



Consejo Económico y Social

Distr. general
15 de febrero de 2017
Español
Original: inglés

Período de sesiones de 2017

28 de julio de 2016 a 27 de julio de 2017

Tema 20 del programa

**Institutos de investigación y capacitación
de las Naciones Unidas**

Escuela Superior del Personal del Sistema de las Naciones Unidas

Informe del Secretario General

Resumen

El presente informe se ha preparado en cumplimiento de la resolución [60/214](#) de la Asamblea General. En él se detallan los progresos de la Escuela Superior del Personal del Sistema de las Naciones Unidas durante el bienio 2015-2016 en lo que respecta al alcance y los resultados de sus servicios, su cartera de cursos sustantivos y su orientación estratégica.

Durante el período que abarca el informe, la Escuela Superior impartió cursos y proporcionó servicios y productos a más de 30.000 beneficiarios, dotándolos de los conocimientos e instrumentos necesarios para trabajar en pro del objetivo común de aumentar la coherencia, eficiencia y eficacia de las Naciones Unidas. Esa cifra constituye un aumento del 29% respecto del bienio anterior.

En el mismo período, la Escuela Superior situó sus programas y servicios en primera línea del aprendizaje y el intercambio de conocimientos del personal de las Naciones Unidas para llevar a efecto la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Sobre la base de la exclusiva posición que le otorga el hecho de ser la única entidad de las Naciones Unidas con el mandato de proporcionar aprendizaje, capacitación e intercambio de conocimientos a nivel interinstitucional dentro del sistema, la Escuela se esforzó por fortalecer su capacidad de actuar como agente del cambio del sistema de las Naciones Unidas en su conjunto.

La Escuela Superior elaboró un programa doble de apoyo a fin de armonizar la creación de capacidad para implementar la Agenda 2030 en el conjunto del sistema y vincular a todas las entidades de las Naciones Unidas en torno a ese objetivo. En primer lugar, desde que la Agenda 2030 pasó a ser el marco general que orienta la



labor de todo el sistema de las Naciones Unidas, la Escuela Superior se ha centrado en convertirse en un centro de excelencia para el aprendizaje y la adquisición de conocimientos sobre el desarrollo sostenible. El recién creado Centro de Conocimientos para el Desarrollo Sostenible de Bonn (Alemania) es el resultado de su labor en ese sentido. El Centro de Conocimientos hace también las veces de segundo campus de la Escuela Superior fuera de Turín (Italia) y, por su cercanía a un gran número de funcionarios de las Naciones Unidas, brinda un espacio eficaz en función del costo para impartir otros cursos ordinarios de la Escuela Superior.

En segundo lugar, habida cuenta de que la determinación y la capacidad del personal para gestionar el cambio en las formas de trabajar son cruciales para que las Naciones Unidas puedan llevar a cabo la adaptación que requiere la Agenda 2030, la Escuela Superior se ha esforzado por convertirse en un centro de excelencia para la integración del cambio y la innovación en la labor y las prácticas de las Naciones Unidas a través de su cartera de cursos. Con ese fin, además de incorporar los conceptos de la Agenda 2030 en todos sus cursos, ha desarrollado actividades de aprendizaje especializado para promover el cambio y la innovación a través del Laboratorio de las Naciones Unidas para el Cambio y los Conocimientos Institucionales. El Laboratorio ofrece una amplia variedad de iniciativas, dirigidas a funcionarios diversos de las distintas categorías del sistema de las Naciones Unidas, como prestar servicios de asesoramiento sobre cuestiones relacionadas con el cambio y la innovación a las entidades de las Naciones Unidas, a fin de ayudarlas a realizar transformaciones institucionales; proporcionar a los funcionarios implicados en los procesos de cambio de diversas entidades de las Naciones Unidas la ocasión de aprender unos de otros y prestarse apoyo mutuo con miras a crear una cultura común de la innovación en el sistema; y brindar a los funcionarios de las distintas categorías oportunidades de aprendizaje que les permitan fortalecer su capacidad de liderazgo y de gestión.

I. Introducción

1. El presente informe se ha preparado de conformidad con la resolución [60/214](#) de la Asamblea General, en la que, entre otras cosas, la Asamblea reafirmó la función de la Escuela Superior como institución para la gestión del conocimiento en todo el sistema y la formación y la educación permanente del personal del sistema de las Naciones Unidas, en particular en las esferas del desarrollo económico y social, la paz y la seguridad y la gestión interna. En el informe se describen los progresos relacionados con la resolución 2015/9 del Consejo Económico y Social, en la que el Consejo acogió con beneplácito la función cada vez mayor que desempeñaba la Escuela Superior como catalizador para el cambio y la transformación institucionales en el sistema de las Naciones Unidas.

2. La Escuela Superior, creada por la Asamblea General en 2002, ofrece cursos residenciales en Turín (Italia) y Bonn (Alemania) y también envía a su equipo móvil de expertos a impartir capacitación en más de 50 países al año. Además, ofrece una cartera cada vez más amplia de cursos de aprendizaje a distancia y en plataformas de intercambio de conocimientos. La estrecha relación de la Escuela Superior con los órganos decisorios de la Organización redundan en beneficio de los programas de esta Escuela, que puede así determinar las necesidades específicas de capacitación de los organismos, fondos y programas y responder al amplio programa de reforma previsto para el sistema de las Naciones Unidas en su conjunto. Para elaborar e impartir sus programas, la Escuela Superior colabora con expertos de renombre, instituciones académicas y asociados de las Naciones Unidas. Gracias a ello, introduce ideas innovadoras, rigor académico y adaptación al contexto en el proceso de desarrollo de la capacidad del personal para resolver las cuestiones más críticas que afrontan las Naciones Unidas.

3. En la sección II del presente informe se destaca el valor añadido del aprendizaje interinstitucional en el contexto del marco para el desarrollo sostenible y el papel fundamental que puede desempeñar la Escuela Superior como agente del cambio para todo el sistema de las Naciones Unidas. En la sección III se ofrece una sinopsis de los principales logros programáticos de la Escuela Superior durante el bienio 2015-2016, y en la sección IV se hace hincapié en que tanto las entidades del sistema de las Naciones Unidas como los Estados Miembros deberían considerar a la Escuela Superior un agente estratégico de apoyo a los ambiciosos objetivos establecidos en la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. La sección contiene también una recomendación en el sentido de que los Estados Miembros y las entidades de las Naciones Unidas deben seguir prestando pleno apoyo a la Escuela Superior.

II. Aprendizaje interinstitucional: un elemento esencial para la aplicación de la Agenda 2030

4. Las Naciones Unidas tienen la labor crucial de ayudar a los Gobiernos a cumplir las obligaciones contraídas en el marco de la Agenda 2030. Con el fin de ayudar efectivamente a los Estados Miembros a poner en práctica esa Agenda transformadora e integral, las Naciones Unidas necesitan dirigentes visionarios y un personal técnico y directivo excelente. Para ello es preciso transformar la

Organización de modo que su personal tenga las competencias y la actitud adecuadas para cumplir verdaderamente su cometido en todo el sistema.

5. Como subrayó el Secretario General en su informe sobre la revisión cuatrienal amplia de la política del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo ([A/71/292/Rev.1](#)), para avanzar hacia el desarrollo sostenible hay que integrar las ideas, ir más allá de los mandatos y estructuras individuales y explorar los vínculos entre las diferentes cuestiones temáticas. Hay que promover el establecimiento de nuevas alianzas para definir los problemas y oportunidades más relevantes, utilizar distintos métodos de aplicación y fomentar la adopción de medidas conjuntas para conseguir avances y maximizar los resultados. Además, es preciso adoptar un enfoque sistemático e integrado para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible, habida cuenta de que ningún Objetivo debe considerarse competencia exclusiva de una entidad específica y ninguno es ajeno a la labor de ninguna entidad. Apoyar plenamente las medidas que adopten los Estados Miembros para aplicar la Agenda 2030 exige que todo el sistema de las Naciones Unidas comprenda que la colaboración y la coordinación entre organismos y en el conjunto del sistema son condiciones indispensables del éxito.

6. Actualmente, el sistema de las Naciones Unidas no tiene una cultura institucional interna común que pueda aportar mayor claridad y coherencia a su labor en todo el mundo o formar líderes fuertes y directores competentes que entiendan del mismo modo la función, los valores y la misión del sistema. Por el contrario, cada entidad de las Naciones Unidas tiene su propia cultura institucional, que con frecuencia sustituye a la cultura basada en el enfoque “Una ONU”.

7. A su vez, la falta de una cultura común del liderazgo y la gestión ha contribuido a crear un sistema de las Naciones Unidas desarticulado que alienta la competencia más que la colaboración entre las numerosas entidades que lo componen y agrava las disfunciones que perciben algunos en todo el mundo.

8. Los programas de desarrollo de la capacidad y las innovadoras estrategias de aprendizaje que los acompañan pueden influir en la mentalidad y el comportamiento del personal. El entorno de aprendizaje proporciona un espacio seguro, protegido y ajeno a la política que permite al personal dar prioridad a la colaboración sobre la competencia y puede ayudar a cambiar la actitud de los funcionarios de las Naciones Unidas para que piensen y trabajen como un sistema cohesionado y unido en la acción.

9. Pasar tiempo con colegas de otras organizaciones en un aula puede ayudar al personal a apreciar las dificultades a que se enfrentan otros en el desempeño de su labor, aprender a valorar los desafíos relacionados con el liderazgo y la gestión y encontrar maneras de trabajar unidos en la acción. Por otra parte, a través de las oportunidades de capacitación en línea, los funcionarios pueden compartir experiencias profesionales, lecciones aprendidas y buenas prácticas de liderazgo y gestión, hallar soluciones conjuntas a problemas comunes y establecer vínculos con homólogos de distintos ámbitos profesionales y filiaciones institucionales, todo ello en beneficio del sistema en su conjunto.

10. En el período que se examina, la Escuela Superior situó sus programas y servicios en primera línea del aprendizaje y el intercambio de conocimientos del personal de las Naciones Unidas para llevar a efecto la Agenda 2030. Sobre la base de la particular posición que le otorga el hecho de ser la única entidad de las

Naciones Unidas con el mandato de proporcionar aprendizaje, capacitación e intercambio de conocimientos a nivel interinstitucional dentro del sistema, la Escuela se esforzó por utilizar el potencial de aprendizaje como un medio para inducir el cambio y la transformación en todo el sistema de las Naciones Unidas.

III. Panorama general de las actividades y logros programáticos fundamentales

11. Durante el período que abarca el informe, la Escuela Superior impartió cursos y proporcionó servicios y productos a más de 30.000 beneficiarios de todo el sistema de las Naciones Unidas, dotándolos de los conocimientos e instrumentos necesarios para trabajar en pro del objetivo común de aumentar la coherencia, eficiencia y eficacia de las Naciones Unidas.

12. Como eje principal de su labor, la Escuela Superior elaboró un programa doble de apoyo a fin de armonizar la creación de capacidad para la implementación de la Agenda 2030 en el conjunto del sistema y vincular a todas las entidades de las Naciones Unidas en torno a ese objetivo. A través del Centro de Conocimientos para el Desarrollo Sostenible y del Laboratorio de las Naciones Unidas para el Cambio y los Conocimientos Institucionales, la Escuela Superior ofrece el primer vehículo de las Naciones Unidas destinado a desarrollar la capacidad técnica, de gestión y de liderazgo que precisa el personal para que se alcancen los Objetivos de Desarrollo Sostenible. El Centro de Conocimientos se ocupa principalmente del “qué” del aprendizaje sobre el desarrollo sostenible (conocimientos sustantivos y técnicos), mientras que el Laboratorio da prioridad al “cómo” institucional, centrándose en el cambio y la innovación institucionales como medios para aumentar la eficiencia. La capacidad técnica es esencial para que la contribución sustantiva de las Naciones Unidas a la aplicación de la Agenda 2030 esté a la altura de lo esperado. Sin embargo, esa capacidad técnica será menos eficaz si faltan las competencias de liderazgo y gestión necesarias para promover el cambio y la innovación y estimular la radical transformación institucional y sistémica que se precisa para afrontar el nuevo contexto.

13. La Escuela Superior incorporó elementos pertinentes para la Agenda 2030 (en particular el Objetivo 16) en los cursos de su cartera relacionados con la paz y la seguridad. Además siguió invirtiendo en el aprendizaje basado en las nuevas tecnologías como un medio eficaz en función del costo de llegar a un gran número de funcionarios.

A. Fortalecimiento de los conocimientos sustantivos sobre la Agenda 2030: el Centro de Conocimientos para el Desarrollo Sostenible

14. En 2015, la Escuela Superior ideó y creó el Centro de Conocimientos para el Desarrollo Sostenible en Bonn, con el generoso apoyo del Gobierno de Alemania. El Centro fue inaugurado oficialmente y empezó a funcionar a plena capacidad en marzo de 2016. Su misión es atender a las necesidades de aprendizaje, capacitación y gestión de los conocimientos del personal de las Naciones Unidas y sus asociados en el contexto de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y el Acuerdo de

París en virtud de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático.

15. La oferta del nuevo Centro se basa no solo en los conocimientos especializados con que ya contaba la Escuela Superior, sino también en la riqueza de conocimientos sobre el desarrollo sostenible que acumulan las entidades de las Naciones Unidas, las instituciones académicas y los centros de estudios radicados en Bonn. Es el primer campus de la Escuela Superior fuera de Turín y proporciona un espacio nuevo y eficaz en función del costo en el que impartir otros cursos ordinarios.

16. En 2016, el Centro de Conocimientos llevó a cabo más de 30 actividades de aprendizaje. Entre los entregables más importantes se contaron el curso básico sobre la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, al que asistieron más de 240 alumnos; el encuentro “UN Reflection Series 2016” sobre cooperación para el desarrollo, asesoramiento sobre políticas y países de ingresos medianos; y el curso “Stakeholder Engagement and Consensus-Building for Sustainable Development”. Además puso en marcha a título experimental dos cursos sobre el apoyo catalizador de las Naciones Unidas a la cooperación Sur-Sur y la cooperación triangular en la aplicación de la Agenda 2030 y sobre el uso de los macrodatos en la esfera del desarrollo sostenible. La Escuela Superior fue invitada a organizar una actividad paralela durante el foro político de alto nivel de Nueva York sobre el fomento de la capacidad en pro de la Agenda 2030, que tuvo una buena acogida entre los asistentes. Las oportunidades de capacitación que se brindaron a título experimental en 2016 se repetirán sistemáticamente, al objeto de aumentar el impacto del aprendizaje en el sistema de las Naciones Unidas en su conjunto.

17. El Centro de Conocimientos, que ha hecho del enfoque de múltiples interesados de la Agenda 2030 uno de los ejes de su labor de enseñanza y capacitación, amplió su base de alianzas mediante el establecimiento de instancias de colaboración sustantiva con una serie de asociados, entre ellos organizaciones e instituciones gubernamentales, así como de la sociedad civil, la comunidad empresarial y el mundo académico. Algunos de esos asociados son la Red de Soluciones para el Desarrollo Sostenible y su academia; el Consensus Building Institute; la Data-Pop Alliance; Impact 2030; la Fundación Simpleshow; el Centro de Colaboración sobre Consumo y Producción Sostenibles; y la Academia Diplomática del Ministerio de Relaciones Exteriores de Alemania. El Centro colaboró con estas instituciones asociadas en el diseño y la elaboración de un variado conjunto de productos de capacitación sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la Agenda 2030 en general. Con arreglo al mismo principio, asistieron a los cursos de la Escuela Superior participantes muy diversos, entre ellos funcionarios de las Naciones Unidas, funcionarios públicos y representantes de los círculos académicos, el sector privado y la sociedad civil.

B. Transformación de la cultura de trabajo en el sistema de las Naciones Unidas: el Laboratorio de las Naciones Unidas para el Cambio y los Conocimientos Institucionales

18. Establecido en 2015, el Laboratorio de las Naciones Unidas para el Cambio y los Conocimientos Institucionales ofrece un amplio conjunto de actividades de aprendizaje

y servicios de asesoramiento diseñados para promover una cultura del cambio y la innovación en todo el sistema de las Naciones Unidas. Con los servicios que ofrece, el Laboratorio tiene el objetivo de transformar la manera en que el personal de las Naciones Unidas aprende, piensa y desempeña su labor, con miras a proporcionar la capacidad necesaria a una nueva generación decidida a cumplir sus funciones con eficacia en el marco del nuevo espíritu de colaboración de la Agenda 2030.

19. La iniciativa fue concebida durante un curso práctico sobre creación de capacidad para la reforma de las Naciones Unidas, organizado en 2014 por la Escuela Superior y en el que participaron activamente altos representantes de organismos, fondos y programas de las Naciones Unidas, así como Estados Miembros interesados. El Laboratorio recibe periódicamente contribuciones de los Gobiernos de Alemania, Italia, Suiza y los Estados Unidos de América.

Capacitación

20. A través del Laboratorio, la Escuela Superior ofrece una amplia cartera de productos de capacitación que incluye desde el desarrollo de la capacidad de liderazgo y gestión hasta la innovación y la gestión del cambio. Las actividades traspasan las fronteras jerárquicas e institucionales a fin de fomentar una cultura del cambio y la innovación en todo el sistema de las Naciones Unidas. Entre las nuevas actividades diseñadas y realizadas durante el período sobre el que se informa destacan el Intercambio de Directivos de Ginebra para altos funcionarios de las Naciones Unidas de las categorías de Secretario General Adjunto y Subsecretario General, el Intercambio entre Pares sobre la Gestión del Cambio, el Programa de Innovación para Directivos y el Programa de Administradores del Cambio. La Escuela Superior también colaboró con el Director de Innovación y Creatividad del Laboratorio de Competencias Creativas para la Innovación de Google en la elaboración y puesta a prueba de contenidos para un nuevo programa conjunto. La Escuela y el Director de Innovación y Creatividad de Google impartieron de forma conjunta el primer curso de Formación de Formadores en Innovación Sprint para funcionarios de las Naciones Unidas. Con esas iniciativas se pretende aumentar la capacidad interna para promover la creatividad y la innovación en los procesos y actividades de las Naciones Unidas.

21. Desde 2011, la Escuela Superior ha llevado a cabo programas de desarrollo de la capacidad de liderazgo y gestión dirigidos al personal del Cuadro Orgánico de todas las categorías, desde la inicial a la de personal directivo superior. Los programas reúnen a funcionarios de la Sede y de lugares de destino sobre el terreno, que pasan un promedio de cinco días con colegas de distintas profesiones y entidades de las Naciones Unidas, dedicados a superar la mentalidad compartimentada. Dan a conocer sus experiencias, aprenden las últimas tendencias en desarrollo de la capacidad de liderazgo y gestión y construyen una cultura común del liderazgo en las Naciones Unidas. Se les explican las teorías y prácticas de los sectores público y privado que son vitales para un liderazgo y una gestión eficaces. Sus comentarios y diversas evaluaciones han demostrado que la oferta de capacitación de la Escuela Superior en la esfera del desarrollo de la capacidad de liderazgo y gestión se considera muy eficaz y sumamente pertinente para las realidades de las Naciones Unidas.

22. Un logro fundamental en 2015 fue la firma de un acuerdo con la Secretaría de las Naciones Unidas por el que el Programa de Líderes de las Naciones Unidas se

convirtió en el programa de desarrollo de la capacidad de liderazgo de todo el personal de la Secretaría con categoría de Director. También en 2015, la Escuela Superior puso en marcha un nuevo curso sobre el liderazgo, las mujeres y las Naciones Unidas, a fin de brindar al personal femenino de categoría intermedia y superior de todo el sistema oportunidades valiosas para desarrollar sus competencias de liderazgo y, al mismo tiempo, establecer redes de contactos y aprender de las experiencias ajenas.

23. Con miras a seguir fortaleciendo la capacidad de los funcionarios de nivel superior de las Naciones Unidas en los países para hacer frente a las responsabilidades de la función y los resultados de las Naciones Unidas a escala nacional, la Escuela Superior siguió ofreciendo su popular curso de Competencias de Liderazgo para los Equipos de las Naciones Unidas en los Países, destinado específicamente a los coordinadores residentes y los representantes locales de los organismos. Esa capacitación sigue siendo un elemento obligatorio del programa de orientación inicial de los nuevos coordinadores residentes, y muy recomendable para fortalecer la capacidad de liderazgo de los equipos de las Naciones Unidas en los países. El curso proporciona apoyo directo al pilar de “Líder Único” de los procedimientos operativos estándar del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo y fomenta la capacidad de los coordinadores residentes y los miembros de los equipos de las Naciones Unidas en los países para trabajar unidos en la acción, colaborar en la programación y la asignación de los recursos y promover los equipos orientados a resultados y centrados en un objetivo común.

24. El desarrollo de la capacidad de gestión en todo el sistema de las Naciones Unidas también es uno de los ejes de la iniciativa del Laboratorio. En 2016, la Escuela Superior elaboró un nuevo programa de desarrollo de la capacidad de gestión ejecutiva dirigido al personal directivo intermedio. Este innovador programa de capacitación ejecutiva consta de tres elementos interrelacionados y complementarios: un componente de aprendizaje a distancia en línea de 16 semanas, un período residencial de cinco días y preparación individual personalizada para orientar los planes individuales de transferencia del aprendizaje. Se impartió por primera vez como parte de un programa de desarrollo de la capacidad de gestión ejecutiva diseñado para casi 100 funcionarios del Departamento de Seguridad, y a partir de 2017 será un elemento habitual de la cartera de la Escuela.

25. La Escuela Superior trabajó en el diseño de nuevos productos de capacitación y en la diversificación de su oferta tradicional. A este respecto, el Máster Ejecutivo en Gestión de las Organizaciones Internacionales, elaborado en colaboración con la Universidad Bocconi de Milán (Italia) y el Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo, fue el primer programa de la Escuela Superior que culminaba en un título de posgrado acreditado de una destacada universidad. El Máster Ejecutivo se puso en marcha en septiembre de 2015 con 22 estudiantes, de los que 19 provenían de 11 entidades distintas del sistema de las Naciones Unidas, entre ellas el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, el Fondo de Población de las Naciones Unidas, la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados, la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual y el Organismo de Obras Públicas y Socorro de las Naciones Unidas para los Refugiados de Palestina en el Cercano Oriente, y 16 lugares de destino diferentes. Actualmente, la Escuela Superior está estudiando nuevas alianzas en el frente académico con instituciones de África y Asia para reproducir y ampliar esta oferta.

Servicios de asesoramiento y estudios de casos

26. Además de los programas de capacitación, el Laboratorio presta servicios de asesoramiento sobre gestión del cambio a los equipos, departamentos y organizaciones de las Naciones Unidas, y mantiene comunidades de intercambio de prácticas entre los agentes del cambio de todo el sistema de las Naciones Unidas. El propósito general de esas actividades es establecer, coordinar y apoyar redes de agentes del cambio en todas las categorías del sistema de las Naciones Unidas que puedan generar la masa crítica necesaria para impulsar la transformación institucional de la manera más eficaz en función del costo.

27. Para fomentar una mejor coordinación en todo el sistema, la Escuela Superior ha creado un consorcio con el equipo de consultoría de gestión del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, que presta servicios de asesoramiento sobre la gestión interna del cambio al sistema de las Naciones Unidas. Está previsto ampliar el consorcio para que incluya a otras entidades de las Naciones Unidas.

28. En este marco, el Laboratorio prestó en 2016 servicios de asesoramiento a una serie de asociados de las Naciones Unidas, en particular al Departamento de la Asamblea General y de Gestión de Conferencias sobre visión estratégica y planificación, al programa de los Voluntarios de las Naciones Unidas sobre el examen de la gestión, a la Oficina de las Naciones Unidas para la Cooperación Sur-Sur y a la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-Mujeres).

29. La Escuela Superior elaboró estudios de casos sobre la gestión del cambio con miras a difundir las enseñanzas extraídas de diversas iniciativas de reforma institucional que podrían resultar interesantes y reproducirse en todo el sistema. El Laboratorio mantendrá un repertorio de estudios de casos sobre los procesos de cambio y otras buenas prácticas del sistema al que se podrá acceder en todo el sistema. De los tres estudios de casos elaborados en la segunda mitad de 2016, el primero incluía un análisis de los resultados de la encuesta “Unidos en la acción”, que proporcionó un punto de partida basado en datos para los debates sobre los estilos y culturas de liderazgo dentro de las Naciones Unidas; el segundo, sobre innovación, destacó el potencial sin explotar de los enfoques y técnicas más novedosos en el contexto de la reforma y el cambio de las Naciones Unidas, y el tercero se centró en la aplicación de la planificación de los recursos institucionales y del cambio en las Naciones Unidas.

30. El equipo del Laboratorio tiene previsto acelerar la elaboración de estudios de casos en el futuro, con miras a que el sistema de las Naciones Unidas tenga más elementos para reflexionar sobre la mejor manera de introducir cambios positivos que aumenten la eficacia y la eficiencia.

C. Sostenimiento de la paz y refuerzo de la seguridad del personal

31. La persistente tendencia al deterioro de la paz y al aumento de la violencia en el mundo, incluso en zonas a las que no afecta directamente ningún conflicto armado, ha llevado a la Escuela Superior a ampliar su programa sobre paz y seguridad de manera que tenga en cuenta cuestiones como el análisis y la prevención de los conflictos, la descentralización y la consolidación de la paz, y la

prevención de la violencia electoral, e incluya iniciativas de capacitación destinadas a mejorar la comprensión de la nueva generación de grupos armados no estatales.

32. En colaboración con la Dependencia de Seguridad Humana se diseñó un programa nuevo que gira en torno a la aplicación del enfoque de la seguridad humana en el marco de la Agenda 2030 y tiene fecha de comienzo prevista en 2017.

33. También se consideró prioritario fortalecer la capacidad del personal de las operaciones de paz. Con ese fin, se elaboraron nuevas actividades de capacitación encaminadas a subsanar las deficiencias relacionadas con la capacidad de planificación estratégica de las operaciones de paz, en colaboración con el equipo de análisis y planificación de la Oficina Ejecutiva del Secretario General. Actualmente se están celebrando consultas con el Gobierno de Alemania para que apoye un amplio conjunto de actividades de capacitación destinadas a fortalecer la capacidad del sistema de las Naciones Unidas para prevenir los conflictos y sostener la paz. Sobre la base de las conclusiones del examen de 2015 de las operaciones de paz de las Naciones Unidas (véase [A/70/95-S/2015/446](#)) y en consonancia con el espíritu de la Agenda 2030, la Escuela Superior se centrará en mejorar la capacidad de los funcionarios de las Naciones Unidas para comprender el carácter multidimensional y multidisciplinar de los problemas que tienen ante sí las Naciones Unidas y aumentar al mismo tiempo su capacidad para trabajar de una manera más integrada que tenga en cuenta los pilares del desarrollo, la asistencia humanitaria y la paz y la seguridad, en que se basa la labor del sistema. Con ese fin, la Escuela Superior mejorará la capacidad de las operaciones de paz de las Naciones Unidas y los equipos de las Naciones Unidas en los países para llevar a cabo de forma conjunta la planificación estratégica.

34. En 2016, se impartieron seis cursos tutorizados en línea y 24 cursos presenciales en Turín, Nueva York, Ginebra, Washington D.C. y algunos otros lugares, entre ellos Bamako, Nairobi, Estambul (Turquía), Addis Abeba, Bogotá, Ammán, Entebbe (Uganda), Dakar y Túnez, en inglés y francés. Se prestó apoyo en tres cursos de capacitación sobre cómo combatir la violencia de género que se impartieron en el Fondo de Población de las Naciones Unidas, y un representante de la Escuela Superior copresidió la reunión anual del Grupo de Trabajo Interinstitucional sobre Capacitación en Asuntos de Seguridad.

35. Además, se prestó asistencia sobre aprendizaje y capacitación a las entidades de las Naciones Unidas en Libia mediante la prestación de servicios de facilitación y un conjunto amplio de cursos temáticos locales, en particular sobre análisis de los conflictos, gestión de los conocimientos, competencias administrativas, y técnicas de comunicación y gestión de la información, además del curso básico de la Escuela Superior sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

36. La creciente necesidad de que el personal de las Naciones Unidas esté preparado para “permanecer y cumplir” en los casos en que se produce un aumento constante de la violencia sobre el terreno ha llevado a las Naciones Unidas a insistir más en la capacitación de su personal civil respecto de su propia seguridad. La Escuela Superior se convirtió en un miembro activo del Grupo de Trabajo Interinstitucional sobre Capacitación en Asuntos de Seguridad, a raíz de lo cual amplió su colaboración con el Departamento de Seguridad en diversos cursos obligatorios de certificación conjunta.

37. El trabajo dedicado a la creación y el intercambio de conocimientos condujo a la publicación en 2016 del manual de análisis de los conflictos, una guía para evaluar los conflictos en la Sede y sobre el terreno. El manual, que aprovecha la experiencia de la Escuela Superior en el ámbito del análisis de los conflictos, es el resultado de un año de trabajo y utiliza una metodología de múltiples vertientes. Incluye un amplio estudio bibliográfico, un inventario de instrumentos para el análisis de los conflictos, un componente de investigación, un proceso de documentación y una encuesta al personal.

38. Se fomentó la innovación mediante el desarrollo de un juego en línea de capacitación sobre consolidación de la paz cuyo objetivo es ayudar a preparar a los profesionales para los problemas con que pueden encontrarse en el complejo ámbito de la consolidación de la paz. Los jugadores aprenden a analizar conflictos en curso; determinar y analizar los objetivos, perspectivas, intereses y limitaciones de otras partes; generar confianza a través del diálogo; involucrar a agentes locales, y adaptar las teorías sobre el cambio. El juego de capacitación fue desarrollado por un consorcio compuesto por la Escuela Superior, PeaceNexus, el Centro Africano para la Solución Constructiva de Controversias, el Instituto Estadounidense de Paz, el Centro de Ginebra para la Política de Seguridad y el Instituto de las Naciones Unidas para Formación Profesional e Investigaciones. En 2017 verá la luz una versión beta.

39. Además, se dio el primer paso en la elaboración de una nueva iniciativa de capacitación diseñada para el análisis sobre el terreno de grupos armados no estatales (por ejemplo, grupos terroristas, redes delictivas, bandas juveniles, cárteles de la droga y grupos parapoliciales) con la puesta en marcha de la fase de evaluación del alcance. Se creó un grupo de trabajo interinstitucional para que elaborase material de capacitación y didáctico y creara un portal de conocimientos, y para que encargase informes específicos de investigación académica e informes sobre el terreno en los que basar el plan de estudios de la iniciativa. El informe sobre la evaluación del alcance se sumó a los resultados de la edición de 2016 de la Serie de Diálogos para Representantes Especiales Adjuntos del Secretario General, que giró en torno a la comprensión de la nueva generación de grupos armados no estatales. Esta actividad, que actualmente se encuentra en su sexto año, se celebra anualmente en colaboración con el Centro para Operaciones Internacionales de Paz de Berlín y con el apoyo del Gobierno de Alemania.

D. Provisión de oportunidades de aprendizaje virtual pertinentes y de calidad a un amplio espectro de funcionarios de las Naciones Unidas

40. Durante el período sobre el que se informa, la Escuela Superior realizó una labor clave de fomento del uso de las tecnologías web para elaborar soluciones de capacitación innovadoras y eficaces en función del costo. Como resultado, la Escuela Superior ha podido atender a más personal con un costo mucho menor para el alumno y la Escuela Superior, en un momento en que los escasos recursos financieros disponibles para la capacitación y el perfeccionamiento del personal han incrementado claramente la demanda de capacitación por Internet. Los métodos innovadores de diseño didáctico, la mejora de la conectividad y el aumento de las oportunidades de capacitación han propiciado un incremento notable de las

actividades basadas en las tecnologías entre los profesores y alumnos de la Escuela Superior.

41. Además de su creciente cartera de más de 20 cursos en línea tutorizados, el Laboratorio de Capacitación de la Escuela Superior se encargó del desarrollo y el mantenimiento de una amplia gama de plataformas y herramientas web para facilitar el acceso y la difusión de conocimientos mediante la colaboración entre pares, incluida la gestión de numerosos entornos virtuales, portales de capacitación, sitios web y aplicaciones móviles.

42. En 2015, la Escuela Superior publicó “UN facilitator’s cookbook”, su primera aplicación móvil de aprendizaje destinada al mercado de consumo. La implementación de una plataforma de capacitación abierta y de libre acceso para el personal de las Naciones Unidas, denominada “Portals@UNkampus”, reviste particular importancia por la mejora en el acceso a los conocimientos que supone. La plataforma ha distribuido contenidos de capacitación a más de 5.000 funcionarios.

43. Además, el Laboratorio de Aprendizaje consolidó el carácter virtual de su currículo durante el período sobre el que se informa, al adoptar más del 85% de los cursos de pago de su cartera la forma de cursos en línea tutorizados. En el diseño didáctico de los cursos en línea se combinó con buenos resultados una amplia variedad de actividades de aprendizaje sincrónicas y asincrónicas, ejercicios y tareas, compendios de mejores prácticas, estudios de casos y debates en seminarios web y aulas virtuales. El Laboratorio centró sus cursos en línea en el fortalecimiento de las competencias básicas y las competencias de gestión del personal.

44. La Escuela Superior aprovechó su creciente prestigio para reforzar su capacidad de ser el proveedor de confianza de soluciones adaptadas de capacitación virtual de las entidades de las Naciones Unidas, que han mostrado un interés cada vez mayor en ofrecer oportunidades de este tipo a su personal. Durante el período sobre el que se informa, el Laboratorio de Aprendizaje prestó servicios que incluyeron desde el diseño didáctico y el desarrollo de módulos adaptados de capacitación virtual hasta la creación de plataformas de capacitación virtual adecuadas a las necesidades. Cabe mencionar a modo de ejemplo la publicación de varios módulos sobre gestión basada en los resultados y transversalización de la perspectiva de género en el portal de aprendizaje electrónico del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), destinados a incrementar la capacidad del personal del PNUMA para elaborar y ejecutar proyectos con efectos positivos sostenibles y medibles sobre el medio ambiente y que además fomenten la igualdad de género.

45. El Laboratorio de Aprendizaje siguió ayudando a la Escuela Superior a satisfacer la creciente demanda de apoyo adaptado mediante procesos presenciales y mixtos, en especial en las esferas de la gestión y la planificación estratégica. Por ejemplo, se prestó un apoyo de ese tipo en dos programas consecutivos de gestión para personal directivo superior en la Comisión Económica para África en Addis Abeba; un curso sobre aprendizaje basado en la colaboración para el Programa de los Voluntarios de las Naciones Unidas en Bonn, y un taller para los coordinadores de cuestiones de género del PNUMA radicados en Europa que se celebró en Turín. El Laboratorio de Aprendizaje también organizó el foro anual de directores de capacitación para profesionales de la capacitación de las Naciones Unidas, así como el programa de orientación para Funcionarios Subalternos del Cuadro Orgánico. El

foro de directores de capacitación sigue siendo un instrumento estratégico para estrechar la colaboración interinstitucional y establecer redes en el ámbito del aprendizaje y la capacitación.

IV. Conclusiones y recomendaciones

46. Con la aprobación de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, las Naciones Unidas necesitan, ahora más que nunca, líderes, directivos y profesionales que tengan una comprensión colectiva común de la estratégica y valiosa aportación que pueden realizar las Naciones Unidas a los esfuerzos mundiales por cumplir los compromisos contraídos en el marco de la Agenda 2030.

47. Fomentar la capacidad del personal de las Naciones Unidas para aprender y adaptarse a los nuevos métodos de trabajo debe ser una de las máximas prioridades en las iniciativas que se emprendan para seguir impulsando la capacidad y la competencia del personal. Quienes ocupan posiciones de liderazgo no deberían seguir defendiendo limitados intereses institucionales, sino dedicar sus energías a defender el interés superior del sistema de las Naciones Unidas en su conjunto. La Agenda 2030 obliga a los dirigentes de las Naciones Unidas a guiarse por el enfoque “Unidos en la acción”, que va mucho más allá de las perspectivas concretas de cada entidad. A través de los cursos que ofrece, la Escuela Superior transmite ese mensaje al personal y vela por que los directivos y expertos de las Naciones Unidas reciban capacitación en ese sentido.

48. La Escuela Superior está bien situada para ser una aliada estratégica tanto de las entidades de las Naciones Unidas como de los Estados Miembros interesados en llevar a cabo iniciativas de desarrollo de la capacidad en los que la integración de las ideas y el cambio sean objetivos fundamentales.

49. Se recomienda por tanto que las entidades de las Naciones Unidas coordinen sus actividades de aprendizaje y capacitación con la Escuela Superior, alienten a sus funcionarios a participar en los programas de la Escuela Superior y apoyen las iniciativas de la Escuela encaminadas a facilitar la transformación institucional, transmitiendo sus experiencias sobre la aplicación de cambios positivos y la transformación de las culturas de sus organizaciones para hacerlas más eficientes, eficaces e innovadoras.

50. Se alienta a los Estados Miembros a que reconozcan el papel fundamental del aprendizaje en general, y el aprendizaje a nivel de todo el sistema en particular, como uno de los pilares centrales para cumplir los compromisos contraídos en el marco de la Agenda 2030.