<sup>28</sup> Porcentaje de puestos vacantes en todas las misiones sobre el terreno correspondiente al período comprendido entre mayo de 2007 y abril de 2008; datos facilitados por la División de Personal sobre el Terreno del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno a petición de la

consistente en comenzar a utilizar en las misiones de mantenimiento de la paz pactos sobre la actuación profesional del personal directivo superior y planes de acción en materia de recursos humanos con indicadores de las tasas de vacantes. Sin embargo, el personal de mantenimiento de la paz, otros directivos de la Secretaría y algunos directivos de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos comunicaron a la OSSI que, si bien esos pactos y planes de acción establecían objetivos, no ofrecían instrumentos que ayudaran a los directivos a superar los obstáculos para reducir las tasas de vacantes. Además, comentaron que las misiones de mantenimiento de la paz y otros departamentos tenían un control limitado sobre muchas de las variables que afectaban a esas tasas<sup>29</sup>. *La Oficina de Gestión de Recursos Humanos señala que los pactos sobre la actuación profesional del personal directivo superior y los planes de acción en materia de recursos humanos no fueron concebidos como instrumentos para mejorar aspecto alguno, sino únicamente como sistemas para fijar objetivos y metas y supervisar el desempeño de los departamentos.*

60. Los recursos de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos asignados a la planificación y el seguimiento de los recursos humanos en toda la Secretaría son extremadamente limitados. En el momento en que se realizó la evaluación, la Sección de Planificación, Supervisión e Informes (que forma parte del Servicio de Planificación, Administración y Supervisión) sólo contaba con cinco funcionarios (1 P-5, 1 P-2 para la planificación, 1 P-4 para la supervisión, 1 P-4 para los informes y 1 funcionario del cuadro de servicios generales).

### **3. Los instrumentos informáticos actuales no facilitan un proceso de planificación robusto**

61. Los sistemas informáticos como IMIS y Galaxy, además de servir de apoyo a las funciones de tramitación, son instrumentos concebidos para facilitar las funciones de planificación de los recursos humanos, como la planificación de la sucesión. Sin embargo, tanto los directivos de la Secretaría como los oficiales de recursos humanos, los oficiales ejecutivos y el personal de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos están descontentos con estos instrumentos. Por ejemplo, señalaron que IMIS contenía una cantidad considerable de información incorrecta sobre el personal, lo que obligaba a la Oficina y a otras entidades a dedicar tiempo a verificar y corregir los registros antes de poder utilizar los datos con fines de planificación, incluso en el caso de las cifras básicas. Por otra parte, el sistema IMIS no está integrado y algunas funciones que se realizan con este sistema en un lugar de destino no están automatizadas en otros lugares de destino; así, las oficinas situadas fuera de la Sede no pueden acceder a todos los datos ni actualizarlos. Como se indica anteriormente (véase párr. 20), los asociados en la gestión de recursos humanos mencionan deficiencias de Galaxy que afectan negativamente al proceso de selección de personal. Esas mismas deficiencias también afectan negativamente a aspectos de la planificación de los recursos humanos.

---

OSSI: correos electrónicos con datos actualizados de mayo de 2008 y 29 de julio de 2008 (los datos proceden del sistema Nucleus).

<sup>29</sup> La OSSI observa que el porcentaje de puestos vacantes depende de la tasa de movimiento de personal, de los plazos de contratación y de la medida en que la planificación de la sucesión sea oportuna y se anticipe a las necesidades.

#### 4. Los directivos, funcionarios y demás interesados de la Secretaría señalan la necesidad de que las políticas de recursos humanos sean más claras

62. Para ejercer un liderazgo creíble en el ámbito de la gestión de los recursos humanos, la Oficina de Gestión de Recursos Humanos necesita políticas bien concebidas y fáciles de entender que sirvan de apoyo a la labor de los directivos y funcionarios de la Secretaría en todos los lugares de destino. Además, la Oficina debe ofrecer constantemente una orientación sobre la interpretación de esas políticas que satisfaga las necesidades de la administración, los oficiales de recursos humanos y oficiales ejecutivos y el personal. Menos del 40% de los directivos de la Secretaría afirmó que podía obtener orientación clara de la Oficina sobre las políticas de recursos humanos; la mayoría señaló que se apoyaba en sus oficiales de recursos humanos y oficiales ejecutivos para interpretar las normas de recursos humanos. Esos oficiales, que se encuentran en una posición difícil, manifestaron que las políticas de recursos humanos se prestaban a interpretaciones muy variadas y eran el mayor problema al que se enfrentaban en su trabajo. Afirmaron que las políticas no se interpretaban de manera uniforme ni siquiera en el seno de la Oficina. *La Oficina de Gestión de Recursos Humanos indica que en 2008 ha normalizado la interpretación de esas políticas entre sus funcionarios.* El segundo problema en importancia a que han de hacer frente es lograr que los directivos se responsabilicen de aplicar las normas de recursos humanos de la Secretaría de manera uniforme. Los oficiales de recursos humanos y oficiales ejecutivos consideraban que las políticas no eran prácticas, no eran suficientemente flexibles para tener en cuenta distintas circunstancias ni suficientemente claras para hacer plenamente responsables a los directivos y el personal. En respuesta a la pregunta de la OSSI sobre la claridad de todas las políticas de recursos humanos de la Secretaría, sólo el 25% de los funcionarios de la Secretaría señaló que esas políticas ofrecían orientaciones claras.

63. La política de 2003 sobre modalidades de trabajo flexible es un ejemplo de lo que se acaba de exponer<sup>30</sup>. Se trata de una política bien conocida y la mayoría de los funcionarios y directivos se mostraron optimistas respecto de la posibilidad de lograr un equilibrio positivo entre trabajo y vida personal. Sin embargo, los datos de los oficiales de recursos humanos y oficiales ejecutivos y de las misiones de mantenimiento de la paz ponen de manifiesto que existe una percepción negativa de la capacidad de la Secretaría para ofrecer un equilibrio entre trabajo y vida personal a los funcionarios. Se mencionaron varios problemas, entre ellos la aplicación poco uniforme de la política. Los datos de la encuesta a los directivos indican además que, en gran medida, la política de modalidades de trabajo flexible no se aplica, y la mayoría de los directivos señaló que la Oficina de Gestión de Recursos Humanos no ofrecía suficiente orientación sobre su aplicación.

64. La Dependencia de Apoyo Normativo de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos es responsable de formular las políticas de recursos humanos y de ofrecer orientación sobre su interpretación. Al igual que en el ejercicio de la función de planificación que corresponde a la Oficina, la Dependencia de Apoyo Normativo cuenta con unos recursos extremadamente limitados. En el momento en que se realizó la evaluación sólo trabajaban en esa Dependencia tres funcionarios del cuadro orgánico. En consecuencia, no existen suficientes recursos en la Dependencia de Apoyo Normativo ni en la Sección de Planificación, Supervisión e Informes para armonizar de manera coherente la labor que se está realizando en la

<sup>30</sup> Véase ST/SGB/2003/4.

planificación de recursos humanos, la formulación de políticas en ese ámbito y las iniciativas de reforma en curso. Los directivos de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos reconocen este problema. La OSSI observa que la Oficina tiene previsto subsanar en parte esta deficiencia en el marco de su nueva estructura organizativa (véase párr. 7 *supra*).

**C. La falta de claridad que rodea a la delegación de atribuciones en materia de recursos humanos y la muy limitada supervisión ejercida por la Oficina de Gestión de Recursos Humanos hace que disminuya la rendición de cuentas respecto de los resultados en materia de recursos humanos**

65. La Oficina de Gestión de Recursos Humanos delega considerables facultades decisorias en asociados de la Secretaría, por ejemplo la adopción de decisiones en muchas fases del proceso de selección de personal, la determinación de algunos derechos de los funcionarios y la orientación sobre la interpretación de las normas de recursos humanos. Esta delegación de atribuciones a menudo lleva aparejada la responsabilidad por el desempeño de funciones de tramitación. Las atribuciones concretas que se delegan en los departamentos de la Secretaría varían en función de varios factores, entre ellos la valoración que hace la Oficina de la capacidad del departamento para llevar a cabo las distintas funciones de recursos humanos. En la actualidad la División de Personal sobre el Terreno del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno (que antiguamente formaba parte del Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz) es la entidad en que la Oficina ha delegado más atribuciones.

**1. Deficiencias que se han encontrado en la actual estructura de delegación de atribuciones**

66. Sobre la base de las entrevistas y las encuestas, la OSSI detectó varios problemas relacionados con la delegación de atribuciones. Los asociados en quienes se habían delegado atribuciones acogían positivamente la oportunidad de tener más control sobre las decisiones en materia de recursos humanos, pero también observaban deficiencias en el actual marco de delegación de atribuciones. La mayoría de los oficiales de recursos humanos y oficiales ejecutivos consideraba que la delegación de atribuciones realizada por la Oficina de Gestión de Recursos Humanos en favor de sus departamentos sólo estaban funcionando de manera “relativamente eficaz”. Las valoraciones de los oficiales de las misiones de mantenimiento de la paz fueron incluso más bajas. El personal de gestión de recursos humanos de las oficinas situadas fuera de la Sede también era más propenso a valorar negativamente este aspecto. En la Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra, por ejemplo, 9 de los 16 directivos de recursos humanos entrevistados por la OSSI mencionaron problemas significativos respecto del marco de delegación de atribuciones.

67. Muchos encuestados aludieron a problemas que menoscababan su capacidad de desempeñar las funciones de recursos humanos delegadas y sugirieron que sería útil contar con normas más simples que tuvieran en cuenta las distintas circunstancias del personal sin complicar innecesariamente las cosas. Destacaron la

necesidad de que la Oficina de Gestión de Recursos Humanos ofreciera más orientaciones sobre la interpretación de las normas. Asimismo, los encuestados mencionaron la necesidad de aclarar las funciones, en particular de ofrecer información más explícita sobre las cuestiones que podía decidir el departamento y sobre las facultades decisorias que conservaba la Oficina. Por ejemplo, los directivos de las misiones de mantenimiento de la paz que han de resolver un problema de interpretación de las normas de recursos humanos deben encauzarlo a través del oficial de recursos humanos del cuartel general de la misión, quien puede depender de la División de Personal sobre el Terreno del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno en Nueva York, que, por su parte, puede no estar segura de si tiene atribuciones para tomar la decisión o si debe consultar a la Oficina de Gestión de Recursos Humanos antes de hacerlo. Los entrevistados señalaron que este proceso podía llevar semanas, incluso meses, y que a menudo no era eficiente. Un problema conexo es la cuestión de la delegación de auténticas facultades decisorias frente a la delegación de atribuciones para la realización de meros trámites o, como lo expresó un entrevistado, una “delegación sin atribuciones”. Un entrevistado de categoría superior comentó que “a las misiones de mantenimiento de la paz se les confía la aplicación de un acuerdo de paz, pero no se confía en ellas para contratar a un P-4”. Por último, muchos encuestados que están recibiendo atribuciones delegadas en materia de recursos humanos mencionan la necesidad de que la Oficina ofrezca suficientes instrucciones y capacitación para ayudarlos a obtener la información y los conocimientos necesarios a fin de desempeñar las tareas que se esperan de ellos.

68. La Oficina de Gestión de Recursos Humanos reconoce la existencia de los problemas que se acaban de exponer. Aproximadamente la mitad de los encuestados de la Oficina que se pronunciaron al respecto no creía que las atribuciones en materia de recursos humanos se estuvieran delegando de manera coherente y adecuada. Además, casi la mitad señaló asimismo que los propios funcionarios de la Oficina no sabían con certeza cuáles eran sus funciones y responsabilidades en relación con las atribuciones de recursos humanos delegadas en funcionarios que trabajaban fuera de la Oficina.

## **2. La Oficina de Gestión de Recursos Humanos ejerce una supervisión muy limitada sobre los procesos de recursos humanos**

69. La OSSI observa con gran preocupación que la supervisión de las atribuciones en materia de recursos humanos delegadas en otros departamentos que lleva a cabo la Oficina de Gestión de Recursos Humanos es claramente insuficiente. Se han delegado atribuciones en un gran número de funcionarios con distintos grados de experiencia y conocimientos y, como ya se ha señalado, existen diversos problemas relacionados con la ejecución. Por este motivo, es sumamente importante que la Oficina efectúe una supervisión eficaz. Entre los ejemplos de riesgos derivados de una supervisión insuficiente figuran la contratación de personal no cualificado y el pago indebido de prestaciones. A pesar de ello, la OSSI constató que la supervisión que lleva a cabo la Oficina es prácticamente inexistente. La Oficina sólo realiza 3 ó 4 misiones de supervisión al año a oficinas situadas fuera de la Sede, mediante un pequeño equipo de funcionarios de la Oficina creado según las necesidades. *La Oficina de Gestión de Recursos Humanos señala que estas misiones representan únicamente una parte de la labor de supervisión que realiza.* Además, como ya se ha señalado, sólo hay un funcionario del cuadro orgánico (P-4) en la Oficina

asignado en exclusiva a tareas de supervisión. En el momento en que se realizó la evaluación, ese funcionario estaba desempeñando tareas de supervisión con la asistencia del Jefe de la Sección de Planificación, Supervisión e Informes (P-5) y un funcionario del cuadro de servicios generales. Habida cuenta de que Oficina de Gestión de Recursos Humanos tiene una capacidad de supervisión tan limitada, no es de extrañar que varios directivos de esa Oficina entrevistados por la OSSI afirmaran que “en la actualidad hay atribuciones sin rendición de cuentas”, “la función de supervisión dentro de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos es prácticamente inexistente” y “la Oficina de Gestión de Recursos Humanos no puede realizar una supervisión sustantiva, de modo que cuando algún departamento nos informa de algo, tratamos de examinarlo”. Los temores de la OSSI coinciden con los expresados en las conclusiones del informe del Secretario General sobre la rendición de cuentas, según el cual “la Secretaría no hace un seguimiento sistemático de la delegación de atribuciones”<sup>31</sup>.

### **3. Los planes de acción en materia de recursos humanos y pactos sobre la actuación profesional del personal directivo superior no son instrumentos de rendición de cuentas plenamente satisfactorios**

70. Además de ser instrumentos de planificación estratégica, los pactos sobre la actuación profesional del personal directivo superior y los planes de acción en materia de recursos humanos tienen por finalidad garantizar la rendición de cuentas. La OSSI encomia a la Oficina de Gestión de Recursos Humanos y al Departamento de Gestión por su reciente iniciativa de publicar esos pactos y planes de acción en la Intranet de las Naciones Unidas, aumentando así la transparencia y promoviendo una mayor rendición de cuentas, y por designar y capacitar en todos los departamentos a coordinadores encargados de los planes de acción. Sin embargo, subsisten dudas en cuanto a la eficacia de los pactos y planes de acción para lograr la rendición de cuentas y alcanzar los objetivos de la Secretaría en materia de gestión de recursos humanos. La OSSI comprobó que muchos interesados no están familiarizados con esos pactos ni esos planes de acción. Los directivos de la Secretaría y otros asociados de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos que sí están familiarizados con ellos aún no tienen un convencimiento pleno de que esos instrumentos ayuden a la Secretaría a alcanzar los objetivos relativos a los recursos humanos. Muchos asociados en la gestión de recursos humanos, así como los directivos y funcionarios de la Oficina, no creen que esos pactos y planes de acción estén mejorando la rendición de cuentas. Por ejemplo, el 36% de los directivos de la Secretaría no creía que la utilización de estos instrumentos estuviera mejorando la rendición de cuentas, mientras que el 25% creía que sí eran útiles. Entre las deficiencias que se detectaban con frecuencia figuraban la falta de adaptación de los objetivos a la realidad de los distintos departamentos; el carácter “cosmético” de las estadísticas, que no reflejaban la realidad de los logros que se estaban alcanzando; el hecho de que los departamentos sean responsables de alcanzar objetivos sobre los que no tenían suficiente control (los objetivos que más se citaban a este respecto eran los relacionados con el género y la representación geográfica); la no imposición de sanciones cuando los departamentos no cumplían sus objetivos de gestión de los

---

<sup>31</sup> A/62/701 y Corr.1, párr. 29.

recursos humanos; y el hecho de que los pactos y los planes de acción no median la eficacia de los resultados<sup>32</sup>.

71. La OSSI observa que la falta de supervisión y de mecanismos eficaces de rendición de cuentas incrementa cinco riesgos organizativos importantes: a) que los procesos de recursos humanos sean ineficientes; b) que se adopten medidas que no se ajusten a las normas de recursos humanos de la Secretaría; c) que se desmoralice el personal con rendimiento alto; d) que los departamentos sean incapaces de ejecutar sus mandatos al no disponer de una capacidad adecuada de gestión de los recursos humanos; y e) que se incurra en mayores responsabilidades organizativas.

#### **D. Los servicios médicos están bien considerados, pero la cada vez mayor demanda de servicios sobre el terreno plantea problemas**

72. El mandato de la División de Servicios Médicos es prestar servicios médicos y coordinar en todo el sistema las políticas relacionadas con la salud en todos los lugares de destino y misiones de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas. Consta de una red de más de 76 clínicas a cargo del Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz de la Secretaría y 46 dispensarios patrocinados por las Naciones Unidas en todo el mundo. Debido en gran medida a que en los últimos años ha aumentado el número y tamaño de las operaciones de mantenimiento de la paz, la División de Servicios Médicos ha tenido que responder al continuo crecimiento de la demanda de servicios.

##### **1. Se percibe a los servicios médicos y administrativos básicos como eficaces, pero poco se hace respecto de las actividades de concienciación en materia de salud**

73. Los datos de las encuestas ponen de manifiesto que los funcionarios y directivos de los distintos lugares de destino tienen una percepción generalmente positiva de la eficacia de la División de Servicios Médicos. Los directivos de la División en la Sede señalan que hay suficientes recursos para ofrecer servicios médicos y administrativos básicos en la Sede de Nueva York<sup>33</sup>. Sin embargo, habida cuenta de la elevada carga de trabajo, la mayoría del personal médico dedica la mayor parte de su tiempo a certificaciones médicas y a otras cuestiones de carácter fundamentalmente administrativo, como trámites relacionados con las licencias de enfermedad. Los datos de las entrevistas al personal de la División y los datos de la encuesta a la Oficina de Gestión de Recursos Humanos indican que no se puede prestar la debida atención a otros servicios importantes como la asistencia psicológica, las actividades de concienciación en materia de salud y las actividades para promover un entorno de trabajo seguro.

<sup>32</sup> Los resultados de la encuesta sobre la rendición de cuentas publicados en A/62/701 pusieron de manifiesto las deficiencias siguientes: en respuesta a la afirmación “creo que me pueden exigir responsabilidades por algo ajeno a mi control”, el 14% de los encuestados se mostró totalmente de acuerdo y el 34% de acuerdo.

<sup>33</sup> En la actualidad la División de Servicios Médicos de Nueva York funciona con 8 médicos, 11 enfermeras y 1 psicólogo, y cuenta en total con 35 funcionarios.

**2. No hay una estructura clara para coordinar y supervisar un servicio de atención de la salud en todo el sistema, lo que crea puntos vulnerables, en particular sobre el terreno**

74. La capacidad de la División de Servicios Médicos de la Sede para establecer y mantener relaciones de apoyo con el número cada vez mayor de instalaciones médicas situadas fuera de la Sede es limitada. Los servicios se están orientando cada vez más hacia las misiones sobre el terreno, por lo que son necesarios mecanismos de rendición de cuentas y presentación de informes más claros y sistemas eficaces de supervisión y apoyo. Tras un análisis limitado de la función de servicios médicos de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos, la OSSI halló pruebas de que la actual estructura organizativa tiene sus limitaciones por lo que respecta al establecimiento de una estructura jerárquica clara para coordinar un servicio de atención de la salud en todo el mundo.

75. El personal de servicios médicos sobre el terreno normalmente depende de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos y consulta con ella sobre cuestiones de asesoramiento médico, al tiempo que se mantiene en contacto con la Sección de Servicios Médicos del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno para las cuestiones logísticas. Sin embargo, esta estructura de responsabilidad no está claramente definida, lo que genera cierta duplicación de tareas y confusión. Los representantes de los servicios médicos que se encuentran sobre el terreno colaboran con los oficiales médicos de los países que aportan contingentes y, en muchos casos, tienen cierta responsabilidad en la prestación de servicios tanto al personal de las Naciones Unidas como a los contingentes. No obstante, la rendición de cuentas y las responsabilidades no están del todo claras. *La Oficina de Gestión de Recursos Humanos señala que, si bien las funciones y responsabilidades de la División de Servicios Médicos y de la Sección de Servicios Médicos de Apoyo están claramente delimitadas, en ocasiones se superponen debido a la naturaleza de la labor de las misiones de mantenimiento de la paz. La División de Servicios Médicos y la Sección de Servicios Médicos de Apoyo ya han examinado estas cuestiones y siguen haciéndolo.*

**E. Se percibe a la Oficina de Gestión de Recursos Humanos como que no tiene muy en cuenta las necesidades de los destinatarios de sus actividades**

76. Los destinatarios de las actividades de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos no piensan que la función de recursos humanos sea muy eficaz ni que la Oficina tenga en cuenta sus intereses. En la actualidad los oficiales de recursos humanos y oficiales ejecutivos, los directivos y el personal, incluido el de las misiones de mantenimiento de la paz, no consideran que la función de recursos humanos de la Secretaría sea, en general, muy eficaz. Por lo que respecta a los grupos de interesados, casi la mitad señala que la función de recursos humanos “es relativamente ineficaz” o “no es en absoluto eficaz”. Tampoco se ha alcanzado plenamente el objetivo de la Oficina de tener en cuenta “los intereses de los destinatarios de sus actividades”; un tercio de los directivos y del personal de la Secretaría piensa que la Oficina “no tiene en cuenta en absoluto los intereses de los destinatarios de sus actividades”. Tanto los directivos como el personal citan como

principal motivo de insatisfacción la dificultad para obtener respuestas claras, coherentes y oportunas a sus dudas sobre recursos humanos.

## V. Conclusión

77. La Oficina de Gestión de Recursos Humanos ha de hacer frente a considerables dificultades en su calidad de principal órgano responsable simultáneamente de llevar a cabo la planificación estratégica de los recursos humanos y formular políticas en ese ámbito, delegar atribuciones en materia de recursos humanos en toda la Secretaría y prestar directamente muchos servicios en la materia. La Oficina debe desempeñar estas funciones en un entorno complejo y en el contexto de continuas y ambiciosas iniciativas de reforma. Asimismo, las dificultades en el ámbito de los recursos humanos a que se enfrentan la Oficina y la Organización en general no admiten soluciones simples. En cada esfera funcional de la gestión de los recursos humanos existen múltiples y variados problemas, así como complejas interrelaciones. En este entorno, para que la gestión de los recursos humanos sea eficaz es preciso fijar prioridades estratégicas y objetivos en los que centrarse, así como una significativa inversión en recursos. La OSSI encomia a la Oficina de Gestión de Recursos Humanos por su esfuerzo para que la gestión de los recursos humanos en la Secretaría sea altamente eficaz, pero observa, sin embargo, que la magnitud de las exigencias a que se enfrenta la Organización en materia de recursos humanos ha socavado la capacidad efectiva de la Oficina para satisfacerlas plenamente.

78. Con el fin de incrementar su eficacia y lograr los resultados deseados en el ámbito de los recursos humanos, la Oficina de Gestión de Recursos Humanos y las Naciones Unidas deben establecer prioridades y determinar las iniciativas en las que hacer hincapié. Es posible asimismo que se necesiten recursos adicionales. Es preciso informar mejor de las políticas de recursos humanos y definir más claramente las atribuciones delegadas en esa materia en el conjunto de la Secretaría. También se necesitan procedimientos más simples a fin de aumentar la claridad y eficiencia. Con el actual nivel de recursos, la inexistencia de un orden de prioridades y de políticas claras genera una sobrecarga de trabajo tanto para el personal de la Oficina como para otros funcionarios que desempeñan funciones de gestión de recursos humanos. Es necesario introducir las mejoras que se acaban de exponer para que las Naciones Unidas puedan contratar, retener y formar en todo el mundo a personal que sea capaz de responder a los múltiples desafíos a que se enfrenta la Organización.

79. La OSSI desea agradecer la excelente cooperación y la diligencia de los funcionarios de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos y la División de Personal sobre el Terreno del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno, que, a pesar de la gran carga de trabajo que soportan, dedicaron tiempo a proporcionar valiosa información a través de entrevistas y encuestas, así como datos sobre los programas.

## VI. Recomendaciones

### **Recomendación 1: Elaborar un marco integrado para mejorar el proceso de selección de personal, mejorar el apoyo a la promoción de las perspectivas de carrera y promover la movilidad del personal**

(véase la conclusión A, párrs. 42 a 54 y párrs. 23 a 41)

80. La Oficina de Gestión de Recursos Humanos debe elaborar una estrategia y un marco integrado para mejorar la selección, la promoción de las perspectivas de carrera y la movilidad del personal de la Secretaría. En particular, debe recurrirse a un equipo de tareas u otro órgano adecuado para proponer mejoras en las actuales políticas y procedimientos de la Secretaría, así como en los servicios prestados por la Oficina. Este equipo de tareas debe responder, entre otras, a las siguientes preguntas:

1. ¿Qué cambios pueden introducirse para promover trayectorias profesionales más fluidas y eficaces, que faciliten las necesidades de dotación de personal y los planes de adelanto profesional de los funcionarios?

2. ¿Cómo encajan los cambios de las condiciones de servicio que se están examinando en la actualidad en un marco más amplio para la promoción de las perspectivas de carrera del personal de la Secretaría? *La Oficina de Gestión de Recursos Humanos señala que está preparando un único reglamento del personal que abarcará a todos los funcionarios y simplificará las actuales series 100, 200 y 300 del Reglamento del Personal. En este contexto, la Oficina realizará un examen detallado de todas las circulares administrativas a fin de detectar las áreas problemáticas y racionalizar las normas en la mayor medida posible.*

3. ¿Por qué el actual proceso de selección de personal es deficiente en ámbitos como la satisfacción de las necesidades de la Organización en cuanto a directivos y funcionarios cualificados para desempeñar las funciones necesarias a fin de ejecutar los mandatos de la Secretaría, la recompensa del trabajo meritorio desempeñado por los actuales funcionarios y la selección de personal externo altamente cualificado?

4. ¿Cómo pueden mejorarse los sistemas informáticos que sirven de apoyo al proceso de selección del personal? ¿Cómo puede mejorarse la integración de los sistemas de la División de Personal sobre el Terreno del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno y de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos?

5. ¿Debería la Secretaría elaborar un programa de movilidad más adaptado, no necesariamente obligatorio y que se base en mayor medida en incentivos a fin de lograr mejores resultados en la consecución de un personal de la Secretaría que sea polifacético, versátil y móvil? En tal caso, ¿cuál es la mejor manera de reestructurar el programa de movilidad? ¿Qué sistema de información debería establecerse para hacer el seguimiento de los traslados voluntarios a iniciativa de los funcionarios y cuantificarlos? *La Oficina de Gestión de Recursos Humanos señala que la Subsecretaría General de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos ha creado un grupo de trabajo sobre el sistema de gestión de talentos con representantes de las oficinas situadas fuera de la Sede, las oficinas ejecutivas, el Departamento de Gestión, la Oficina de Gestión de Recursos Humanos y otras entidades. El grupo de trabajo establecerá estrategias para los elementos institucionales del sistema de gestión de talentos y abordará cuestiones relacionadas con las políticas.*

6. ¿Qué medidas pueden adoptarse para mejorar la credibilidad del proceso de selección de personal?

**Recomendación 2: Fortalecer la formulación de políticas y las funciones correspondientes de orientación para la interpretación**

(véase la conclusión B, párrs. 55 a 64)

81. La Oficina de Gestión de Recursos Humanos debe fortalecer su función de formulación de políticas, así como la correspondiente función de orientación para la interpretación a fin de contrarrestar el considerable riesgo de que se produzcan resultados negativos en la gestión de los recursos humanos, como la aplicación desigual de las políticas<sup>34</sup>. Concretamente:

1. Deben utilizarse recursos adicionales para realizar funciones de formulación de políticas y orientación.

2. La Oficina de Gestión de Recursos Humanos debe adoptar medidas adicionales para que el personal de la propia Oficina y de la Secretaría en su conjunto sepa dónde obtener orientación sobre la interpretación de las políticas.

3. La Oficina de Gestión de Recursos Humanos debe determinar las políticas de recursos humanos que entrañan mayor riesgo de no alcanzar los resultados deseados, fijar prioridades y a continuación tratar de mejorar la orientación sobre políticas a fin de reducir ese riesgo.

**Recomendación 3: Fijar prioridades en la aplicación de las iniciativas en materia de recursos humanos** (véase la conclusión B, párrs. 55 y 56 y párrs. 77 a 79)

82. Habida cuenta de la magnitud de las exigencias a que se enfrenta la Organización en materia de recursos humanos, incluidos los continuos y ambiciosos esfuerzos de reforma, la Oficina de Gestión de Recursos Humanos y la Vicesecretaría General deben fijar prioridades para la ejecución de las iniciativas de reforma de los recursos humanos. Concretamente:

1. Se debe fijar un orden de prioridades para las medidas que figuran en la reciente nota dirigida al Secretario General<sup>27</sup> y se deben revisar los plazos de aplicación a fin de que se ajusten a calendarios realistas.

2. La Oficina de Gestión de Recursos Humanos debe realizar un análisis de los recursos que se necesitan para poner en práctica estas medidas.

3. La Oficina de Gestión de Recursos Humanos debe ofrecer orientación adicional a los departamentos sobre la manera de aplicar esas medidas de gestión de los recursos humanos.

**Recomendación 4: Aclarar y simplificar la delegación de atribuciones** (véase la conclusión C, párrs. 65 a 71)

83. La Oficina de Gestión de Recursos Humanos debe revisar la actual estructura de delegación de atribuciones y elaborar un compendio completo y sistemático de

<sup>34</sup> La OSSI reconoce que, después de la recopilación de datos que realizó en julio de 2008, la Oficina de Gestión de Recursos Humanos comenzó a aplicar un proceso de reestructuración que hace más hincapié en la formulación de políticas.

responsabilidades donde se enumeren en detalle todas las esferas de recursos humanos en que se hayan delegado atribuciones<sup>35</sup>. La OSSI alienta a la Oficina a que lleve a cabo esta tarea en consulta con sus asociados estratégicos de la Secretaría a fin de aclarar las funciones y responsabilidades, lograr una aplicación más uniforme de las políticas y reducir el plazo de ejecución de las decisiones sobre recursos humanos. Más concretamente, ese compendio debe:

1. Especificar la entidad responsable y ofrecer orientación concreta sobre la manera de interpretar las normas respecto de cuya aplicación se produce la delegación de atribuciones.
2. Ser actualizado por la Oficina de Gestión de Recursos Humanos cada bienio.
3. Estar disponible en Intranet de las Naciones Unidas.

*La Oficina de Gestión de Recursos Humanos señala que examinará y racionalizará la delegación de atribuciones en consulta con sus asociados estratégicos.*

#### **Recomendación 5: Fortalecer la función de supervisión**

*(véase la conclusión C, párrs. 65 a 71)*

84. La Oficina de Gestión de Recursos Humanos debe fortalecer su función de supervisión a fin de contrarrestar el considerable riesgo de que se produzcan resultados negativos en la gestión de los recursos humanos<sup>36</sup>. Concretamente:

1. Deben utilizarse recursos adicionales para realizar funciones de supervisión.
2. La capacidad y los recursos en materia de supervisión deben centrarse en la aplicación coherente y efectiva de la delegación de atribuciones.
3. Entre las medidas de supervisión deben figurar asimismo la determinación de las políticas cuya aplicación no sea uniforme o en las que se produzcan retrasos considerables y una colaboración más estrecha con los servicios de planificación y formulación de políticas a fin de lograr mejoras.

*(Firmado)* Inga-Britt **Ahlenius**  
Secretaria General Adjunta de Servicios de Supervisión Interna

<sup>35</sup> La OSSI reconoce que formuló una petición similar en la recomendación 13 de su informe de auditoría (AH2007/510/1), pero no ha hallado pruebas de que se estén tomando medidas en ese sentido y, por tanto, formula esta recomendación.

<sup>36</sup> La OSSI reconoce que después de la fase de recopilación de datos para la evaluación (julio de 2008), la Oficina de Gestión de Recursos Humanos comenzó a aplicar un proceso de reestructuración que hace más hincapié en la supervisión.