



# Asamblea General

Distr. general  
14 de agosto de 2008  
Español  
Original: inglés

---

**Sexagésimo tercer período de sesiones**

Tema 126 del programa provisional\*

**Gestión de los recursos humanos**

## **Reforma de la gestión de los recursos humanos**

### **Informe del Secretario General**

#### *Resumen*

El presente informe se ha preparado en cumplimiento de lo dispuesto en la resolución 61/244 de la Asamblea General.

Desde la presentación a la Asamblea General de los anteriores informes del Secretario General sobre la reforma de la gestión de los recursos humanos y la inversión en el personal, se han hecho progresos considerables en la consolidación y ampliación del programa de reformas de la gestión de los recursos humanos, sobre la base de las resoluciones y decisiones de la Asamblea.

El Secretario General invita a la Asamblea General a que tome nota de los logros alcanzados hasta la fecha en la ejecución del programa de reformas de la gestión de los recursos humanos y de las actividades previstas para el futuro que se presentan en este informe.

---

\* A/63/150 y Corr.1.



## Índice

	<i>Página</i>
I. Introducción.....	3
II. Antecedentes y generalidades.....	4
III. Función de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos.....	7
IV. Principales logros y orientación futura.....	8
A. Planificación y seguimiento de las actividades de recursos humanos.....	9
B. Contratación y dotación de personal.....	13
C. Concursos nacionales.....	23
D. Promoción y apoyo de las perspectivas de carrera.....	24
E. Fortalecimiento de la capacidad directiva y de gestión.....	31
F. Gestión de la actuación profesional.....	34
G. Movilidad.....	39
H. Arreglos contractuales y armonización de las condiciones de servicio.....	39
I. Administración de Justicia.....	40
J. Tecnología de la información sobre recursos humanos.....	40
K. Fortalecimiento de la rendición de cuentas.....	42
L. Servicios de salud de las Naciones Unidas.....	44
V. Conclusión.....	45

## I. Introducción

1. El presente informe se ha preparado en cumplimiento de la resolución 61/244 de la Asamblea General, en la que ésta pidió al Secretario General que le informara en su sexagésimo tercer período de sesiones de la aplicación de la resolución.

2. El informe reseña las medidas adoptadas en respuesta a esas peticiones. Contiene también observaciones sobre las medidas adoptadas como parte de iniciativas de reforma anteriores presentadas por el Secretario General en sus informes titulados “Fortalecimiento de las Naciones Unidas: un programa para profundizar el cambio” (A/57/387 y Corr.1), “Un concepto más amplio de la libertad: desarrollo, seguridad y derechos humanos para todos” (A/59/2005), e “Invertir en el personal” (A/61/255).

3. El informe tiene un formato distinto del de los informes anteriores sobre la reforma de la gestión de los recursos humanos (A/61/228 y Corr.1, A/59/263, A/57/293, A/55/253 y Corr.1 y A/53/414). En tanto estos últimos se basaban en los 10 elementos constitutivos de la reforma de la gestión de los recursos humanos, el presente informe se basa en las esferas abarcadas por el nuevo marco para la gestión de los recursos humanos presentado en el informe del Secretario General sobre la inversión en el personal (A/61/255), a saber, la contratación y la selección, la movilidad, la promoción y el apoyo de las perspectivas de carrera, los arreglos contractuales y la armonización de las condiciones de servicio sobre el terreno, y la formación de capacidad directiva y de gestión. El informe contiene también secciones sobre cuestiones como la planificación y el seguimiento de los recursos humanos, los concursos nacionales, la gestión de la actuación profesional, la administración de justicia, las tecnologías de la información sobre recursos humanos, y el fortalecimiento de la rendición de cuentas. Esta información se presenta porque, o bien la Asamblea General había pedido en su resolución 61/244 que se adoptaran medidas complementarias en esos ámbitos, o bien se han registrado avances importantes en ellos desde la presentación de los anteriores informes sobre la reforma de la gestión de los recursos humanos (A/61/228 y Corr.1) y sobre la inversión en el personal (A/61/255). El Secretario General presentará por separado informes sobre la movilidad, los arreglos contractuales y la armonización de las condiciones de servicio, y la administración de justicia, por lo que en el presente sólo figura una descripción resumida de los avances en cada uno de esos ámbitos.

4. Por consiguiente, el presente informe deberá leerse conjuntamente con los informes del Secretario General sobre contratación y dotación de personal en las Naciones Unidas: estrategia seguida (A/63/285); aplicación de la política de movilidad (A/63/208); propuestas detalladas para simplificar los arreglos contractuales de las Naciones Unidas: el camino a seguir (A/63/298); enmiendas al Estatuto del Personal (A/63/189); y administración de justicia (A/63/132).

5. La Asamblea también tiene ante sí el informe del Secretario General sobre la composición de la Secretaría y sus adiciones sobre la utilización de personal proporcionado gratuitamente y de consultores y contratistas, y acerca del empleo de ex funcionarios jubilados (A/63/310 y Add.1 a 3).

## II. Antecedentes y generalidades

6. En su informe titulado “Invertir en el personal” (A/61/255), el Secretario General presentó su visión de la reforma de la gestión de los recursos humanos, según la cual la Secretaría del futuro será integrada, operacional y orientada hacia el terreno. Subrayó que, para cumplir los mandatos complejos e interrelacionados de la Organización de manera eficiente y económica, era necesario contar con un personal, versátil, móvil y dotado de múltiples habilidades, que trabajara en diversas disciplinas. Reiteró que la Organización sería conocida por sus altas normas de ética, equidad, transparencia y rendición de cuentas, así como por su cultura de aprendizaje constante, elevado desempeño, excelente gestión y respeto de la diversidad. En ese informe se presentaron elementos de la nueva visión de la gestión de los recursos humanos, basada en los principios siguientes: flexibilidad para responder a la evolución de las necesidades institucionales; normas éticas claras; sencillez, claridad y transparencia; contratación y promoción de las perspectivas de carrera en función de los méritos; cumplimiento de los mandatos sobre la distribución geográfica y el equilibrio de género; responsabilidades del personal directivo y de los funcionarios en general; integración del personal que trabaja sobre el terreno y en la Sede en una única Secretaría mundial; y alianzas firmes entre el personal directivo y la Oficina de Gestión de Recursos Humanos.

7. Se presentaron a la Asamblea General para su examen propuestas detalladas que abordaban diversas esferas, como por ejemplo: la contratación y la selección; la movilidad; la promoción y el apoyo de las perspectivas de carrera; los arreglos contractuales y la armonización de las condiciones de servicio sobre el terreno; y la formación de capacidad directiva y de gestión. La Asamblea tomó nota de las propuestas y pidió al Secretario General que en su sexagésimo tercer período de sesiones le presentara un informe sobre su aplicación. Asimismo, aplazó la adopción de decisiones sobre diversas propuestas, en particular la contratación basada en listas de candidatos, la simplificación de los arreglos contractuales y la armonización de las condiciones de servicio, y pidió al Secretario General que proporcionara más información en sus períodos de sesiones subsiguientes.

8. Más adelante se reseñan los avances registrados en la aplicación de las propuestas. La información adicional solicitada por la Asamblea General sobre las propuestas que no aprobó figura en los mencionados informes del Secretario General sobre contratación y dotación de personal en las Naciones Unidas: estrategia seguida, aplicación de la política de movilidad, propuestas detalladas para simplificar los arreglos contractuales de las Naciones Unidas: el camino a seguir, y enmiendas al Estatuto del Personal, que se presentarán en el sexagésimo tercer período de sesiones. La Asamblea General ya había recibido cierta información adicional en los informes sobre la contratación y dotación de personal (A/61/822), la aplicación de la política de movilidad (A/62/215), la racionalización de los arreglos contractuales (A/61/857 y A/62/274) y la armonización de las condiciones de servicio (A/61/861).

9. En diciembre de 2007, el Secretario General pidió a la Vicesecretaria General que presidiera un Equipo de Tareas de gestión de recursos humanos encargado de proponer soluciones a los problemas señalados por el Ombudsman en las esferas interrelacionadas de la contratación y los arreglos contractuales, incluidas cuestiones como la distribución geográfica y el género, y la promoción de las perspectivas de carrera, incluidos temas como la movilidad y la capacitación.

El Secretario General pidió también al Secretario General Adjunto de la Asamblea General y de Gestión de Conferencias que presidiera un Equipo de Tareas para simplificar y racionalizar las normas de los procesos de trabajo, con miras a incorporar la simplificación, transparencia y rendición de cuentas en los procesos de trabajo y determinar los obstáculos y las limitaciones operacionales existentes en algunas categorías de la función de recursos humanos.

10. Cada uno de esos equipos de tareas elaboró recomendaciones para la adopción de medidas, que se han consolidado en un conjunto único de recomendaciones que abarcan nueve esferas, a saber, la planificación de la fuerza de trabajo, el sistema de selección del personal y la gestión de las vacantes, concursos para la contratación de funcionarios del cuadro orgánico, la responsabilidad de los directores y la gestión de la actuación profesional, la movilidad, la promoción de las perspectivas de carrera y la capacitación, el pago de las prestaciones del personal, las condiciones de las pensiones, y los contratos y las condiciones de servicio. El Secretario General aprobó esas recomendaciones unificadas para la adopción de medidas. Si bien algunas recomendaciones podrían ser aplicadas bajo la autoridad del Secretario General, hay otras sobre las cuales habría que consultar al personal o a entidades como la Junta de los jefes ejecutivos del sistema de las Naciones Unidas para la coordinación y el Comité Mixto de Pensiones del Personal de las Naciones Unidas, y obtener la aprobación de la Asamblea General. Las recomendaciones que requieran la aprobación de la Asamblea figuran en los documentos A/63/285, A/63/208, A/63/298 y A/63/189.

11. Las recomendaciones sobre las cuales hay que consultar al personal se distribuyeron entre los representantes del personal en todos los lugares de destino de la Secretaría y el Comité de Coordinación entre el Personal y la Administración las examinó en su 29º período de sesiones, celebrado en Nueva York en junio de 2008. El Comité es el mecanismo conjunto a nivel de toda la Secretaría establecido por el Secretario General, de conformidad con el Estatuto y el Reglamento del Personal, para que lo asesore sobre cuestiones relacionadas con el bienestar del personal, las condiciones de empleo y otras políticas de personal de toda la Organización. El Comité apoyó las recomendaciones consolidadas para la acción e hizo un grupo de propuestas sobre algunos pormenores de las recomendaciones. Las propuestas del Comité fueron aceptadas por el Secretario General e incorporadas en los documentos A/63/285, A/63/208, A/63/298 y A/63/189.

12. Se han registrado progresos importantes en la ejecución de la reforma de la gestión de los recursos humanos, y los principales logros alcanzados hasta la fecha son los siguientes:

a) **Planificación y seguimiento de las actividades relativas a los recursos humanos.** En 1999 se comenzaron a realizar ejercicios departamentales de planificación de los recursos humanos, que ya están en su quinto ciclo, se institucionalizaron los debates que celebraban periódicamente la Oficina de Gestión de Recursos Humanos y los jefes de departamento sobre importantes elementos de la gestión de los recursos humanos, lo que hizo que se reconociera que la gestión del personal era una parte fundamental de sus responsabilidades. En esos debates se fijan metas bienales para esferas clave de la gestión de los recursos humanos, como la gestión de las vacantes y la selección del personal, la representación geográfica, el equilibrio de género, la movilidad, la formación del personal, la comunicación entre el personal y la administración, y el empleo de consultores y jubilados. La

Oficina de Gestión de Recursos Humanos puso en funcionamiento un sitio Web para seguir de cerca los progresos en la aplicación de los planes de acción departamentales en materia de recursos humanos. Se ha facilitado también el acceso de los departamentos y las oficinas al sitio web para que puedan seguir el cumplimiento de sus propios planes de acción y mantenerse actualizados al respecto. La Junta sobre el Desempeño de las Funciones Directivas supervisa el desempeño de los jefes de departamento en la aplicación de los planes departamentales. La gestión de los recursos humanos, junto con la gestión financiera y de los programas, está incluida en los pactos del personal directivo superior, que son los planes de gestión anuales establecidos entre los jefes de departamento y el Secretario General. También se concertan pactos entre los jefes de departamentos (a nivel de Secretario General Adjunto) y los jefes de oficinas (a nivel de Subsecretario General). Los pactos refuerzan la responsabilidad de los directivos superiores y la rendición de cuentas por las facultades delegadas en ellos. Mediante la verificación in situ en los departamentos, oficinas y misiones sobre el terreno se da un mejor seguimiento al ejercicio de las atribuciones delegadas para administrar los recursos humanos. Para adoptar un enfoque más estratégico, dinámico y planificado de la gestión de los recursos humanos, en el bienio 2008-2009 se implantará la planificación de la fuerza laboral en toda la Secretaría;

b) **Contratación y dotación de personal.** El sistema de selección del personal vigente, establecido en 2002, integra la contratación, colocación, gestión de la movilidad y ascensos, y delega la responsabilidad por las decisiones de selección en los jefes de departamento responsables de la ejecución de los programas y de sus resultados. Con el apoyo de Galaxy, la herramienta electrónica de dotación de personal, el sistema ha agilizado el proceso de selección y aumentado la eficiencia y transparencia del proceso, en comparación con el anterior sistema de selección del personal basado en papel. La Asamblea General, reconociendo la necesidad de contar con un sistema más eficaz e integrado, aprobó el desarrollo de una nueva herramienta electrónica de dotación del personal para reemplazar el Galaxy. Ha concluido el proceso de adquisiciones para ese nuevo sistema, y se espera que la primera fase de su implantación concluya para fines de 2008. Se han adoptado diversas medidas para aumentar la representación geográfica y el equilibrio de género, como por ejemplo nuevas disposiciones dirigidas a reforzar el respeto de las normas aplicables para lograr los objetivos de distribución geográfica y de género, la inclusión de elementos relativos a la representación geográfica y el equilibrio de género en los pactos de los cuadros directivos superiores, y la elaboración de una estrategia y marco de divulgación más dinámicos. En la sección IV. B *infra* se ofrecen detalles sobre estas medidas;

c) **Movilidad.** La política sobre la movilidad institucional se introdujo en 2002 como una parte integral del sistema de selección del personal a fin de crear una plantilla más versátil, móvil y que tenga múltiples aptitudes. Desde 2002 se han fijado límites de tiempo en la ocupación de todos los puestos. La primera vuelta del programa de reasignación dirigida comenzó en mayo de 2007 y se completará para finales de 2008. La movilidad se ha vinculado a la promoción de las perspectivas de carrera y se han establecido programas de apoyo;

d) **Promoción y apoyo de las perspectivas de carrera.** La Organización ha instituido una política integral de promoción de las perspectivas de carrera que hace énfasis en la rendición de cuentas a nivel institucional, de gestión y personal. Con el fin de promover en toda la Secretaría valores compartidos y normas comunes, se han

integrado valores básicos y competencias básicas y de gestión, en todos los sistemas de recursos humanos, incluidos los de contratación y selección, perfeccionamiento del personal y gestión de la actuación profesional. El programa de aprendizaje de la Organización se basa en el principio de que consolidar y mantener la competencia profesional y directiva del personal es una importante tarea prioritaria, y que invertir en el aprendizaje es fundamental para el futuro de la Organización. El programa consta de dos componentes principales: programas organizados a nivel central que se imparten en toda la Secretaría, destinados a transformar la cultura de la Organización y promover la adhesión a los valores básicos y establecer competencias básicas y de gestión; y programas descentralizados, por cuya ejecución se han delegado responsabilidades en los departamentos y las oficinas, y que están dirigidos a mejorar las aptitudes sustantivas y técnicas del personal, incluso en la esfera de las tecnologías de la información especializadas. En 2002 se implantó un sistema electrónico de evaluación de la actuación profesional (e-PAS) basado en las mejores prácticas. El sistema e-PAS vincula los planes de trabajo individuales con los de las unidades y los departamentos, y promueve el intercambio de información y la comunicación entre los funcionarios y sus supervisores;

e) **Fortalecimiento de la capacidad directiva y de gestión.** La Organización preparó una amplia gama de programas de formación y desarrollo institucional para fomentar sistemática y progresivamente la capacidad de gestión y dirección. En 1996 se puso en marcha el Programa de capacitación en administración de personal, destinado a fortalecer las competencias en materia de gestión de los funcionarios que ocupaban cargos directivos. Ese programa ha evolucionado y ha sido reemplazado por el Programa de capacitación de dirigentes para funcionarios de categorías D-1 y D-2 y el Programa de Desarrollo de la Capacidad de Gestión, para los de categorías P-4 y P-5. Para complementar esos programas para personal directivo, se imparten a nivel de departamento programas de perfeccionamiento de la capacidad institucional y de gestión, y en 2004 se iniciaron programas para fomentar la capacidad de liderazgo de las mujeres.

### III. Función de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos

13. La Oficina de Gestión de Recursos Humanos sigue desempeñándose como la autoridad central encargada de los asuntos de recursos humanos. Sin embargo, la evolución de las necesidades operativas de la Organización exige que la Oficina actúe de manera más dinámica y estratégica.

14. La Oficina de Gestión de Recursos Humanos tiene un papel fundamental en diversos ámbitos, que consiste en:

a) Ayudar a la Organización a adaptar su capacidad en materia de recursos humanos de manera que pueda enfrentar los obstáculos que se van presentando y apoyar el establecimiento de nuevas entidades;

b) Desarrollar y mantener la infraestructura de gestión de los recursos humanos mediante la formulación de políticas y las tecnologías de la información;

c) Crear capacidad para ayudar al personal directivo a desempeñar sus funciones de gestión y a los funcionarios a desempeñar sus funciones profesionales al máximo de sus posibilidades, y verificar el desempeño;

d) Introducir y compartir ideas novedosas y buenas prácticas en la gestión de los recursos humanos;

e) Hacer una labor de promoción en asuntos relativos a las condiciones de servicio y la seguridad, incluidos aspectos como el equilibrio entre la vida personal y la vida laboral, el perfeccionamiento del personal y las oportunidades de carrera;

f) Prestar asesoramiento y servicios administrativos a departamentos y oficinas, cuadros directivos y personal en general.

15. La Asamblea General, en su resolución 62/236, tomó nota de la nueva estructura orgánica de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos, presentada en el contexto del presupuesto por programas para el bienio 2008-2009. Se había propuesto que la nueva estructura comprendería la Oficina del Subsecretario General y cuatro divisiones, a saber, la División de Políticas y Planificación Estratégica, la División de Contratación y Dotación de Personal, la División de Formación y Perfeccionamiento y la División de Servicios Médicos. Sin embargo, no se aprobó la solicitud de crear un puesto de categoría D-2 para el Director de la División de Contratación y Dotación de Personal. En consecuencia, es necesario modificar de nuevo la estructura orgánica para asegurar que se ajuste a las prioridades funcionales, que preste apoyo máximo a la reforma de la gestión de los recursos humanos emprendida por el Secretario General, y que mantenga una división equitativa de la función de rendición de cuentas y la responsabilidad entre los puestos aprobados.

16. La estructura orgánica modificada de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos estaría integrada por la Oficina del Subsecretario General, el Servicio de Políticas de Recursos Humanos, la División de Planificación Estratégica y Dotación de Personal, la División de Aprendizaje, Perfeccionamiento y Servicios de Recursos Humanos y la División de Servicios Médicos. Con esta estructura orgánica modificada, la Oficina podría ejercer su autoridad general sobre la gestión de los recursos humanos, generar la mayor sinergia posible entre las divisiones, secciones y unidades para prestar mejores servicios a sus clientes de la manera más eficaz y eficiente, y realizar innovaciones para hacer frente a los desafíos nuevos o en ciernes en el ámbito de la gestión de los recursos humanos. En el contexto del próximo informe sobre la ejecución del presupuesto por programas para el bienio 2008-2009 se informará sobre la necesaria reorientación institucional de los recursos.

17. La Oficina de Gestión de Recursos Humanos trabaja en asociación estrecha con expertos y cuadros directivos encargados de los recursos humanos en toda la Organización y en consulta con el personal y con sus representantes en todos los lugares de destino. La Oficina consulta periódicamente a otras organizaciones del régimen común y representa a la Organización en los períodos de sesiones de la Comisión de Administración Pública Internacional (CAPI).

#### **IV. Principales logros y orientación futura**

18. La reforma de la gestión de los recursos humanos es un proceso. Los principales logros obtenidos hasta la fecha han ayudado a la Organización a superar obstáculos importantes. No obstante, aún persisten muchas dificultades y han surgido nuevos desafíos. Por consiguiente, la Organización debe continuar

fortaleciendo su estrategia y marco de gestión de los recursos humanos para cumplir los mandatos cada vez más complejos que se le encomiendan. La simplificación y racionalización de las políticas y prácticas de gestión de los recursos humanos, la planificación y creación de un cuadro de personal a nivel mundial integrado y móvil y que tenga competencias múltiples, la mejora de las condiciones de servicio, el empleo de las tecnologías modernas de la información y las comunicaciones, y el fortalecimiento de la rendición de cuentas son elementos fundamentales para que la Organización alcance sus objetivos en el futuro. En las secciones siguientes se reseñan los principales logros obtenidos hasta la fecha y la orientación futura de la reforma de la gestión de los recursos humanos.

## **A. Planificación y seguimiento de las actividades de recursos humanos**

19. Los objetivos generales de la planificación y el seguimiento de las actividades de recursos humanos consisten en aplicar un sistema de planificación integrada de la fuerza laboral a mediano plazo y crear herramientas de apoyo que ayuden a alcanzar los objetivos y las metas de la Organización en materia de recursos humanos a nivel de departamento y oficina y en la Secretaría en su conjunto.

### **1. Logros obtenidos hasta la fecha**

20. La Oficina de Gestión de Recursos Humanos mejoró su labor de seguimiento de los principales indicadores demográficos del personal de la Secretaría y continúa presentando informes anuales al respecto a la Asamblea General. En los últimos años se han ampliado considerablemente el formato y el alcance de la información presentada, que ya abarca a todo el personal empleado por la Organización, incluso en las operaciones sobre el terreno.

21. La planificación y el desempeño de cada departamento con respecto a los mandatos legislativos sobre la gestión de los recursos humanos se sustentan en el sistema de planes de acción sobre recursos humanos, que se ha convertido en un sistema institucionalizado, al que recientemente se le han introducido elementos de la rendición de cuentas. Este sistema se ha fortalecido aún más con el establecimiento de pactos del personal directivo superior con el Secretario General, que permiten adecuar los objetivos administrativos y de gestión de los jefes de departamentos y oficinas, incluidos sus principales objetivos en el ámbito de la gestión de los recursos humanos, a sus objetivos programáticos.

22. Los pactos y los planes de acción sobre recursos humanos son elementos importantes del marco de rendición de cuentas institucional. La ejecución de los pactos y los planes de acción sobre recursos humanos es seguida de cerca por el Departamento de Gestión, y la Junta sobre el Desempeño de las Funciones Directivas, presidida por la Vicesecretaria General, periódicamente recibe información sobre sus progresos y los examina.

23. Los 26 jefes de departamentos y oficinas principales prepararon pactos generales para 2008 tras realizar exámenes personales profundos con la Vicesecretaria General. La Junta sobre el Desempeño de las Funciones Directivas realizó un análisis provisional de su cumplimiento en junio de 2008. A fin de fomentar la transparencia y la rendición de cuentas, el Secretario General publicó los pactos en la Intranet. En los pactos se fijan cuatro objetivos en la esfera de la

gestión de los recursos humanos: reducir al mínimo el nivel de vacantes, lograr la paridad entre los sexos en los puestos del cuadro orgánico y categorías superiores; mejorar la distribución geográfica del personal; y lograr el 100% de cumplimiento del sistema de evaluación de la actuación profesional. Para esos objetivos se han fijado determinados logros previstos e indicadores de resultados.

24. En tanto que los pactos están destinados a resolver cuatro problemas de carácter estratégico de la gestión de los recursos humanos, los planes de acción sobre recursos humanos constituyen el marco de gestión bienal por el que se guían los jefes de departamentos y oficinas y los directores de programas en el desempeño de sus funciones de gestión de los recursos humanos. La Oficina de Gestión de Recursos Humanos proporciona a los departamentos orientación y asistencia para que alcancen las metas establecidas, así como información estadística pertinente, lo que facilita el seguimiento de los progresos.

25. La Junta sobre el Desempeño de las Funciones Directivas, en su reunión de julio de 2007, examinó la ejecución de los planes de acción departamentales para 2005-2006. La Vicesecretaria General informó a los jefes de departamentos y oficinas de las esferas en que sería necesario hacer mejoras en el siguiente ciclo, sobre todo en cuanto a los objetivos de representación geográfica y equilibrio de género. Se informó a la Asamblea General de los resultados del examen en el informe del Secretario General sobre la composición de la Secretaría correspondiente a 2006/2007 (A/62/315).

26. El quinto ciclo de los planes de acción sobre recursos humanos correspondiente a 2007 y 2008 contempla objetivos institucionales racionalizados en el ámbito de la gestión de los recursos humanos derivados de los mandatos pertinentes encomendados por la Asamblea General. Los planes de acción contienen metas cuantificables en esferas clave como la gestión de las vacantes, la distribución geográfica, el equilibrio de género, la movilidad, la evaluación de la actuación profesional, el perfeccionamiento del personal, las relaciones entre el personal y la administración, el empleo de consultores y contratistas, y el empleo de jubilados. Veintinueve departamentos y oficinas participan en el ciclo en curso. En 2007, se elaboraron planes de acción sobre recursos humanos de carácter experimental que se implantaron en seis operaciones de mantenimiento de la paz. La Oficina de Gestión de Recursos Humanos y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno realizarán un examen de los resultados de este experimento e introducirán planes de acción para todas las operaciones de mantenimiento de la paz a finales de 2008. La Junta sobre el Desempeño de las Funciones Directivas examinó el desempeño de los departamentos a mitad de ciclo y pidió a los jefes de cada departamento y oficina que tomaran todas las medidas necesarias para alcanzar sus metas en los meses que restaban del ciclo de actividades de mantenimiento de la paz, hasta junio de 2008.

27. En 2008, la Oficina de Gestión de Recursos Humanos introdujo un sistema en línea en forma de tablero de datos que ofrece actualizaciones mensuales de los progresos realizados por los departamentos en el cumplimiento de los objetivos de sus planes de acción, así como hojas de puntuación mensuales para medir esos progresos. El sistema utiliza datos de diversas bases de datos, como el Sistema Integrado de Información de Gestión (IMIS), el sistema Galaxy y el e-PAS. La disponibilidad de datos en línea contribuye a una mayor transparencia y empodera a los directores de programas en sus esfuerzos por alcanzar los objetivos. Se ha

capacitado a los coordinadores de los planes de acción sobre recursos humanos de todos los departamentos y oficinas para que puedan utilizar este sistema.

28. Atendiendo a la petición formulada por la Asamblea General en su resolución 61/244, se publicaron en la Intranet los planes de acción departamentales sobre recursos humanos para el ciclo en curso.

29. En 2007 y a principios de 2008, de conformidad con la petición formulada por la Asamblea General en su resolución 61/244, en la Secretaría se elaboró un marco para la planificación del cuadro de personal. El Equipo de Tareas de gestión de recursos humanos, presidido por la Vicesecretaria General, determinó que la planificación estratégica de la fuerza laboral era una tarea prioritaria clave de los departamentos. En consecuencia, la Oficina de Gestión de Recursos Humanos ha finalizado los trabajos preliminares dirigidos a vincular todos los puestos de plantilla con los grupos ocupacionales apropiados como base para hacer posteriormente un levantamiento de los puestos y las competencias para el ejercicio de planificación.

30. El concepto de planificación de la fuerza laboral incluye elementos como el análisis de la oferta de fuerza de trabajo en los departamentos y las necesidades futuras de fuerza de trabajo, que se basan en los pronósticos elaborados por la Oficina de Gestión de Recursos Humanos y por cada departamento y oficina, respectivamente. El análisis comprende los movimientos de personal previstos debido a la edad de jubilación obligatoria y la rotación de personal, en lo que se refiere a la oferta, y las necesidades de fuerza laboral previstas en consonancia con los marcos estratégicos de los departamentos, en lo que toca a la demanda. La comparación de las previsiones de oferta y demanda permitiría hacer pronósticos sobre déficits de fuerza de trabajo para los próximos cuatro años, primero a nivel departamental y luego a nivel de la Secretaría, agregados por grupo ocupacional y categoría. El análisis que realice la Oficina de Gestión de Recursos Humanos se facilitaría a los departamentos y las oficinas para que elaboren planes de acción prácticos dirigidos a satisfacer las necesidades previstas.

31. La adquisición reciente de una nueva herramienta electrónica de gestión de las competencias del personal apoyará la planificación estratégica de la fuerza laboral a nivel de toda la Secretaría. Esta herramienta electrónica también se utilizará para realizar un inventario de las competencias. En febrero de 2007 se introdujo un cuestionario final en línea para el personal que cesa en sus funciones con el propósito de captar datos importantes para la planificación de la fuerza laboral, que no se habían reunido antes a nivel central. Esa información se emplearía para elaborar normas en los ámbitos de retención del personal, equilibrio de género y condiciones de servicio.

32. El seguimiento permanente que hace la Oficina de Gestión de Recursos Humanos de la manera en que los departamentos, las oficinas y las misiones sobre el terreno ejercen las funciones que se les han delegado en la gestión de los recursos humanos también aporta información importante para la planificación de los recursos humanos y la formulación de políticas. El objetivo que se persigue es cerciorarse de que se acatan los reglamentos, las normas y las políticas y los procedimientos establecidos y se cumplen las normas de actuación profesional y los objetivos. La función de seguimiento también permite a la Oficina proporcionar orientación y apoyo oportunos a los departamentos y las oficinas, según sea

necesario, y determinar y difundir la experiencia adquirida y las mejores prácticas de gestión de los recursos humanos.

33. En 2007 y el primer semestre de 2008, la Oficina de Gestión de Recursos Humanos organizó misiones de seguimiento a tres operaciones de mantenimiento de la paz y a tres departamentos y oficinas y preparó informes generales de seguimiento. Por motivos de seguridad, el seguimiento de la Fuerza Provisional de las Naciones Unidas en el Líbano debió realizarse a distancia.

34. Las misiones de seguimiento han arrojado diversos beneficios importantes: permiten dar capacitación in situ al personal encargado de funciones de recursos humanos en los departamentos y las oficinas; sensibilizan a los directores de programas sobre determinadas esferas de responsabilidad en el marco de las facultades que se han delegado en ellos y sobre el cumplimiento de los mandatos legislativos generales relacionados con los recursos humanos, en particular respecto a la distribución geográfica y el equilibrio de género del personal; y permiten que el personal de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos conozca de primera mano las necesidades de los departamentos y las oficinas, incluidas las oficinas y operaciones sobre el terreno.

35. El intercambio de información sobre los exámenes con los departamentos y oficinas interesadas y las medidas de seguimiento posteriores demuestran la importancia que reviste seguir fortaleciendo la capacidad de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos para realizar labores de seguimiento. La Oficina está elaborando un sistema electrónico para reunir información a nivel central sobre las actividades de seguimiento y las recomendaciones conexas, lo que aumentaría la transparencia, permitiría observar la aplicación y daría acceso a todos los departamentos y las oficinas al inventario de mejores prácticas.

## **2. Orientación futura**

36. El sistema de planificación global de la fuerza laboral, que incluye un inventario de las competencias del personal, se aplicaría para apoyar la visión del Secretario General sobre la gestión de los recursos humanos. Este sistema, respaldado por métodos modernos y automatizados de reunión y análisis de la información como parte de la nueva herramienta electrónica de gestión de las competencias del personal, formaría la base de la reforma de las prácticas de recursos humanos. El sistema de planificación de la fuerza laboral permitiría integrar diversos elementos de gestión de los recursos humanos en la Secretaría.

37. En enero de 2009 comenzará el nuevo ciclo de los pactos del personal directivo superior para 2009 y se introducirán los planes de acción sobre recursos humanos para 2009-2010.

38. Es necesario que la función de seguimiento de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos se amplíe y sea más sistemática, pues actualmente se centra en el seguimiento de las entidades en las que se han delegado responsabilidades. La Oficina también está ajustando sus prácticas de seguimiento de la gestión de los recursos humanos al marco de rendición de cuentas más general de la Secretaría. Se prestará mayor atención a los diversos aspectos y niveles de seguimiento de la manera en que se ejercen las facultades delegadas en los departamentos, las oficinas y las operaciones sobre el terreno, y a integrarlos en todos los procesos de gestión de los recursos humanos de los departamentos y las oficinas. Con ello aumentará la

transparencia de la gestión de los recursos humanos, el cumplimiento de los reglamentos, las normas y las políticas vigentes, y la uniformidad en su aplicación en toda la Secretaría.

39. El marco de seguimiento permitirá que todas las oficinas de recursos humanos y todos los funcionarios encargados de esas tareas realicen una evaluación interna, lo que cambiaría la forma en que se realiza el seguimiento, que ahora es reactivo y pasaría a ser más proactivo. Se ampliará también la gama de instrumentos de seguimiento de que dispone la Secretaría. Además de las acciones rutinarias de control incorporadas en la tramitación normal de los servicios de recursos humanos, habrá más instrumentos automatizados que permitirán observar fácilmente el cumplimiento de los pactos del personal directivo superior y de los planes de acción sobre recursos humanos, realizar el seguimiento mediante el análisis de los datos sobre recursos humanos registrados en los sistemas de apoyo, y hacer más actividades de seguimiento general a distancia. Las visitas sobre el terreno se seguirán utilizando como un importante instrumento de seguimiento.

40. La Oficina de Gestión de Recursos Humanos procurará encontrar formas de fortalecer su capacidad para la aplicación práctica del marco de seguimiento.

## **B. Contratación y dotación de personal**

41. La capacidad de interesar, atraer, contratar y retener personal de primer orden es esencial para el desempeño y el éxito de la Organización. Las Naciones Unidas necesitan un sistema en que el personal sobre el terreno y el personal de la Sede estén integrados en una Secretaría mundial, y que permita reajustar las características del personal a las necesidades futuras. El objetivo global es establecer una fuerza laboral de alta calidad, dotada de conocimientos múltiples, que sea móvil y que demuestre el más alto grado de eficiencia, competencia e integridad, teniéndose debidamente en cuenta la representación geográfica y el equilibrio entre los géneros.

### **1. Logros obtenidos hasta la fecha**

42. La Secretaría sigue desplegando esfuerzos para asegurar que sus recursos humanos se desplieguen y gestionen de la mejor manera posible para cumplir los múltiples y complejos mandatos de la Organización. Se han hecho avances considerables en el proceso de racionalización y simplificación de las políticas y los procesos para la dotación de personal de la Secretaría. La consideración esencial es cerciorarse de que la Organización mantenga los niveles más elevados de eficiencia, competencia e integridad, y a la vez procure cumplir los mandatos que atañen a la representación geográfica equitativa y el equilibrio de género.

43. Se han realizado progresos en varios aspectos de la contratación, colocación y ascensos del personal. Como parte de las actividades complementarias del 27º período de sesiones del Comité de Coordinación entre el Personal y la Administración, celebrado en 2006, el 1º de enero de 2007 entraron en vigor medidas para contribuir al cumplimiento de los mandatos de la Organización relacionados con la distribución geográfica y el equilibrio de género.

44. Algunas de las medidas sobre la dotación de personal propuestas figuraban en las recomendaciones unificadas sobre la gestión de los recursos humanos

formuladas por los equipos de tareas, como por ejemplo la dotación de personal basada en listas de candidatos y la simplificación de los requisitos exigidos a los candidatos y reducción del plazo para examinar los casos. Estas acciones concuerdan con las recomendaciones que figuran en el informe del Secretario General sobre la inversión en el personal (A/61/255).

45. El proyecto de gestión de las competencias del personal ha permitido realizar progresos en varios aspectos de la gestión de los recursos humanos de la Secretaría. Entre esos avances figuran el establecimiento de requisitos para la nueva herramienta electrónica de gestión de las competencias del personal y la adquisición de ese sistema, así como la elaboración de un marco que integre la planificación de la fuerza laboral, la dotación de personal, la gestión de la actuación profesional y el perfeccionamiento del personal.

## **2. Medidas adoptadas para garantizar el más alto grado de eficiencia, competencia e integridad**

46. Se han adoptado varias medidas para asegurar que se alcance el más alto grado de eficiencia, competencia e integridad en la selección del personal, como se establece en el párrafo 3 del Artículo 101 de la Carta de las Naciones Unidas. Se han reforzado aún más las medidas para contratar personal en forma de que haya la más amplia representación geográfica posible.

47. De conformidad con el mandato de la Asamblea General, la selección de personal para ocupar los puestos se realiza por un proceso competitivo. Para los puestos de categoría P-3 y categorías superiores, el sistema de selección del personal exige que los candidatos reúnan las condiciones establecidas en el anuncio del puesto vacante publicado. Como parte de las medidas tomadas para asegurar que se seleccionen los mejores candidatos, en los anuncios de puestos vacantes se mencionan los requisitos del puesto en cuanto a experiencia, estudios realizados, conocimiento de idiomas y aptitudes, así como las competencias que deben tener los candidatos para ser considerados calificados e idóneos para desempeñar las funciones del puesto.

48. Antes de que se recomiende a un candidato, un grupo se encarga de realizar entrevistas a todos los candidatos para evaluar sus competencias. El objetivo de la entrevista es determinar si un candidato calificado posee las aptitudes relativas al comportamiento necesarias para desempeñarse satisfactoriamente en el puesto. El requisito de que se realicen entrevistas para evaluar las competencias se reforzó en la instrucción administrativa ST/AI/2006/3, que se basa en el acuerdo a que se llegó en el 27º período de sesiones del Comité de Coordinación entre el Personal y la Administración en 2006.

49. Los jefes de departamentos y oficinas son responsables de tomar las decisiones de selección después de que los órganos centrales de examen se hayan asegurado de que se ha respetado el proceso y de que todos los candidatos, tanto internos como externos, han sido evaluados con arreglo a los requisitos exigidos para el puesto. De esta manera se garantiza que sólo se recomienden al jefe de departamento u oficina pertinente, para su selección, a los candidatos calificados e idóneos. Al seleccionar un candidato, los jefes de departamento deben dar máxima consideración a los candidatos internos y a los objetivos y las metas de la Organización en materia de recursos humanos enunciados en el plan de recursos humanos del departamento,

teniendo en cuenta especialmente la representación geográfica y el equilibrio de género.

50. Algunos de los cambios en el sistema de selección del personal convenidos en el 27º período de sesiones del Comité de Coordinación entre el Personal y la Administración que se hicieron efectivos el 1º de enero de 2007 conforme a la instrucción administrativa ST/AI/2006/3 están orientados a promover el cumplimiento de los mandatos relativos a la representación geográfica y el equilibrio de género y a priorizar a los funcionarios en servicio activo y a los candidatos incluidos en las listas que hayan aprobado los concursos nacionales para ocupar puestos vacantes de categoría P-3. Otro de los cambios introducidos permite a la Oficina de Gestión de Recursos Humanos ocupar puestos de categoría P-2 que hayan estado vacantes durante tres meses con personas incluidas en las listas de candidatos que aprobaron los concursos nacionales.

51. El sistema de evaluación de la actuación profesional es un instrumento importante para determinar si los miembros del personal tienen el más alto grado de eficiencia, competencia e integridad. El sistema exige que los funcionarios se pongan de acuerdo con sus supervisores sobre los objetivos que deberán alcanzar cada año, basándose en los planes de trabajo del departamento y la unidad. El desempeño de un funcionario se evalúa en relación con los objetivos fijados. El sistema de evaluación de la actuación profesional también evalúa si el funcionario respeta los valores básicos de la Organización y mantiene las competencias pertinentes.

52. Se examinaron y revisaron los perfiles de puestos genéricos a fin normalizar los requisitos exigidos y asegurar que se apliquen normas uniformes. Los perfiles de puestos genéricos constituyen la base de la mayoría de los anuncios de vacantes. Se pretende utilizar frases normalizadas, como por ejemplo la indicación de que el francés y el inglés son los idiomas de trabajo de las Naciones Unidas, para preparar el anuncio de un puesto vacante y los criterios de evaluación; con ello se procurará reducir el tiempo que dedican los órganos centrales de examen a revisar los textos de los anuncios de vacantes y los criterios de evaluación.

### **3. Representación geográfica y equilibrio de género**

#### **a) Distribución geográfica equitativa**

53. Para contratar personal garantizando la más amplia representación geográfica posible se adoptaron varias medidas encaminadas a aumentar el cumplimiento de las políticas referentes a la consecución de las metas en materia de distribución geográfica y género.

54. A partir del 1º de enero de 2007, el sistema de selección del personal revisado exige que se proceda de la manera siguiente:

a) En el caso de los puestos del cuadro orgánico y categorías superiores sujetos a distribución geográfica, si el jefe del departamento u oficina propone que se seleccione un candidato externo de un Estado Miembro excesivamente representado, su propuesta de selección deberá justificarse ante la Oficina de Gestión de Recursos Humanos y ser aprobada por ella antes de proceder a la selección;

b) En el caso de las vacantes de puestos de categoría P-3, antes de seleccionarse un candidato externo deberá justificarse la decisión en el expediente ante la Oficina de Gestión de Recursos Humanos y ser aprobada por ella.

55. Al estudiar las decisiones de selección propuestas en el contexto de las anteriores disposiciones, la Oficina de Gestión de Recursos Humanos tendrá en cuenta el grado de representación de los países de nacionalidad de los candidatos externos recomendados, el grado de cumplimiento de las metas en materia de representación geográfica y género fijadas en los planes de acción departamentales sobre recursos humanos, la disponibilidad de candidatos internos idóneos y las necesidades operacionales de los departamentos y oficinas.

56. Los jefes de departamentos y oficinas conciertan con el Secretario General un pacto del personal directivo superior en el que se describen sus objetivos generales para el año del que se informa. Además, los planes de acción departamentales sobre recursos humanos sirven para determinar si el departamento u oficina ha cumplido sus objetivos en el ámbito de los recursos humanos, incluidos avances en la consecución de las metas en materia de distribución geográfica y género.

57. La situación de la representación de los Estados Miembros ha mejorado en los dos últimos años. En junio de 2006, 18 Estados Miembros no estaban representados y 19 estaban insuficientemente representados mientras que en mayo de 2008, 16 Estados Miembros no estaban representados y 17 estaban insuficientemente representados. En el informe del Secretario General sobre la composición de la Secretaría (A/63/310) figura más información sobre el particular.

58. Tal como se solicitaba en el párrafo 12 de la sección X de la resolución 61/244 de la Asamblea General, prosiguen los esfuerzos por garantizar una representación geográfica equitativa, lo cual comportaría actividades de búsqueda selectiva de candidatos en estrecha cooperación con los Estados Miembros, así como con organizaciones no gubernamentales, la sociedad civil, instituciones académicas y organizaciones internacionales.

59. La experiencia derivada del proyecto de contratación acelerada para aumentar el grado de representación de los países no representados y los países insuficientemente representados se incorporó en las actividades de búsqueda de candidatos que se siguen realizando para alcanzar el objetivo de representación geográfica equitativa. Se adoptaron varias medidas, entre ellas la creación de una Dependencia de Búsqueda de Candidatos en la Oficina de Gestión de Recursos Humanos, parte de cuyo mandato consiste en localizar candidatos que contribuirían al logro de las metas de la Organización en materia de representación geográfica. Para fechas posteriores de 2008 están previstas misiones de búsqueda de candidatos en diversos Estados Miembros no representados o insuficientemente representados, y podría plantearse el envío de misiones semejantes a otros Estados Miembros cuyo grado de representación se sitúe por debajo de los límites convenientes. Otra medida adoptada para captar candidatos de Estados Miembros no representados o insuficientemente representados es vincular los sitios web de los Centros de Información de las Naciones Unidas en esos Estados con el sistema Galaxy de dotación de personal. Como se describe más adelante, los concursos nacionales han conseguido incorporar cambios positivos en el estatus geográfico de determinados Estados Miembros situados dentro de los límites convenientes.

60. En atención a una recomendación de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna, la Oficina de Gestión de Recursos Humanos realizó en 2008 un análisis pormenorizado de lo que se precisa para mejorar la representación geográfica del personal de la Secretaría a fin de determinar los Estados Miembros a los que se ofrecían concursos nacionales.

**b) Equilibrio de género**

61. En sus resoluciones 57/305, 59/266 y 61/244, la Asamblea General pidió al Secretario General que intensificase sus esfuerzos por lograr el objetivo de la paridad entre los géneros en la Secretaría, en particular en las categorías superiores, y por vigilar su cumplimiento, y, en ese contexto, que asegurase que las mujeres, especialmente las de países en desarrollo y de países de economía en transición, estuvieran debidamente representadas en la Secretaría.

62. El Secretario General ha puesto sistemáticamente de manifiesto su voluntad de alcanzar el objetivo de paridad cuantitativa de los géneros en la Secretaría. Insatisfecho con el ritmo lento al que avanza el cumplimiento de esta meta, el Secretario General organizó una reunión del Comité de Políticas, dedicada a la situación de la mujer en la Secretaría, en la que se adoptaron varias decisiones, entre ellas la preparación y aplicación de una estrategia firme y progresista dirigida por la Vicesecretaria General en la cual se articularían los mecanismos más efectivos para hacer realidad la voluntad de la Organización de alcanzar el equilibrio de género, en particular creando conciencia sobre el tema, aplicando políticas pertinentes, procediendo al seguimiento y el análisis de los progresos y garantizando la rendición de cuentas.

63. En el marco de esta estrategia, la Secretaría implantaría para cada departamento un sistema de puntuación del equilibrio entre los géneros en el que figurarían estadísticas sobre el equilibrio entre los géneros e información sobre el uso de horarios de trabajo flexibles, el funcionamiento del sistema de coordinadores de cuestiones de género, la selección de mujeres incluidas en la lista de candidatos y otros indicadores pertinentes, así como medidas innovadoras adoptadas para facilitar la contratación, la promoción y la retención de mujeres. El Comité de la Administración superior examinaría semestralmente las puntuaciones en el marco de la evaluación del desempeño y los progresos de cada departamento u oficina en el logro de las metas en materia de género indicadas en los pactos del personal directivo superior y en los planes de acción sobre recursos humanos.

64. Además, el Secretario General ha transmitido a todos los directores y funcionarios un mensaje enérgico en el sentido de que deben registrarse progresos sustantivos en la mejora del equilibrio entre los géneros en la Secretaría. Con ese fin, se espera que los directores de programas aprovechen las jubilaciones previstas en todas las categorías, aunque especialmente en las categorías P-5 y D-1, para aumentar la representación de la mujer, recurriendo para ello a una planificación progresista de los recursos humanos. Consciente de su responsabilidad personal de nombrar más mujeres para que ocupen puestos de categoría superior, el Secretario General ha pedido a los jefes de departamento que presenten a su oficina listas de candidatos en las que figuren candidatas idóneas para ocupar puestos de categoría D-2 y categorías superiores. Para incrementar el número de candidatas idóneas, la Secretaría ha establecido los mecanismos operacionales necesarios para aplicar las medidas señaladas en el informe del Secretario General sobre la inversión en el

personal a fin de garantizar una búsqueda sistemática que sirva para localizar y captar candidatas idóneas, en particular de todo el régimen común de las Naciones Unidas.

65. Uno de los cambios del sistema de selección del personal exige que, si un jefe de un departamento u oficina que no ha cumplido las metas en materia de género establecidas en el plan de acción departamental propone la selección de un hombre cuando en la lista de candidatos recomendados figura una mujer que reúne condiciones de idoneidad semejantes, su propuesta de selección deberá justificarse ante la Oficina de Gestión de Recursos Humanos y ser aprobada por ella.

66. El Secretario General promulgará en 2008 el nuevo mandato de los coordinadores a nivel de departamento de las cuestiones relativas a la mujer. En este mandato se indican claramente la función y las responsabilidades de los coordinadores a efectos de ayudar a los jefes de departamento a alcanzar las metas en materia de género. Combinada con las iniciativas de búsqueda selectiva de candidatos emprendidas por la Oficina de Gestión de Recursos Humanos y con las actividades de la Oficina de la Asesora Especial en Cuestiones de Género y Adelanto de la Mujer, la política revisada va dirigida a garantizar el acceso de los coordinadores a nivel de departamento a la información necesaria y su capacidad de contribuir de forma efectiva al adelanto de la mujer en la Secretaría promoviendo la transparencia y la igualdad de trato del personal, así como la rendición de cuentas de los directores de programas.

67. Se llevarán a cabo actividades de búsqueda selectiva para localizar y captar candidatas a puestos en los que no se ha mantenido el equilibrio entre los géneros o para los que no se han encontrado candidatos idóneos de otro modo.

#### **4. Examen del sistema de selección del personal**

68. Una encuesta a los directores del sistema de selección del personal corrobora las conclusiones del examen de dicho sistema, efectuado en 2006 y descrito en el informe del Secretario General sobre la reforma de la gestión de los recursos humanos (A/61/228 y Corr.1). En ese momento, entre las principales conclusiones se señalaba que las normas y requisitos por los que se rige el proceso de selección del personal eran excesivamente complejos y difíciles de entender y que, por lo general, los directores de programas no tenían la impresión de que las políticas y procedimientos correspondientes al sistema de selección permitiesen acelerar el proceso. La complejidad de las políticas y el gran número de solicitantes incrementan notablemente el tiempo necesario para ocupar una vacante. Además, la tecnología de la información aplicada al sistema de selección del personal no era adecuada para tramitar el volumen de solicitudes y no estaba suficientemente integrada con otros sistemas de recursos humanos.

69. En el contexto de la adquisición de una nueva herramienta electrónica de gestión de las competencias del personal y de la necesidad de examinar el sistema de selección del personal a la luz de las recomendaciones formuladas por el Secretario General en su informe sobre la inversión en el personal (A/61/255), así como de las recomendaciones unificadas de los equipos de tareas sobre la gestión de los recursos humanos, los procesos y las políticas de selección del personal de la Secretaría fueron objeto de un examen detenido.

70. Como se pedía en la resolución 61/244 de la Asamblea General, la Oficina de Gestión de Recursos Humanos efectuó en mayo de 2008 una encuesta de ámbito mundial de los directores de programas con objeto de recabar su opinión sobre la política y los procedimientos actuales del sistema de selección del personal. Se preparó un instrumento electrónico de encuesta que se transmitió a los directores de toda la Secretaría. Las preguntas de la encuesta tenían por objeto determinar si el actual sistema de selección del personal fomenta la adopción objetiva de decisiones, si las políticas actuales promueven la competencia entre funcionarios y tienen debidamente en cuenta al personal en activo, si el sistema actual contribuye al cumplimiento de los mandatos de la Asamblea General en materia de representación geográfica y equilibrio de género, si los directores por regla general tienen presente estos mandatos cuando deciden seleccionar a un candidato, y en qué se basan al decidir seleccionar a un candidato, teniendo en cuenta todos los mandatos y criterios.

71. De las respuestas recibidas se desprende que, en lo que respecta a los procedimientos y políticas de selección del personal orientados al fomento y la promoción de una adopción objetiva de decisiones, los directores estaban divididos en partes prácticamente iguales entre quienes consideraban que los procedimientos y políticas del sistema de selección del personal funcionaban y quienes no opinaban así. En cuanto a las respuestas relativas a la cuestión del examen debido de las candidaturas internas, los resultados de la encuesta indicaron claramente que los directores consideraban que el sistema tenía plenamente en cuenta a los candidatos internos. Además, la mayoría de ellos indicó que sus superiores respaldaban y fomentaban decididamente una mayor representación geográfica y equilibrio entre los géneros al seleccionar a los candidatos.

72. En lo que hace a la herramienta y a la cuestión de si el sistema atrae un volumen suficiente de candidatas o de candidatos de Estados Miembros no representados o insuficientemente representados que sean totalmente idóneos, las respuestas venían a indicar que el sistema actual no capta una combinación adecuada de candidatos, lo cual demuestra que es necesario realizar un proceso de contratación y búsqueda de candidatos más selectivo y mejor administrado.

73. Es de importancia capital el hecho de que, cuando se preguntaba cuál era, entre la nacionalidad, el género o los méritos, el criterio más valorado al decidir la selección de un candidato, la respuesta unánime fuese que los directores de programas anteponían los méritos a todo lo demás.

74. El tiempo medio transcurrido en 2007 entre la publicación de un anuncio de vacante de un puesto del cuadro orgánico y categorías superiores y la selección del candidato era de 162 días, cifra que supone una mejora con respecto a las anteriores, de 174 días en el período 2002-2005 y de 275 días en el marco del sistema que se utilizaba antes de 2002 (véase A/61/228 y Corr.1). Estos datos dan idea de una tendencia a la disminución del tiempo necesario para llenar vacantes mediante el actual sistema de selección del personal. Esta disminución obedece a los constantes esfuerzos de la Organización por racionalizar los procesos de trabajo, capacitar a los directores de programas y a los miembros de los órganos centrales de examen y prestar mejores servicios a los interesados.

## 5. Órganos centrales de examen

75. Los órganos centrales de examen ejercen importantes funciones en el proceso de examen y recomendación de los candidatos idóneos adecuados. Se encargan de estudiar la propuesta de llenar una vacante presentada por el departamento u oficina en cuestión a fin de cerciorarse de que se ha evaluado a los candidatos en función de los criterios establecidos y de que se aplicaron los procedimientos correspondientes y para determinar si la propuesta está fundada y objetivamente justificada con arreglo a los criterios de evaluación previamente aprobados y si en el expediente se observan errores de hecho, de derecho o de procedimiento, prejuicios o motivaciones indebidas que pudieran haber impedido la evaluación plena y justa de las cualificaciones y la experiencia que deben reunir los candidatos.

76. En su resolución 61/244, la Asamblea General pidió al Secretario General que garantizara el funcionamiento apropiado y el papel eficaz de los órganos centrales de examen en toda la Organización.

77. En atención a esta solicitud, la Oficina de Gestión de Recursos Humanos preparó y realizó en mayo de 2007 una encuesta dirigida a los miembros de los órganos centrales de examen de toda la Organización, cuyo número total ascendía a 380 funcionarios. El índice de respuesta al cuestionario en línea fue del 37%. Las conclusiones y recomendaciones de la encuesta, sumadas a las enseñanzas obtenidas y a los comentarios que se reciben constantemente de las oficinas situadas fuera de la Sede, sentaron las bases para concebir y elaborar el contenido, el alcance y la metodología de un nuevo programa de capacitación dirigido a los miembros de los órganos centrales de examen.

78. Este programa de dos días abarca todos los aspectos del sistema de selección del personal, en particular las políticas, las directrices y el reglamento. El programa se basa metodológicamente en el estudio de casos y comprende un módulo sobre ética.

79. En noviembre de 2007 el programa se puso a prueba con carácter experimental en Nueva York y Ginebra. Posteriormente, de diciembre de 2007 a julio de 2008, el programa se ejecutó con éxito en ocho lugares de destino destacados donde llevan a cabo actividades los órganos centrales de examen, a saber, Nairobi, Arusha, Bangkok, Santiago, México, D.F., Nueva York, Viena y La Haya. En 10 sesiones se capacitó a un total de 230 miembros de órganos centrales de examen. Por motivos de seguridad y otros motivos operacionales, las sesiones correspondientes a Beirut y Addis Abeba se programaron para septiembre de 2008.

80. Dirigió el proyecto la Oficina de Gestión de Recursos Humanos en coordinación con las oficinas de recursos humanos de Ginebra y Viena. Se han mantenido consultas constantes con personal especializado en diversas cuestiones, en particular de la Oficina de Ética y de los órganos centrales de examen de Nueva York, que ha tomado parte en la elaboración del programa. Se recurrió a la formación de instructores para fomentar la capacidad institucional y local con objeto de mantener el programa e impartirlo permanentemente en distintos lugares de destino. Se ha formado a cuatro instructores principales de oficinas de la Sede y a otros muchos funcionarios de recursos humanos que trabajan en oficinas situadas fuera de la Sede para que presten de manera constante el apoyo necesario a la organización y ejecución del programa en un lugar de destino cualquiera cuando se renueve la composición de los órganos centrales de examen de ámbito local.

81. La concepción, la preparación y la ejecución del programa no comportaron costos adicionales para la Organización. Los gastos relacionados con el programa, fundamentalmente en concepto de viajes de los instructores principales, se sufragaron con cargo a los gastos ordinarios para viajes de la oficina de acogida y de la oficina del instructor principal. No obstante, sí fue necesario que varios funcionarios dedicasen tiempo a la preparación y ejecución del programa, lo cual se considera una importante inversión en la capacidad del personal de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos.

## **6. Nueva herramienta electrónica de gestión**

82. El actual sistema Galaxy de dotación de personal se preparó en 2002 para prestar apoyo al sistema de selección del personal y con él concluyó la transición de un instrumento basado en el papel a un instrumento electrónico basado en Internet. Gracias a él, las vacantes se divulgan con mayor transparencia y el proceso de solicitud resulta más accesible. No obstante, el incremento del número de solicitudes, combinado con la falta de herramientas adecuadas de clasificación y valoración de la idoneidad, ha impuesto una pesada carga a los directores de programas y los administradores. Además, la infraestructura tecnológica propia que utiliza el sistema Galaxy limita gravemente su flexibilidad y no permite hacer las modificaciones necesarias para adaptarlo a la evolución de unas necesidades operacionales y normativas dinámicas. En vista de estas limitaciones, la Asamblea General aprobó en su sexagésimo primer período de sesiones la preparación de una nueva herramienta electrónica de gestión de las competencias del personal que sustituiría al sistema Galaxy de dotación de personal y los recursos conexos.

83. La Organización está en vías de configurar y aplicar la nueva herramienta electrónica, que contribuiría a la integración eficaz de diversos procesos de trabajo como la planificación de la fuerza de trabajo y la captación, el examen, la selección, la evaluación y el apoyo a la carrera de los candidatos a ocupar puestos de las Naciones Unidas. La nueva herramienta electrónica contribuiría a la localización y el examen de candidatos de Estados Miembros no representados e insuficientemente representados.

## **7. Orientación futura**

84. En atención a las recomendaciones unificadas de los equipos de tareas sobre la gestión de los recursos humanos, hechas suyas por el Comité de Coordinación entre el Personal y la Administración en su 29º período de sesiones, se adoptarían varias medidas para racionalizar y simplificar las normas y procesos.

85. Se racionalizaría el proceso de creación y aprobación de anuncios de vacantes y, sobre la base de perfiles de puestos genéricos, se normalizarían y publicarían en un solo documento los anuncios de vacantes y los criterios de evaluación. En virtud de esa normalización, los órganos centrales de examen no tendrían que examinar los criterios de evaluación, con lo cual se ahorraría bastante tiempo en el proceso de publicación de anuncios de vacantes.

86. En atención a las preocupaciones suscitadas por el logro de un quórum en las reuniones de los órganos centrales de examen, se aumentaría el número de miembros posibles de los órganos y se estudiaría la posibilidad de celebrar reuniones virtuales.

87. Los equipos de tareas, en sus recomendaciones unificadas sobre la adopción de medidas relativas a la gestión de los recursos humanos, y el Comité de Coordinación entre el Personal y la Administración apoyaron la eliminación de las normas complejas sobre las condiciones exigidas a los candidatos y la abolición del sistema de plazos fijados en 15, 30 y 60 días. Se procedería al examen de todos los candidatos a un mismo tiempo una vez vencido el plazo de presentación de solicitudes. Los intereses del personal en activo a efectos de ser tenido en cuenta de conformidad con la cláusula 4.4 del Estatuto del Personal se seguirían salvaguardando mediante garantías de que todas las solicitudes presentadas por funcionarios se examinan y de que sus evaluaciones se registran. Estas medidas ofrecerían la ventaja suplementaria de permitir que los recursos utilizados actualmente para determinar la admisibilidad de los solicitantes se empleasen para ayudar a los departamentos y oficinas a seleccionar a los candidatos más adecuados.

88. Para mejorar la distribución geográfica y el equilibrio de género en la Secretaría y captar funcionarios de Estados Miembros no representados o insuficientemente representados se prepararía una estrategia y marco de búsqueda de candidatos a partir de metas orientadas al cumplimiento de los objetivos de la Organización. En cumplimiento de la resolución 61/244 se aprobó un puesto de categoría P-5 para una Dependencia de Búsqueda de Candidatos integrada en la División de Planificación Estratégica y Dotación de Personal de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos. Esta Dependencia, que se está creando, se integrará en la planificación de la División y de todos los departamentos y oficinas de la Secretaría, en particular del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno.

89. La Dependencia de Búsqueda de Candidatos ejecutaría su programa de trabajo partiendo del análisis de la planificación de la fuerza laboral con objeto de ampliar la bolsa de candidatos en los grupos ocupacionales en los que resulta difícil encontrar candidatos idóneos dispuestos a trabajar en la Organización. La estrategia de búsqueda también promovería la alianza con asociaciones profesionales, entidades gubernamentales y organizaciones no gubernamentales para detectar posibles candidatos.

90. Dentro de las recomendaciones unificadas de los equipos de tareas se proponía la concertación de acuerdos de cooperación con proveedores de candidatos externos, organizaciones profesionales y de mujeres y otras entidades. También se proponían para 2008 búsquedas selectivas de candidatos de Estados Miembros no representados o insuficientemente representados y de candidatas, prestando especial atención a la contratación de mujeres en categorías superiores. El Comité de Coordinación entre el Personal y la Administración hizo suya la propuesta a condición de que el examen de los candidatos encontrados de ese modo se ajustase a los procesos de contratación establecidos.

91. La Dependencia de Búsqueda de Candidatos celebraría reuniones con los Estados Miembros no representados o insuficientemente representados en las que se examinarían medidas concretas encaminadas a modificar la situación de su representación. También se enviarían a determinados Estados Miembros misiones de búsqueda de candidatos.

92. El Secretario General seguiría prestando especial atención a la consecución del objetivo de representación geográfica equitativa y equilibrio de género del personal de la Secretaría mediante los pactos anuales del personal directivo superior, los

planes de acción bienales sobre recursos humanos y las disposiciones conexas que figuran en la instrucción administrativa ST/AI/2006/3.

93. Los aumentos imprevistos de las necesidades se atenderían aplicando procedimientos simplificados consistentes en seleccionar candidatos de las listas disponibles o de otras fuentes. Las necesidades a corto plazo o los aumentos imprevistos de las necesidades se definirían como necesidades adicionales de personal, imprevistas y de carácter temporal, en lo que respecta al número de funcionarios o a conocimientos técnicos del personal de que no se dispone en la Secretaría, siendo su causa circunstancias que escapan al control de la Secretaría (por ejemplo, acontecimientos imprevistos de orden político, económico, humanitario, administrativo, técnico o de derechos humanos que exigen una respuesta inmediata de la Secretaría). La duración media oscilaría entre unas semanas y 11 meses.

94. Como se indicaba en el informe del Secretario General sobre la inversión en el personal (A/61/255) los funcionarios contratados para atender situaciones de emergencia de corto plazo o aumentos imprevistos de las necesidades recibirían un nombramiento temporal por un período máximo de un año (o de dos años en el caso de las operaciones sobre el terreno). Los funcionarios provistos de un nombramiento temporal que ulteriormente se propusieran para ocupar un puesto a más largo plazo tendrían que seleccionarse mediante los procedimientos de concurso vigentes.

## **C. Concursos nacionales**

95. Los concursos nacionales forman parte destacada de las iniciativas encaminadas a cumplir las metas en materia de distribución geográfica y género. Los concursos siguen siendo un mecanismo satisfactorio para incorporar en la Organización profesionales jóvenes con nombramiento de carrera.

### **1. Logros obtenidos hasta la fecha**

96. La contratación basada en listas resultantes de los concursos nacionales viene aumentando a un ritmo constante desde hace tres años: en 2004 se contrató a 69 candidatos de la lista, en 2005 la Organización contrató a 87 candidatos y en 2006 la contratación volvió a aumentar hasta alcanzar la cifra de 92. El número de candidatos contratados mediante concurso nacional ascendió en 2007 a 96. Está previsto que esta tendencia positiva prosiga en 2008 y años posteriores.

97. Desde 2002, y con excepción de 2004, todos los años se han seleccionado más mujeres que hombres de los candidatos incluidos en las listas resultantes de los concursos nacionales. En 2006 se seleccionaron 52 mujeres y 40 hombres, en 2007, 56 mujeres y 40 hombres. La situación de la representación de varios Estados Miembros ha pasado a ser más equitativa como consecuencia de la selección de candidatos de la lista de aprobados en los concursos nacionales.

98. En su resolución 61/244, la Asamblea General hizo suya la propuesta presentada en el informe del Secretario General sobre la reforma de la gestión de los recursos humanos (A/61/228 y Corr.1) de que la Oficina de Gestión de Recursos Humanos administrase de manera centralizada la colocación de los candidatos que hubieran aprobado los concursos nacionales asignándoles puestos de categoría P-2 y pidió que en su sexagésimo tercer período de sesiones se le presentase un informe

completo sobre los resultados obtenidos. Para dar cumplimiento a la propuesta, en la sección 11.3 de la instrucción administrativa ST/AI/2006/3 se faculta al Subsecretario General de Gestión de Recursos Humanos para asignar candidatos a puestos de categoría P-2 sujetos a distribución geográfica que, transcurridos tres meses, no se hayan cubierto con candidatos que hayan aprobado un concurso. Esta medida promueve la colocación acelerada de los candidatos de la lista que han aprobado un concurso nacional o el concurso para ascender al cuadro orgánico.

99. En 2007 se procedió por primera vez a llenar vacantes de conformidad con la sección 11.3 de la instrucción administrativa ST/AI/2006/3. La Oficina de Gestión de Recursos Humanos presentó a los departamentos varios candidatos de la lista de aprobados en los concursos nacionales dando prioridad a los candidatos de países que no estaban representados o estaban insuficientemente representados. Se seleccionaron candidatos de la lista para 8 de los 14 puestos vacantes: 1 procedía de un Estado Miembro que no estaba representado, 6 de tres Estados Miembros representados dentro de los límites convenientes y 1 de un Estado Miembro excesivamente representado.

100. El tiempo medio dedicado a la corrección de los exámenes se redujo de 195 días en 2006 a 155 días en 2007. No obstante, el plazo de 155 días sigue siendo excesivo. La Oficina de Gestión de Recursos Humanos está examinando la manera de seguir reduciendo el tiempo empleado en corregir los exámenes y de prestar apoyo administrativo al proceso de los concursos nacionales.

101. En 2008 se empleó la planificación de la fuerza de trabajo a fin de programar la organización de los concursos nacionales en función de los puestos disponibles. De ese modo se reduciría el tiempo que permanecen en la lista los candidatos seleccionados a partir de un concurso nacional.

## **2. Orientación futura**

102. En su 29º período de sesiones, el Comité de Coordinación entre el Personal y la Administración acordó armonizar los distintos procesos empleados para colocar a los candidatos asignándoles puestos de categoría P-2, al tiempo que se respetaban los mandatos relativos al número de puestos de categoría P-2 disponibles para candidatos que ascienden al cuadro orgánico. Se pediría a los candidatos incluidos en la lista resultante de los concursos nacionales que se interesasen por vacantes concretas. A la vez, tanto los funcionarios en activo de categoría P-2 como los que han aprobado el concurso para ascender al cuadro orgánico podrían interesarse por los puestos de categoría P-2 disponibles. Esta medida aceleraría el proceso encaminado a cubrir esos puestos, pues las vacantes correspondientes se anunciarían tan pronto como surgiesen los candidatos, que podrían expresar directamente su interés por ellas.

## **D. Promoción y apoyo de las perspectivas de carrera**

103. La adopción de una estrategia amplia de promoción de las perspectivas de carrera reviste especial importancia en un órgano tan extenso y dinámico como la Secretaría de las Naciones Unidas. A medida que la Organización gana en integración y en presencia sobre el terreno y que los Estados Miembros le asignan mandatos cada vez más complejos de ámbito mundial, debe adquirir la capacidad de promover y retener jefes, directores y funcionarios preparados para asumir diversas

tareas complejas mediante la adquisición sobre el terreno y en la Sede de conocimientos técnicos y competencias concretos. Gracias a una política amplia de promoción de las perspectivas de carrera también se fomenta la permanencia y la lealtad a la vez que se potencia la autonomía de cada funcionario mediante actividades de autoevaluación y aprendizaje permanentes y la fijación de sus propios objetivos de perfeccionamiento.

## **1. Logros obtenidos hasta la fecha**

104. Como se indicaba en el informe del Secretario General sobre la inversión en el personal (A/61/255), la Organización estableció una política amplia de promoción de las perspectivas de carrera en la que se hacía hincapié en la rendición de cuenta en los ámbitos institucional, directivo y personal. Las competencias básicas y de gestión se han incorporado con éxito en todos los sistemas de recursos humanos, desde la contratación hasta la gestión de la actuación profesional. El programa de la Organización de promoción de las perspectivas de carrera ayuda al personal a entender y aplicar su conocimiento de estas competencias, así como los conocimientos técnicos propios de su grupo ocupacional.

105. Hace dos años que los programas de formación para promover las perspectivas de carrera ofrecidos en los centros de recursos para las perspectivas de carrera de los distintos lugares de destino siguen diversificándose y proliferando. Se han agregado seminarios nuevos que ayudan al personal a evaluar sus propios puntos fuertes y determinar sus valores profesionales. Se han organizado en todo el mundo, de Addis Abeba a Beirut y Bangkok, iniciativas de formación de instructores que amplían la capacidad local y regional de ejecución de programas. Al mismo tiempo, se ha preparado y transmitido por medios electrónicos nuevo material escrito que va de una guía amplia y revisada de apoyo a la carrera a catálogos que informan al personal de los cursos ofrecidos en todas las etapas de su carrera.

106. Ha sido especialmente buena la acogida dispensada a los seminarios de capacitación en presentación de solicitudes por escrito y preparación efectiva para las entrevistas, que han recibido evaluaciones excelentes del personal y, según se ha informado oficiosamente, han contribuido positivamente a que los participantes alcancen sus metas en materia de movilidad.

107. Se han celebrado sesiones informativas sobre contratación de personal para las misiones de mantenimiento de la paz y sobre el sistema de selección del personal, que sistemáticamente cuentan con buena asistencia y contribuyen a promover la movilidad dando a conocer mejor los sistemas, las políticas y los procedimientos en el ámbito de los recursos humanos al personal de todas las categorías.

108. Para hacer mayor hincapié en la gestión de la actuación profesional y la rendición de cuentas del personal directivo y el resto del personal, los centros de recursos para las perspectivas de carrera han preparado y ofrecido a la hora del almuerzo una serie completa de seminarios dedicados a varios temas pertinentes, como por ejemplo la fijación de objetivos ambiciosos en materia de actuación profesional y el envío y recepción de opiniones o sugerencias.

109. En los últimos dos años, más de 5.600 funcionarios de las Naciones Unidas han hecho uso de los programas de apoyo a la promoción de las perspectivas de carrera ofrecidos en los centros de recursos de la mayoría de los principales lugares de destino.

## **2. El aprendizaje orientado a la promoción de las perspectivas de carrera**

110. La política general de capacitación y aprendizaje parte del principio de que la formación del personal es una prioridad destacada, pues representa una inversión fundamental en el futuro de la Organización. La formación del personal es responsabilidad conjunta de la Organización, el director y el funcionario. Para aplicar esta política, la Organización ofrece al personal de todas las categorías una amplia gama de oportunidades de formación y aprendizaje. Los programas de formación del personal tienen por objeto promover el programa de reformas del Secretario General contribuyendo al cambio de la cultura de la Organización y creando la capacidad de recursos humanos que hará falta en el futuro. Los valores básicos definidos a escala institucional y las competencias básicas y de gestión sirven de marco de competencias sólido a todas las actividades de formación.

111. La política de formación del personal de la Organización consta de programas organizados a nivel central para fomentar la capacidad institucional y prestar apoyo a la reforma de la Organización y programas descentralizados por conducto de los cuales cada año se asignan directamente a departamentos y oficinas concretos recursos para el perfeccionamiento de determinados conocimientos sustantivos y técnicos, para lo cual se toman como base las evaluaciones anuales de las necesidades.

112. Los programas organizados a nivel central obedecen al modelo de competencias, y los nuevos programas que se preparan tienen por objeto fomentar y mantener los valores básicos y las competencias básicas y de gestión, así como atender las necesidades que vayan surgiendo en la Organización. Este tipo de programas, que se ofrecen al personal de toda la Secretaría, son sumamente variados y se agrupan en las categorías de dirección, gestión y perfeccionamiento en tareas de supervisión y organización; género y diversidad en el lugar de trabajo; comunicación intercultural; gestión de conflictos y mediación; gestión de recursos humanos y financieros; programas de orientación para nuevos funcionarios y funcionarios subalternos del cuadro orgánico; programas de apoyo a las perspectivas de carrera y cursos prácticos sobre promoción de las perspectivas de carrera; prestación de asesoramiento personalizado sobre el tema en los centros de recursos para las perspectivas de carrera; programas de perfeccionamiento para el personal de servicios generales; selección y realización de entrevistas basadas en las competencias; actividades relativas al bienestar del personal, en particular programas de orientación previa a la jubilación, programas de gestión del estrés, sesiones de orientación sobre el VIH/SIDA, programas de apoyo a los cónyuges y seminarios sobre el consumo indebido de alcohol y otras sustancias; y programas de tecnología de la información, en particular de aprendizaje en línea.

113. Los cursos de aprendizaje de los seis idiomas oficiales se ofrecen todo el año en tres sesiones de 13 semanas de duración cada una. Además de los programas de preparación para el examen de competencia lingüística, se ofrecen programas para atender necesidades laborales concretas (por ejemplo, simulaciones de reuniones internacionales) a fin de prestar apoyo al desempeño profesional de los funcionarios. También se atienden las necesidades de los departamentos (por ejemplo, la redacción de informes en el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y en el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno) mediante cursos prácticos especiales y programas de mantenimiento de los conocimientos

lingüísticos (por ejemplo, estudios avanzados de árabe) con los que se pretende ayudar a los funcionarios a cumplir su objetivo permanente de conservar la competencia lingüística después de haberla alcanzado.

114. Se ha preparado una amplia gama de programas de aprendizaje dirigidos en particular al personal de apoyo; estos programas, que se examinan, revisan y mejoran de forma periódica, se centran en la comunicación, las técnicas para las relaciones interpersonales y la eficacia. Además, otros muchos programas ya establecido están abiertos al personal de apoyo, en particular en los ámbitos de las técnicas de negociación colectiva, la gestión de proyectos, la tecnología de la información y los programas de enseñanza de idiomas y comunicación en los seis idiomas oficiales.

### **3. Funcionarios subalternos del cuadro orgánico**

115. Se ha ampliado el programa obligatorio de orientación y capacitación de los funcionarios subalternos del cuadro orgánico, de cinco días de duración, para que se celebre de cuatro a cinco veces al año. El programa consta de sesiones sobre diversas cuestiones relativas a los recursos humanos, en particular su reforma, la gestión de la actuación profesional y la promoción de las perspectivas de carrera. Mediante el programa se imparten técnicas de comunicación y negociación y se organizan mesas redondas con funcionarios del cuadro orgánico de nivel medio y superior para que los participantes entiendan mejor la labor llevada a cabo en la Organización y se asesoren e informen sobre las diversas perspectivas de carrera en las Naciones Unidas. En 2007 se impartieron satisfactoriamente estos cursos a título experimental fuera de Nueva York, en Ginebra.

116. El programa de mentores, componente destacado de la promoción de las perspectivas de carrera de los funcionarios subalternos del cuadro orgánico, se ha fortalecido organizando de forma más sistemática reuniones, actos y seminarios dirigidos a los mentores y a los funcionarios subalternos. Hasta la fecha han participado en el programa unos 650 funcionarios subalternos del cuadro orgánico y otros tantos mentores. El programa, que actualmente es objeto de examen, se implantará en 2009 en un formato mejorado y revisado.

117. Para fomentar y apoyar la movilidad, en varios lugares se han empezado a organizar reuniones para establecer contactos y sesiones de información sobre los distintos lugares de destino y las misiones de mantenimiento de la paz y acerca de otros temas diversos relativos a la promoción de las perspectivas de carrera, encuentros que han resultado populares y han suscitado la participación activa de los destinatarios.

118. Por último, en 2007 se preparó y puso en marcha con éxito un sitio web de información y creación de redes de contacto con el objetivo de que los funcionarios subalternos del cuadro orgánico de todo el mundo dispusieran de un foro mundial de intercambio de información y establecimiento de contactos. La Oficina de Gestión de Recursos Humanos también hace uso del sitio para dar a conocer información sobre temas de interés como la capacitación, la movilidad planificada y el equilibrio entre el trabajo y la vida personal.

#### 4. Orientación futura

119. Sigue siendo acusada la brecha entre los recursos disponibles con fines de aprendizaje y formación y las necesidades determinadas para crear y conservar una administración pública internacional variada y versátil partiendo de los principios de diversidad geográfica y equilibrio de género. Como se observa en el cuadro 1, los fondos destinados a actividades de capacitación y perfeccionamiento del personal en los tres últimos bienios no han llegado al 1% de los gastos de personal. Esta proporción, inferior al 1%, queda por debajo del mínimo del 2% aprobado por la Junta de los jefes ejecutivos del sistema de las Naciones Unidas para la coordinación, muy por debajo del nivel de otros fondos y programas de las Naciones Unidas y lejos del promedio registrado en las organizaciones donde se observan las mejores prácticas. Se requiere un aumento apreciable de los recursos destinados a la formación del personal y al apoyo a las perspectivas de carrera para que la Organización pueda fortalecer los programas actuales y preparar otros nuevos de conformidad con la evolución de sus necesidades y con lo que hace falta para reforzar la plantilla.

Cuadro 1

#### Fondos para capacitación, como porcentaje de los gastos totales de personal

<i>Bienio</i>	<i>Gastos de personal</i>	<i>Fondos para capacitación</i>	<i>Porcentaje</i>
	<i>(En millones de dólares EE.UU.)</i>		
2002-2003	1 588,3	15,6	0,98
2004-2005	1 858,5	15,1	0,81
2006-2007	2 087,8	20,6	0,99

120. Se prepararían modelos de carrera con posibles trayectorias profesionales y puntos para pasar de una trayectoria a otra, así como redes ocupacionales, y se planificaría sistemáticamente la sucesión en los puestos para localizar con rapidez los candidatos y detectar las esferas que en el futuro carecerán de competencias concretas. No obstante, deberán destinarse recursos suplementarios a esta actividad, a la que se prestaría apoyo mediante la nueva herramienta electrónica de gestión de las competencias del personal.

121. La implantación de modelos de carrera con posibles trayectorias profesionales y requisitos concretos para la promoción también respaldaría y fortalecería el proceso de contratación, pues resultaría más fácil encontrar posibles candidatos idóneos provistos de los conocimientos técnicos apropiados, especialmente en vista del aumento del número de jubilaciones previsto para los próximos cinco años. Se espera que, una vez preparados, esos modelos contribuyan a la capacidad de las Naciones Unidas de contratar y retener personal capacitado. Los estudios demuestran que, a la hora de elegir a sus empleadores, los jóvenes profesionales cada vez conceden más importancia a las posibilidades de aprendizaje, desarrollo y perfeccionamiento.

122. Asimismo, harían falta recursos para atender la necesidad en auge de programas en línea de promoción de las perspectivas de carrera, seguir ampliando el número de destinatarios de esos programas y flexibilizar el aprendizaje en todos los

lugares de destino. Para captar y retener personal capacitado, la Organización debe poner a disposición de los funcionarios posibilidades de capacitación y promoción pertinentes, experiencias enriquecedoras, flexibilidad, redes, comunidades y apoyo por medios tecnológicos.

123. Mediante el sistema de gestión del aprendizaje se regularían las actividades de los alumnos, y los funcionarios podrían inscribirse en programas de promoción de las perspectivas de carrera ofrecidos en toda la Organización por conducto de la Academia Virtual de las Naciones Unidas. Ésta fomentaría la colaboración entre alumnos y ofrecería cursos en los que cada estudiante avanzaría a su ritmo, seminarios presenciales y oportunidades de aprendizaje en línea y de cooperación con varias instituciones internacionales de enseñanza, como en el caso del programa de certificación de recursos humanos de la Universidad de Cornell, actualmente en fase experimental. La Academia serviría de portal de acceso a los programas de aprendizaje en línea de la Organización, entre ellos los cursos obligatorios ya existentes sobre ética y prohibición del hostigamiento y el programa de capacitación para funcionarios administrativos superiores de las misiones en materia de administración y gestión de los recursos, gestionado por el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno.

124. En virtud de su integración con el sistema de planificación de los recursos institucionales y con la nueva herramienta electrónica de gestión de las competencias del personal, el sistema de gestión del aprendizaje permitiría vigilar el cumplimiento a nivel central, algo que actualmente no es posible. Además, serviría para localizar las distintas actividades en línea, en aulas y mixtas y para generar informes sobre la evolución y terminación de los cursos, así como análisis sobre los conocimientos técnicos de que se carece.

125. Cabe destacar las siguientes medidas prioritarias:

a) Seguir ofreciendo y ampliando la actual gama de seminarios de promoción de las perspectivas de carrera, material para el estudio por cuenta propia y asesoramiento de que se dispone en los centros de recursos para las perspectivas de carrera de todos los lugares de destino principales para ayudar a los funcionarios a adoptar decisiones estratégicas sobre su carrera y elaborar planes de desarrollo profesional;

b) Vincular la promoción de las perspectivas de carrera con el aprendizaje permanente y la evaluación de la actuación profesional mediante la preparación de programas obligatorios de capacitación, requisitos en materia de movilidad e informes de evaluación del desempeño profesional;

c) Eliminar obstáculos como los tipos de contrato para ampliar la reserva de candidatos capacitados, en particular con más mujeres;

d) Crear redes ocupacionales y trayectorias profesionales que faciliten la movilidad, la gestión de las competencias y la planificación de la sucesión en los puestos;

e) Incorporar programas de certificación profesional sistemáticamente reconocidos en esferas funcionales fundamentales (como por ejemplo las finanzas, los recursos humanos, las adquisiciones o la evaluación) para que la fuerza de

trabajo sea cada vez más profesional y mantenga y actualice sus conocimientos y aptitudes esenciales;

f) Aumentar la coordinación y la colaboración entre la Oficina de Gestión de Recursos Humanos, el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno en relación con los principales programas de promoción de las perspectivas de carrera, entre ellos el programa de orientación para altos mandos y el programa de capacitación para funcionarios administrativos superiores de las misiones en materia de administración y gestión de los recursos, y, por lo que se refiere a la ejecución de la estrategia de capacitación, con el Servicio de Capacitación Integrada del Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz;

g) Aportar información más concreta sobre los requisitos y las aptitudes exigidas para asumir nuevas funciones, incluidas funciones de dirección y supervisión;

h) Ampliar el número de mentores disponibles (de categoría P-4 y categorías superiores) perfeccionando la capacitación, creando una base de datos técnicamente más compleja de los posibles mentores y potenciando el atractivo del programa;

i) Prestar apoyo constante y permanente a las oficinas situadas fuera de la Sede para garantizar la oferta en todos los lugares de destino de servicios coherentes de capacitación y promoción de las perspectivas de carrera;

j) Efectuar en 2008 una encuesta en línea sobre las necesidades de aprendizaje de idiomas para evaluar las necesidades profesionales de los funcionarios; y los contenidos y formatos de los programas de aprendizaje se adaptarían en consecuencia. Proseguiría el proceso en curso de armonización de los programas de enseñanza de idiomas de todas las oficinas de la Secretaría para garantizar que los funcionarios asignados a un nuevo lugar de destino puedan seguir aprendiendo mediante programas semejantes sujetos a criterios equivalentes;

k) Mejorar el programa de orientación y promoción de los funcionarios subalternos del cuadro orgánico partiendo de las evaluaciones efectuadas por éstos y procurando reflejar las reformas que se están llevando a cabo en la Organización. Asimismo, está previsto celebrar con fondos suplementarios una sesión de seguimiento que tendría lugar a los seis meses del primer programa de orientación. Esta sesión permitiría a los funcionarios subalternos del cuadro orgánico mantenerse al corriente de lo que ocurre en la Organización, informarse de sus planes de desarrollo profesional, mantenerse en contacto los unos con los otros y todos con la Oficina de Gestión de Recursos Humanos, y abordar cualquier otra cuestión pertinente relacionada con la promoción de las perspectivas de carrera. Cuando se establezca la academia virtual por conducto del sistema de gestión del aprendizaje podrían organizarse sesiones de seguimiento en línea;

l) Elaborar programas en línea de aprendizaje y promoción de las perspectivas de carrera para ofrecer a los funcionarios un mayor acceso a oportunidades de capacitación y desarrollo, así como mayor flexibilidad en las opciones de aprendizaje al poder elegir la modalidad que mejor se adapte al contenido;

m) Mantener una colaboración estrecha con la Escuela Superior del Personal del Sistema de las Naciones Unidas en relación con las iniciativas interinstitucionales de aprendizaje y apoyo a las perspectivas de carrera.

## **E. Fortalecimiento de la capacidad directiva y de gestión**

126. La capacidad de la Organización para hacer frente con eficacia a los desafíos actuales y futuros e impulsar con éxito cambios institucionales depende, en muy gran medida, de una dirección y una gestión acertadas. En los últimos años se ha registrado un aumento espectacular de la complejidad de las operaciones y mandatos de las Naciones Unidas a nivel mundial en las esferas del mantenimiento y la consolidación de la paz, la seguridad, los objetivos de desarrollo del Milenio, los asuntos humanitarios y los derechos humanos, la lucha contra las drogas y el delito, el cambio climático y la alimentación y otras cuestiones críticas de alcance mundial. Se ha venido asignando cada vez más importancia a las competencias relacionadas con la dirección y la gestión, particularmente en la medida en que se espera que los dirigentes superiores de las categorías de Subsecretario General y Secretario General Adjunto, desempeñen diversas funciones sustantivas, políticas y de representación, además de sus responsabilidades directivas habituales. Para que la Organización cumpla sus mandatos y haga un uso eficaz de sus recursos financieros y humanos es fundamental que exhiba una dirección eficaz y una gestión sólida de una fuerza de trabajo multicultural e internacional, a menudo desplegada en lugares en que imperan condiciones de vida difíciles.

### **1. Logros obtenidos hasta la fecha**

127. La Organización ha ejecutado una amplia gama de programas de aprendizaje y desarrollo institucional, concebidos para fomentar sistemática y progresivamente la capacidad de gestión y dirección. El Programa de capacitación en administración de personal, iniciado en 1996 con el objetivo de dotar a los funcionarios de puestos directivos de conocimientos prácticos de gestión de personal, es actualmente obligatorio. Más de 3.500 funcionarios han participado en el programa, incluida la mayoría de los funcionarios de categoría D-1, D-2, P-4 y P-5. Se ha vuelto a definir y se ha reorientado el programa, que desde finales de 2005 se dividió en el Programa de capacitación de dirigentes, para directores de categorías D-1 y D-2, y el Programa de Desarrollo de la Capacidad de Gestión, para funcionarios de las categorías P-4 y P-5 que ocupen cargos directivos. Como complemento de los programas de perfeccionamiento de la capacidad de dirección y gestión para directores particulares, a nivel de departamento se ofrecen programas de perfeccionamiento institucional y de la gestión y, asimismo, en 2004 se pusieron en marcha programas específicos para fomentar la capacidad de liderazgo de las mujeres.

128. La Organización aplica un enfoque lógico y progresivo al perfeccionamiento de la capacidad de dirección y de gestión del personal a través de programas como los siguientes:

a) Programa de perfeccionamiento del personal subalterno del cuadro orgánico para funcionarios contratados mediante concursos nacionales y exámenes para pasar del cuadro de servicios generales al cuadro orgánico;

b) Programa de capacitación de supervisores para todos los funcionarios de categoría P-4 o inferior que ostenten responsabilidades de supervisión;

c) Programa de Desarrollo de la Capacidad de Gestión: programa intensivo de cinco días de duración, con alojamiento para los asistentes, que es de carácter obligatorio para directores de las categorías P-4 y P-5 que ostenten responsabilidades de supervisión;

d) Programa de capacitación de dirigentes: programa intensivo, con alojamiento para los asistentes, que consta de intensivo dos módulos de cinco días de duración, repartidos a lo largo de 9 a 12 meses y que tiene carácter obligatorio para todos los directores de las categorías D-1 y D-2.

129. Se han aplicado varios instrumentos nuevos para fortalecer los programas de desarrollo institucional y de perfeccionamiento de la capacidad de dirección y de gestión que ofrece la Oficina de Gestión de Recursos Humanos. Los programas sobre el perfil de un departamento eficaz y un director eficaz, que se basan en el marco de competencias de la Organización, presentan una definición común, valores comunes y una comprensión igualmente común de lo que constituye la eficacia a nivel personal y de departamento. En el marco para el perfeccionamiento institucional, los perfiles condujeron a la elaboración de un instrumento de evaluación en forma de una nueva encuesta en línea para el personal, denominado indicador de la eficacia institucional, que proporciona a los departamentos indicadores detallados de cómo se percibe su nivel de eficacia y eficiencia. Estos indicadores sirven de base a los jefes de departamento y su personal directivo para planificar medidas dirigidas a fomentar el perfeccionamiento constante. Los perfiles han servido también para elaborar y perfeccionar un instrumento en línea de evaluación en 360 grados que se utiliza en el contexto de los programas de perfeccionamiento de la capacidad de dirección y de gestión.

130. El Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno, como parte de una importante iniciativa dirigida a fortalecer su capacidad de dirección, han seguido aplicando y perfeccionando el programa de orientación del personal directivo de categoría superior de las misiones para los representantes especiales del Secretario General y sus adjuntos, los comandantes de fuerzas, los jefes de policía, los jefes de servicios de apoyo y otras autoridades superiores de las misiones.

131. Se han puesto en marcha varios cursos obligatorios de aprendizaje a distancia o presencial sobre ética e integridad en apoyo de los valores básicos de la Organización. Tras el establecimiento de la Oficina de Ética, se han fortalecido estos programas y se elaborarán otros nuevos para satisfacer las necesidades que vayan surgiendo. Además de estos programas de perfeccionamiento institucional y de la capacidad de dirección y de gestión, se han elaborado diversos programas e instrumentos interrelacionados para fortalecer la capacidad de dirección y gestión de la Secretaría. Entre esos programas cabe citar los relativos a la solución de conflictos, las entrevistas basadas en las competencias y la prevención del hostigamiento y el abuso de autoridad.

132. En agosto de 2007 el Secretario General convocó un retiro de aproximadamente 50 de los directores de más alto nivel del sistema de las Naciones Unidas, de las categorías de Subsecretario General y Secretario General Adjunto, en la Escuela Superior del Personal de las Naciones Unidas en Turín (Italia). El retiro

tuvo como tema “Fortalecer las Naciones Unidas para lograr un mundo mejor”. El Secretario General tiene la intención de convocar cada año un retiro similar a fin de fortalecer y simplificar la coordinación entre los niveles superiores de dirección de las Naciones Unidas y, así, enfrentar mejor los desafíos actuales y cambiantes que tiene ante sí la Organización.

133. Como parte de su compromiso de fortalecer sistemáticamente la capacidad de dirección en las Naciones Unidas, a finales de 2007 la Secretaría participó en el proyecto experimental sobre el programa interinstitucional de perfeccionamiento del personal directivo de la Red Directiva Superior. El programa es un componente fundamental de la propuesta de establecimiento de una Red Directiva Superior, que recibió el respaldo de la Junta de los jefes ejecutivos del sistema de las Naciones Unidas para la coordinación. Este programa a nivel de todo el sistema fue elaborado por la Escuela Superior del Personal, en estrecha cooperación con las organizaciones del sistema. El programa, basado en un conjunto de competencias básicas elaboradas para la Red Directiva Superior, tiene como objetivo fomentar la capacidad de gestión y de dirección en todo el sistema; promover la aplicación de normas y enfoques comunes, así como una cultura de gestión común; contribuir al desempeño cada vez más profesional de la función de gestión y promover la coordinación y la movilidad interinstitucionales. La Escuela Superior del Personal, en coordinación con los miembros del sistema, se ocupa actualmente de examinar los resultados del proyecto experimental y formular recomendaciones para futuros programas.

## **2. Orientación futura**

134. La Secretaría continuará apoyando la creación de una Red Directiva Superior del sistema de las Naciones Unidas, así como la revisión y aplicación, bajo la coordinación de la Escuela Superior del Personal, de un programa de la red directiva superior, que se convertirá en el programa insignia de la capacitación de dirigentes del sistema de las Naciones Unidas.

135. Se revisarán y mejorarán los programas existentes de perfeccionamiento del personal directivo y de gestión con el fin de añadir elementos que aumenten su eficacia general y desde el punto de vista del aprendizaje (por ejemplo, mayores oportunidades de formación y más asignaciones programadas de tareas y evaluaciones). Al mismo tiempo, de facilitarse los recursos necesarios, estos programas se pondrían al alcance, de manera amplia y sistemática, del personal directivo y de gestión de las misiones sobre el terreno, incluidas las misiones de mantenimiento de la paz y las misiones políticas especiales, y las oficinas sobre el terreno de otros departamentos y oficinas.

136. Es menester invertir en la selección y la preparación del personal directivo del futuro, lo que supondrá, por ejemplo, el establecimiento de un programa para personal directivo subalterno o en proceso de formación y para funcionarios con buenas perspectivas del cuadro orgánico de categoría P-2 a P-4, con el fin de prepararlos mejor para el desempeño de responsabilidades de gestión y fortalecer la cultura de la gestión eficaz, prestando para ello una atención prioritaria a quienes dirigirán la Organización en los próximos decenios.

137. Lógicamente, este proceso comprenderá el uso sistemático de centros de evaluación para garantizar que la Organización designe, forme y promueva a los directivos de categoría superior y los dirigentes de alto rango más eficaces. El

proceso basado en los centros de evaluación servirá para obtener información amplia sobre una variada gama de habilidades fundamentales de los candidatos, así como sobre su estilo personal, desde su capacidad analítica para adoptar decisiones y resolver problemas hasta su estilo y nivel de eficacia en su interacción con colegas, clientes, subalternos y otras personas. Por su parte, los resultados servirán de referencia en relación con los ámbitos generales, posibles o prioritarios que deberán perfeccionarse.

## **F. Gestión de la actuación profesional**

138. Los objetivos del sistema de evaluación de la actuación profesional son, por un lado, asegurar que las Naciones Unidas y todos sus departamentos, oficinas, equipos y funcionarios mantengan una coordinación eficaz a fin de mejorar la ejecución de los programas previstos por la Asamblea General en sus mandatos y optimizar el desempeño en todos los niveles de la Organización, al mismo tiempo que aumenten la responsabilidad y la rendición de cuentas, y, por el otro, aplicar un sistema electrónico de gestión de la actuación profesional de todos los funcionarios de la Secretaría que sea justo, equitativo, transparente y mensurable, para respaldar una cultura basada en los resultados que reconozca y recompense la actuación profesional excelente y ataje adecuadamente la actuación profesional insuficiente.

### **1. Logros obtenidos hasta la fecha**

139. En diciembre de 1993, la Asamblea General, en su resolución 48/218 A, se pronunció de manera resuelta por el “establecimiento de un sistema transparente y eficaz de obligaciones y rendición de cuentas”. Especificó, además, que este sistema debía suponer la evaluación de la actuación profesional de todos los funcionarios. La Asamblea aprobó las propuestas del Secretario General para la aplicación del nuevo sistema de evaluación de la actuación profesional y pidió que se realizaran esfuerzos para asegurar la aplicación del sistema, con efecto a partir del 1° de abril de 1996.

140. El sistema de evaluación de la actuación profesional, instrumento fundamental de gestión de la Organización, se estableció con el fin de armonizar la labor de todos los funcionarios con los objetivos del sistema de las Naciones Unidas y facilitar el seguimiento por los directores de la actuación de cada miembro de su equipo. Para promover la rendición de cuentas y la responsabilidad de cada uno se definen los objetivos individuales al comienzo del período, se vela por el mantenimiento del desempeño adecuado mediante el diálogo permanente y el examen de mitad de período y se evalúa el rendimiento al final de cada ciclo.

141. Desde su entrada en funcionamiento, el sistema de evaluación de la actuación profesional ha sido objeto de dos revisiones, en 1998 y 2001. Como resultado de la segunda de esas revisiones, se estableció un sistema electrónico (e-PAS), con el que se introdujeron innovaciones sustantivas y tecnológicas en reconocimiento de las cuales recibió el Premio ONU 21 en 2003. El e-PAS comenzó a aplicarse paulatinamente en toda la Organización y desde el 1° de abril de 2003 tiene carácter obligatorio.

142. La más reciente revisión incorporó los valores y competencias básicos de las Naciones Unidas y estableció un vínculo entre éstos y los objetivos de trabajo, al permitir que funcionarios y directores elaborasen planes de perfeccionamiento y

aprendizaje, lo cual reviste una importancia fundamental para el crecimiento futuro y el cambio cultural. También se dispuso que cada funcionario se autoevaluase y formulara observaciones sobre la supervisión de la que había sido objeto, se fortalecieran los vínculos entre la gestión de la actuación profesional y la promoción de las perspectivas de carrera y se adoptasen medidas para mejorar la rendición de cuentas.

143. En junio de 2007 se constituyó un grupo de trabajo entre períodos de sesiones del Comité de Coordinación entre el Personal y la Administración para que revisara en su totalidad el e-PAS, incluidos los mecanismos de información, la aplicación sistemática y los medios de reconocer y recompensar la actuación profesional superior a la media. Durante sus deliberaciones, el personal y la administración se mostraron ampliamente de acuerdo en torno a varias cuestiones, como las continuas dificultades del actual sistema de calificación, que supone distribuciones divergentes de calificaciones entre departamentos y oficinas; los problemas para acceder al instrumento electrónico e-PAS; la necesidad de ofrecer nuevos cursos obligatorios de formación para el personal y la administración a fin de asegurar una mejor aplicación del sistema de gestión de la actuación profesional; y la necesidad de exigir responsabilidades a la administración y el personal por la aplicación precisa del e-PAS.

144. Finalizados los debates, el Comité de Coordinación entre el Personal y la Administración acordó en su 29º período de sesiones que el grupo de trabajo entre períodos de sesiones prosiguiera su labor y presentara una propuesta amplia sobre un nuevo sistema de evaluación de la actuación profesional en la próxima reunión del Comité. Al mismo tiempo, la Oficina de Gestión de Recursos Humanos convino en adoptar medidas para mejorar la herramienta electrónica y el cumplimiento y la rendición de cuentas mediante la publicación de una nueva instrucción administrativa sobre el particular.

## **2. Programas de perfeccionamiento del personal en apoyo de la gestión de la actuación profesional**

145. Como parte de los esfuerzos dirigidos a transformar la cultura institucional, la Oficina de Gestión de Recursos Humanos ha creado un nuevo programa de perfeccionamiento dirigido a mejorar progresivamente la capacidad de directores y funcionarios para usar de manera fiable y eficaz el sistema de gestión de la actuación profesional. Este nuevo programa de perfeccionamiento tiene como objetivo mejorar el desempeño individual, en equipo e institucional gracias a la enseñanza de elementos tan fundamentales como establecer objetivos concretos, mensurables, alcanzables, pertinentes y con plazos determinados y presentar y recibir información constructiva, y la elaboración de planes estratégicos de formación y perfeccionamiento que faciliten la promoción de las perspectivas de carrera del personal para cada período evaluado.

146. Se ha elaborado una amplia gama de programas de aprendizaje y perfeccionamiento institucional creativos con el objetivo de fomentar sistemática y progresivamente la capacidad de gestión y dirección en la gestión de la actuación profesional. Por ejemplo, el programa de gestión de la actuación profesional para dirigentes, que se puso en marcha en 2006-2007, supone la realización de reuniones estructuradas de información y cursos de capacitación de un día de duración sobre gestión de la actuación profesional. Estas reuniones y cursos han venido

efectuándose periódicamente y extendiéndose progresivamente en la Sede y las oficinas fuera de la Sede. Los conceptos también se han incorporado en programas de perfeccionamiento de la gestión, entre ellos el Programa de capacitación de dirigentes, la serie de perfeccionamiento de supervisores (seis seminarios) y la instrucción individual para mejorar la actuación profesional.

147. Por otro lado, se preparó una nueva serie de gestión de la actuación profesional (nueve seminarios) para promover la participación de funcionarios y directores de manera creativa y flexible mediante seminarios celebrados a la hora del almuerzo. Entre los temas abordados figuran la elaboración de objetivos adecuados que se ajusten a los planes de trabajo de cada departamento; la realización de debates y exámenes periódicos y continuos a lo largo de todo el año; la determinación y la satisfacción de las necesidades del desarrollo, y la motivación del personal para lograr un desempeño destacado. Los seminarios se imparten a grupos pequeños a través de los centros de recursos para las perspectivas de carrera ubicados en la Sede y en oficinas fuera de la Sede que disponen también de materiales de estudio independiente para funcionarios y directores. Por último, se organizan sesiones de capacitación práctica en e-PAS a solicitud de grupos y particulares y a menudo éstas se imparten a un departamento, equipo o dependencia en particular.

148. En su curso de orientación, todos los funcionarios de nueva contratación participan en un módulo que examina la conformidad de la actuación profesional individual con los valores y competencias necesarios.

### 3. Aplicación del sistema de evaluación de la actuación profesional en toda la Secretaría

149. De conformidad con la instrucción administrativa ST/AI/2002/3, comenzó a aplicarse el e-PAS en todos los departamentos y las oficinas de la Secretaría y la mayoría de las misiones sobre el terreno. La verificación del cumplimiento del e-PAS y las tendencias de las calificaciones indican que, en general, el sistema se ha aplicado en un 80% de la Secretaría. En el cuadro 2 se muestra el porcentaje de cumplimiento y la distribución de las calificaciones correspondientes al período 2004-2007.

Cuadro 2  
**Estadísticas sobre el cumplimiento y las calificaciones del sistema de evaluación de la actuación profesional**

Período	Calificación (porcentaje) <sup>a</sup>					Porcentaje de cumplimiento	Número de funcionarios que completaron el PAS
	1	2	3	4	5		
2004/2005	9,00	40,90	49,30	0,80	0,00	83	15 145
2005/2006	8,80	40,50	49,80	0,79	0,02	80	18 280
2006/2007	8,70	40,80	49,89	0,55	0,05	82	20 862

<sup>a</sup> Las calificaciones del e-PAS son como sigue:

- 1: Supera sistemáticamente las expectativas de desempeño
- 2: Supera con frecuencia las expectativas de desempeño
- 3: Cumple plenamente las expectativas de desempeño
- 4: Cumple parcialmente las expectativas de desempeño
- 5: No cumple las expectativas de desempeño

150. La diferenciación de la actuación profesional ha mejorado notablemente en los últimos cinco años, ya que el 50% del personal de la Organización ha obtenido la calificación de “cumple plenamente las expectativas de desempeño” y alrededor del 10% ha obtenido la calificación máxima. Continúa disminuyendo el número de departamentos y oficinas que califican a sus funcionarios muy por encima de la norma institucional. No llega al 10% el número de funcionarios que no han cumplido las expectativas de desempeño, lo que está dentro de la norma.

151. En 2003 se estableció un servicio de asistencia sobre el e-PAS que sigue ocupándose de solucionar los problemas que puedan tener los funcionarios y de recoger sus opiniones sobre el sistema para contribuir a su mejoramiento continuo. El sistema de comunicación de opiniones muestra que, al 31 de marzo de 2008, se habían respondido 23.500 indagaciones. Un puesto y medio de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos presta apoyo al servicio de asistencia sobre el e-PAS. A pesar de lo limitado de sus recursos, el servicio de asistencia hace el máximo por responder a cada funcionario dentro de las 24 a 48 horas siguientes a cada solicitud.

#### **4. Seguimiento y presentación de informes**

152. La verificación del cumplimiento del sistema de evaluación de la actuación profesional (PAS) por los departamentos se lleva a cabo por medio de los pactos de actuación profesional del personal directivo superior y los planes de acción sobre recursos humanos. Se ha prestado a los departamentos y las oficinas servicios de seguimiento, presentación de informes y apoyo, con el fin de fortalecer el cumplimiento oportuno del e-PAS al 100%. También se han presentado informes mensuales sobre la situación general del cumplimiento del e-PAS a los jefes de departamento y oficina. Se están haciendo esfuerzos por dotar a cada departamento y oficina de un sistema de seguimiento periódico de su propio cumplimiento. Ello propiciará el cumplimiento más sistemático y puntual del e-PAS por los departamentos y las oficinas en cada fase del proceso.

#### **5. Orientación futura**

153. Tal como se acordó en el 29º período de sesiones del Comité de Coordinación entre el Personal y la Administración, la Oficina de Gestión de Recursos Humanos continuará la labor en curso dirigida a perfeccionar el PAS. Entre las mejoras previstas figuran aumentar el acceso de las administraciones locales para que puedan preparar informes de seguimiento, permitir que funcionarios y directores evalúen los planes de promoción de las perspectivas de carrera en lo que respecta a las necesidades y prioridades de la Organización y sus departamentos y oficinas en materia de capacitación, y elaborar un enfoque sistemático del proceso de evaluación de fin de año, además de esclarecer y fortalecer la función de los comités departamentales de examen de la gestión. Esto último redundará en una mayor sistematicidad de las evaluaciones del personal, las calificaciones y el cumplimiento general. Por otro lado, los comités podrían ayudar a asegurar la armonización del PAS con los planes de trabajo programáticos mediante comunicaciones periódicas al personal sobre los objetivos y prioridades de cada departamento y oficina.

154. Asimismo, en el marco de los acuerdos alcanzados en junio de 2008 en el Comité de Coordinación entre el Personal y la Administración, se estudiará la posibilidad de realizar “evaluaciones a la inversa” que permitan a los supervisados expresar su opinión sobre la supervisión recibida, y a los segundos oficiales

informantes, usar esa información a la hora de examinar los medios de mejorar la actuación profesional del personal directivo.

155. Se enmendará la instrucción administrativa ST/AI/2002/3 sobre el sistema de evaluación de la actuación profesional, teniendo en cuenta los cambios sugeridos por los departamentos y las oficinas para mejorar el cumplimiento y la rendición de cuentas.

156. Con el respaldo expreso del Comité de Coordinación entre el Personal y la Administración, se declarará obligatoria la capacitación de los supervisores en gestión de la actuación profesional, por lo que deberán asignarse recursos financieros suficientes para hacer extensiva la capacitación a todos los usuarios del e-PAS de la Sede y las oficinas fuera de la Sede, incluidas las misiones de mantenimiento de la paz.

157. La Oficina de Gestión de Recursos Humanos seguirá brindando apoyo a los directores para que comprendan mejor su función en la formación del personal a su cargo. Continuará siendo parte de la capacitación en gestión de la actuación profesional la cuestión relativa a los medios de integrar las necesidades de aprendizaje y capacitación en los respectivos planes de perfeccionamiento del e-PAS de cada miembro. Esta mejora permitirá al personal directivo y la Oficina de Gestión de Recursos Humanos determinar las necesidades de capacitación, prever las necesidades futuras de recursos en ese sentido y seguir de cerca los progresos realizados.

158. La Oficina de Gestión de Recursos Humanos continuará modernizando la tecnología del e-PAS con el fin de facilitar el uso de esta herramienta y brindar un mejor apoyo a las operaciones sobre el terreno. Por otro lado, se integrará el e-PAS en la nueva herramienta electrónica de gestión de las competencias del personal.

159. Seguirá reforzándose la responsabilidad de los jefes de departamento por el cumplimiento del e-PAS mediante los pactos y los planes de acción sobre recursos humanos. La Oficina de Gestión de Recursos Humanos proseguirá sus esfuerzos dirigidos a vigilar sistemáticamente el estado de cumplimiento del e-PAS y tomar nota de su cumplimiento oportuno.

160. Entre las prioridades sigue figurando aumentar el acceso de los departamentos y las oficinas al instrumento de presentación de informes para facilitar el cumplimiento de su función de seguimiento. La verificación periódica y permanente de su propio cumplimiento permitirá a los departamentos y las oficinas detectar posibles atascos en el proceso. Consiguientemente, se podrán adoptar las medidas pertinentes para lograr de manera oportuna el 100% de cumplimiento.

161. Con el respaldo expreso del Comité de Coordinación entre el Personal y la Administración, la Oficina de Gestión de Recursos Humanos seguirá apoyándose en los mecanismos existentes y elaborará nuevos y novedosos medios de recompensar, reconocer y motivar al personal. Se espera que durante el actual bienio se establezca un sistema de reconocimiento y que, una vez en funcionamiento, se ponga en marcha a nivel de toda la Secretaría una estrategia de comunicación y aplicación, que sirva para confirmar la gran importancia que la Organización concede a los aportes y los logros de cada funcionario.

## **G. Movilidad**

162. Uno de los aspectos fundamentales de la visión del Secretario General en relación con una gestión más eficaz de los recursos humanos es un enfoque integrado de la movilidad que permita crear una fuerza de trabajo más versátil, poseedora de aptitudes múltiples y móvil, capaz de atender a las necesidades no habituales de los programas de la Sede y los complejos mandatos de las operaciones sobre el terreno. Se prevé también que este enfoque aumente la eficacia de la Organización y promueva las aptitudes y la capacidad del personal. La Asamblea General examinó las propuestas presentadas por el Secretario General en su informe sobre la inversión en el personal (A/61/255). En su resolución 61/244, la Asamblea alentó al Secretario General a seguir haciendo progresos en el ámbito de la movilidad. Luego de reconocer el aumento de la carga de trabajo, aprobó dos puestos de categoría P-4 en la Oficina de Gestión de Recursos Humanos. En ese respecto, la Asamblea pidió al Secretario General que presentara en la parte principal de su sexagésimo segundo período de sesiones un informe sobre indicadores, parámetros, número de funcionarios, calendarios y criterios claros para la aplicación de las políticas de movilidad, teniendo en cuenta las necesidades de la Organización y las formas de proteger los derechos del personal en el contexto del sistema de administración de justicia. El Secretario General respondió a la solicitud de la Asamblea en su informe sobre la aplicación de la política de movilidad (A/62/215).

163. En la misma resolución, la Asamblea General pidió también al Secretario General que le informara en su sexagésimo tercer período de sesiones sobre las fases aplicadas de la política de movilidad, junto con las previsiones para las fases restantes previstas, y una evaluación de las cuestiones administrativas y de gestión pertinentes. Estas cuestiones se examinan en el informe del Secretario General sobre la aplicación de la política de movilidad (A/63/208), en el que además se formulan observaciones y recomendaciones sobre el camino a seguir.

## **H. Arreglos contractuales y armonización de las condiciones de servicio**

164. Como parte del nuevo marco de recursos humanos presentado en su informe sobre la inversión en el personal (A/61/255), el Secretario General formuló una propuesta sobre los nuevos arreglos contractuales. La Asamblea General examinó la propuesta y, en su resolución 61/244, pidió al Secretario General que le presentara una hoja de ruta detallada sobre la aplicación de los tipos de contrato propuestos, incluidos los criterios de elegibilidad. En cumplimiento de esa solicitud, el Secretario General presentó informes sobre la racionalización de los arreglos contractuales de las Naciones Unidas (A/61/857 y A/62/274). La Asamblea deliberó sobre estas propuestas en la continuación de su sexagésimo segundo período de sesiones y, en su resolución 62/248, decidió seguir examinando las propuestas, en particular las propuestas relativas a las operaciones sobre el terreno, en la parte principal de su sexagésimo tercer período de sesiones, a fin de aplicar los nuevos arreglos y condiciones el 1° de julio de 2009. En un informe por separado (A/63/298) se ofrece información adicional con el fin de facilitar el examen de los arreglos contractuales y las condiciones de servicio por la Asamblea en su sexagésimo tercer período de sesiones.

165. La Asamblea General, en su sexagésimo primer período de sesiones, examinó las propuestas del Secretario General sobre la armonización de las condiciones de servicio, presentadas en su informe sobre la inversión en el personal. En su resolución 61/244, la Asamblea pidió al Secretario General que le presentara un amplio informe sobre la cuestión, incluidas las posibles consecuencias financieras, si las hubiere. En respuesta a esa solicitud, el Secretario General presentó un informe amplio (A/61/861) sobre la armonización de las condiciones de servicio sobre el terreno, en el que también se examinaron las observaciones formuladas por la Comisión de Administración Pública Internacional sobre esa cuestión (A/61/30/Add.1). La Asamblea, en su resolución 62/248, decidió seguir examinando las propuestas.

166. La Asamblea General tiene ante sí el informe del Secretario General sobre las enmiendas al Estatuto del Personal (A/63/189), que se elaboraron como un primer paso hacia la racionalización de los arreglos contractuales y la armonización de las condiciones de servicio. De aprobar la Asamblea las propuestas sobre la racionalización de los arreglos contractuales y las enmiendas al Estatuto del Personal durante la parte principal del sexagésimo tercer período de sesiones de la Asamblea, el Secretario General preparará el texto íntegro de un nuevo Reglamento del Personal único, que entrará en vigor el 1° de julio de 2009.

## **I. Administración de Justicia**

167. En su resolución 61/261, la Asamblea General decidió establecer un nuevo sistema de administración de justicia independiente, transparente, profesional, con recursos suficientes y descentralizado. En su resolución 62/228, la Asamblea General proporcionó el marco básico del nuevo sistema, incluidos los recursos, y decidió que el sistema se aplicara a partir del 1° de enero de 2009. El Secretario General proporcionó información adicional a la Asamblea en los informes A/62/748 y A/62/782 y está proporcionando más información en un informe por separado (A/63/132), para que se examine en el sexagésimo tercer período de sesiones.

## **J. Tecnología de la información sobre recursos humanos**

168. La Asamblea General, en su resolución 61/244, aprobó el proyecto de nueva herramienta electrónica de apoyo a la gestión de las competencias del personal y asignó recursos para la puesta en marcha del proyecto en 2007, cuyo proceso de adquisiciones comenzó a principios de ese año. Tras un intenso proceso de adquisiciones que incluyó evaluaciones técnicas y comerciales, se ha firmado un contrato con el proveedor seleccionado. La nueva herramienta electrónica de apoyo a la gestión de las competencias del personal se configurará y aplicará por etapas durante la segunda mitad de 2008 y 2009. La primera etapa comprende la creación de aplicaciones relacionadas con el sistema de selección del personal y el sistema de gestión de la actuación profesional, por medio de la transferencia de datos desde Galaxy, el e-PAS y otros sistemas heredados y la creación de un sitio web sobre perspectivas de carrera.

169. Conforme a lo propuesto por el Secretario General en su informe sobre la inversión en el personal (A/61/255), se precisa de un sistema de gestión del aprendizaje para gestionar globalmente los recursos de aprendizaje y facilitar el acceso a ellos. Durante el primer trimestre de 2008, se llevó a cabo una serie de

seminarios sobre la reorganización de los procesos institucionales en las esferas del aprendizaje y el perfeccionamiento con la participación de directores de capacitación de cada una de las oficinas fuera de la Sede y de varios departamentos y oficinas de Nueva York. Se ha ultimado y ha sido revisado por todos los interesados principales el documento final de los seminarios, plasmado en un plan de trabajo en que se compendian las necesidades del sistema de gestión del aprendizaje. Dicho plan de trabajo se presentó al Servicio de Adquisiciones para que adquiriera los programas informáticos y los servicios necesarios. El sistema de gestión del aprendizaje se elaborará como un componente técnico fundamental de la Academia Virtual de las Naciones Unidas. La Academia apoyará la colaboración en el aprendizaje y ofrecerá cursos en los que cada estudiante avanzaría a su ritmo, seminarios presenciales y oportunidades de aprendizaje en línea y de cooperación con instituciones educativas internacionales. La Academia sería un repositorio central de la experiencia institucional y las prácticas óptimas y ofrecería instrumentos y programas de aprendizaje para el perfeccionamiento del personal de todos los grupos ocupacionales y todas las categorías de la Secretaría. Por último, el sistema de gestión del aprendizaje se integraría con el sistema de planificación de recursos institucionales y la nueva herramienta electrónica de gestión de las competencias del personal.

170. Han venido en aumento las solicitudes recibidas por el servicio de asistencia general de los sistemas de información como resultado del creciente número de usuarios en todo el mundo de diversos sistemas de información sobre recursos humanos como el IMIS, el sistema Galaxy y otros sistemas de información sobre recursos humanos. En junio de 2008, la Oficina de Gestión de Recursos Humanos puso en funcionamiento una herramienta en línea (My HR Online) para gestionar las solicitudes recibidas por el servicio de asistencia mediante un sistema único que operase en conjunción con un centro de atención telefónica. Esta herramienta permitirá a los funcionarios enviar solicitudes de ayuda al servicio de asistencia relacionadas con la tecnología de la información sobre recursos humanos y dar seguimiento a las mismas. El sistema dirige automáticamente las solicitudes a la fila apropiada y los centros locales de coordinación asignan las tareas a sus equipos respectivos.

171. La Asamblea General, en su resolución 61/244, también aprobó la creación de un nuevo repositorio de datos y asignó recursos para la puesta en marcha del proyecto en 2007. Ya se ultimaron la estructura del repositorio de datos y la adquisición de los programas de informática. A fin de aumentar la fiabilidad y la presentación oportuna de la información solicitada por el Secretario General, el personal directivo de categoría superior, los órganos legislativos y otras entidades de las Naciones Unidas, se prevé la puesta en funcionamiento de un repositorio de datos sobre recursos humanos que sirva de fuente oficial de datos en ese ámbito. Para crear capacidad de autoservicio entre los usuarios y aumentar la capacidad de adopción de decisiones de la administración, es esencial disponer de un repositorio único de datos caracterizado por la calidad e integridad de los datos del repositorio. El repositorio único de datos, que comprenderá a los funcionarios de todos los lugares de destino y todas las misiones sobre el terreno, permitirá a directores y administradores disponer de acceso inmediato a la mayor parte de la información esencial sobre recursos humanos a su cargo. El nuevo repositorio de datos quedará finalizado en el segundo trimestre de 2009.

## K. Fortalecimiento de la rendición de cuentas

172. En su resolución 61/244, la Asamblea General pidió al Secretario General que presentara propuestas para asegurar la aplicación de las políticas de recursos humanos y el cumplimiento de los objetivos del plan de acción para mejorar la rendición de cuentas y la responsabilidad en la reforma de la gestión de los recursos humanos, así como los mecanismos y procedimientos de supervisión y control y que le informara al respecto en su sexagésimo tercer período de sesiones.

173. En su informe sobre el marco para la rendición de cuentas, el marco para la gestión del riesgo institucional y de control interno y el marco para la gestión basada en los resultados (A/62/701), el Secretario General propuso una estructura de rendición de cuentas general que incluía tres elementos esenciales de la rendición de cuentas personal e institucional: ejecución y actuación profesional, cumplimiento e integridad. Estos tres elementos reflejan el compromiso de la Organización de lograr resultados respetando sus disposiciones, reglas y normas éticas. La nueva estructura se basaría en el marco para la rendición de cuentas existente, con arreglo al cual el Secretario General delega su autoridad en el personal directivo superior para que aplique los mandatos de la Asamblea General y logre los resultados previstos dentro del nivel de recursos concedido. La nueva estructura también captaría la importancia de la relación entre la transparencia y la rendición de cuentas, que son conceptos que se refuerzan mutuamente, condiciones ambas cuya existencia es indispensable para una gestión efectiva, eficiente y equitativa de la Secretaría.

174. Como se describe en detalle en la sección IV.A *supra*, los planes de acción bienales en materia de recursos humanos acordados por los jefes de departamentos y oficinas y el jefe de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos constituyen un elemento importante del marco para la rendición de cuentas. Dichos planes comprenden objetivos mensurables relacionados con los mandatos legislativos en el ámbito fundamental de la gestión de los recursos humanos. Un total de 29 departamentos y oficinas están participando en el actual quinto ciclo (2007-2008) del plan de acción sobre recursos humanos, en que se incorporan mejoras metodológicas, una manera simplificada de medir los progresos, parámetros de medición automatizados y herramientas de apoyo más eficientes para dar seguimiento a los progresos.

175. En 2008 se introdujeron mejoras sustanciales en el seguimiento de los resultados de los planes de acción sobre recursos humanos gracias a la aplicación de un instrumento electrónico basado en la Intranet que permite dar seguimiento de manera fácil al cumplimiento de los objetivos de los planes de acción sobre recursos humanos, tanto por la Oficina de Gestión de Recursos Humanos como por el departamento o la oficina pertinente. Un sistema de puntuación por departamentos que se pone al día cada mes proporciona la información más reciente sobre los resultados del plan de acción sobre recursos humanos. Estas medidas recientes han contribuido a aumentar la transparencia en el desempeño de los departamentos y las oficinas en relación con sus planes de acción, lo que constituye una condición indispensable de la rendición de cuentas.

176. El aumento de la transparencia permite hacer un mejor seguimiento de la situación. En los niveles más altos de la Organización, la Junta sobre el Desempeño de las Funciones Directivas, presidida por la Vicesecretaria General, examina periódicamente el cumplimiento de los planes de acción sobre recursos humanos por

cada departamento. Sobre la base de los resultados de esos exámenes, la Vicesecretaría General envía a los jefes de departamentos y oficinas las recomendaciones pertinentes para mejorar el rendimiento. La herramienta de los planes de acción sobre recursos humanos posee actualmente un nivel de visibilidad y sensibilidad en el ámbito de la gestión que facilita la obtención de mejores resultados más rápidamente.

177. La verificación del ejercicio de la autoridad delegada en los departamentos y las oficinas en lo que respecta a la gestión de los recursos humanos es la piedra angular del control interno de esa esfera en el marco para la rendición de cuentas. Esta verificación o seguimiento comprende el control del cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos, la evaluación de la capacidad del departamento, la elaboración de recomendaciones sobre aspectos que deben mejorarse, las propuestas para la formulación de políticas y la difusión de las mejores prácticas. Continúan evolucionando la concepción y el marco de seguimiento, lo que contribuye a mejorar las prácticas de seguimiento, que sistemáticamente reciben opiniones positivas de los departamentos y oficinas a los que se presta servicios. La Oficina de Gestión de Recursos Humanos ha introducido y está aplicando de manera eficaz mandatos de seguimiento estándar y técnicas estándar de preparación para los exámenes de seguimiento.

178. Si bien las visitas de seguimiento in situ siguen siendo la estrategia principal, la Oficina de Gestión de Recursos Humanos ha elaborado y probado con éxito en una operación de mantenimiento de la paz una nueva técnica de seguimiento a distancia. Aunque el seguimiento a distancia carece de la importante interacción personal entre supervisores y representantes de los departamentos competentes y de acceso inmediato a los expedientes, los documentos y la información pertinentes, si se aplica de manera organizada permite alcanzar un nivel aceptable de calidad en el examen de algunas tareas que requieren seguimiento. Esta opción podría usarse en situaciones en que la seguridad sea motivo de preocupación o se requiera un mayor nivel de seguimiento, siempre y cuando se disponga de los recursos adecuados.

179. Por otro lado, se están sometiendo a prueba la concepción y las herramientas de seguimiento autónomo por los propios departamentos en la esfera de la gestión de los recursos humanos como complemento de las actividades de seguimiento estándar de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos. Una vez aplicado a nivel mundial, el seguimiento autónomo permitirá examinar de manera más directa e inmediata las actividades de los departamentos y, por esa vía, contribuirá a la creación de capacidad, el seguimiento permanente y, en última instancia, a una gestión más eficaz y eficiente de los recursos humanos de la Organización.

180. Entre las prioridades futuras figuran la elaboración y el perfeccionamiento de parámetros de medición significativos que contribuyan al cumplimiento de la misión y los objetivos estratégicos de la Secretaría. El Secretario General se propone:

- a) Contribuir a la formulación del marco para la rendición de cuentas de la Organización respecto de las cuestiones relativas a la gestión de los recursos humanos;
- b) Armonizar la autoridad para gestionar los recursos humanos con la de la delegación de atribuciones financieras;
- c) Poner en práctica la planificación de la fuerza laboral a nivel de los departamentos y de la Secretaría, sobre la base de una evaluación de la brecha

existente entre los recursos humanos y su evolución previsible, por un lado, y las consecuencias previstas de los mandatos de los departamentos en materia de recursos, por el otro;

d) Desarrollar la planificación de la sucesión a nivel de departamento, sobre la base de los planes de acción en materia de fuerza de trabajo;

e) Elaborar sistemas de puntuación de la fuerza de trabajo a nivel de departamento y de la Secretaría a fin de facilitar el examen y seguimiento eficaces de la planificación de la fuerza de trabajo;

f) Asegurar la integración de la fuerza de la planificación de la fuerza de trabajo en la nueva herramienta electrónica de gestión de las competencias del personal;

g) Simplificar aún más los parámetros de medición y los instrumentos de presentación de informes en el próximo ciclo del plan de acción sobre recursos humanos para el período 2009-2010;

h) Transformar el marco de seguimiento de las actividades relativas a los recursos humanos, incluido el seguimiento autónomo, en un documento amplio y de alcance mundial;

i) Elaborar técnicas, procedimientos y herramientas para el seguimiento a distancia del ejercicio de la autoridad delegada para gestionar los recursos humanos.

## **L. Servicios de salud de las Naciones Unidas**

181. La Oficina de Gestión de Recursos Humanos presta al personal de todo el sistema de las Naciones Unidas servicios amplios de salud ocupacional, entre ellos de promoción de la salud, atención clínica y atención a la salud de los viajeros, y brinda asesoramiento a la administración de las Naciones Unidas y sus fondos y programas, en particular al Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno en materia de cuestiones clínicas y médico-administrativas. Asimismo, brinda asesoramiento médico al personal de salud y los servicios médicos de todo el sistema de las Naciones Unidas y coordina la aplicación de las políticas de las Naciones Unidas sobre atención de la salud.

182. La carga de trabajo anual típica consiste en 35.500 consultas y exámenes médicos; 6.700 inmunizaciones; 17.220 pruebas de diagnóstico (por ejemplo, análisis de laboratorio, radiografías, electrocardiogramas y pruebas de la función pulmonar); 46.200 autorizaciones médicas; 1.085 evacuaciones médicas; 24.300 licencias por enfermedad; 800 casos de indemnización médica y discapacidad (Junta Consultiva de Indemnizaciones y Caja Común de Pensiones del Personal de las Naciones Unidas) y 430 recomendaciones en relación con la prestación por hijo a cargo discapacitado y el subsidio de educación especial para hijo con discapacidad.

183. La Oficina de Gestión de Recursos Humanos se ocupa de la supervisión técnica de 42 dispensarios de las Naciones Unidas y 54 instalaciones médicas en misiones de mantenimiento de la paz y mantiene contactos con 795 médicos de las Naciones Unidas en todo el mundo.

184. En los últimos tiempos, la Oficina de Gestión de Recursos Humanos ha venido aplicando un amplio sistema electrónico de gestión de la salud ocupacional que permite realizar la gestión computadorizada del flujo de tareas y sustituir los

archivos impresos por registros médicos electrónicos. Ello redundará en un aumento considerable de la capacidad para administrar los asuntos relacionados con el cuidado de la salud de una fuerza de trabajo móvil y vincular entre sí instalaciones médicas sumamente dispersas.

185. La Oficina continuará satisfaciendo la demanda cada vez mayor de servicios clínicos y médico-administrativos y se propone reajustar su estrategia a fin de poner el énfasis en un servicio de atención a la salud ocupacional más moderno y basado en la promoción de la salud que supone los elementos siguientes:

a) Asesorar a la Organización y el personal en materia de salud a fin de asegurar la aplicación y el mantenimiento de las más altas normas de salud y seguridad en el lugar de trabajo;

b) Asegurar que la Organización coloque y mantenga al personal en un medio ocupacional adaptado a su perfil fisiológico y psicológico y adapte el trabajo a quienes lo realizan y a cada persona a su empleo;

c) Evaluar los riesgos para la salud del personal de todos los grupos ocupacionales en todos los lugares mediante exámenes médicos periódicos y otras herramientas que protejan al personal contra los riesgos derivados de factores adversos para su salud;

d) Promover la salud a fin de que las personas puedan ejercer un mayor control sobre su salud y mejorar y asegurar el más alto grado de bienestar físico, mental y social de todos los empleados.

186. La entrada en funcionamiento del servicio de atención a la salud ocupacional moderno y basado en la promoción de la salud irá acompañada por esfuerzos para hacer del cuidado de la salud una prioridad independiente desde el punto de vista institucional y de la gestión.

187. Se ampliará la gama de opciones y modelos disponibles para la prestación de servicios de atención a la salud sobre el terreno, con el fin de aumentar la flexibilidad en relación con las necesidades locales concretas.

188. Se pondrá énfasis en el diseño, motivación y aplicación de un sistema de gestión de la salud ocupacional que permita apoyar, supervisar y vigilar con mayor eficacia los servicios de atención a la salud necesarios para apoyar una fuerza de trabajo móvil orientada hacia las actividades sobre el terreno.

## V. Conclusión

189. **La Asamblea General deberá adoptar las siguientes medidas:**

a) **Tomar nota de los logros obtenidos hasta la fecha en la ejecución del programa de reformas de la gestión de los recursos humanos y en la aplicación de las orientaciones futuras descritas en el presente informe;**

b) **Señalar a la atención los informes del Secretario General sobre contratación y dotación de personal en las Naciones Unidas: estrategia seguida (A/63/285); aplicación de la política de movilidad (A/63/208); propuestas detalladas para racionalizar los arreglos contractuales de las Naciones Unidas: el camino a seguir (A/63/298); enmiendas al Estatuto del Personal (A/63/189), y administración de justicia (A/63/132).**