

**Comité del Programa y de la Coordinación**

59º período de sesiones

Período de sesiones de organización, 18 de abril de 2019

Período de sesiones sustantivo, 3 a 28 de junio de 2019\*

Tema 3 b) del programa provisional\*\*

Cuestiones relativas a los programas: evaluación

**Evaluación de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos****Informe de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna***Resumen*

La Oficina de Servicios de Supervisión Interna (OSSI) llevó a cabo una evaluación de la pertinencia, la eficiencia y la efectividad de la gestión de los recursos humanos a la que el Departamento de Gestión presta apoyo antes de que se pusiera en marcha el proceso de reestructuración el 1 de enero de 2019. Su labor se centró principalmente en la Oficina de Gestión de Recursos Humanos, aunque también se estudiaron otras partes del Departamento encargadas de las actividades de gestión de los recursos humanos. La evaluación se realizó mediante encuestas, entrevistas, exámenes de documentos y políticas, observación directa, análisis de datos secundarios y análisis comparados.

El Departamento de Gestión, principalmente por conducto de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos, ha proporcionado un apoyo fundamental a la Organización en materia de gestión de los recursos humanos en un entorno complejo, inestable y muy regulado, caracterizado por las continuas reformas institucionales, unas prioridades cambiantes y contradictorias y la escasez de recursos. Como consecuencia, la capacidad para proporcionar dirección estratégica y orientación al cliente en este ámbito se ha llevado al límite. Es necesario que exista una buena colaboración entre la Oficina de Gestión de Recursos Humanos del Departamento de Gestión y los directores de programas que se encargan directamente de administrar las actividades de recursos humanos para conseguir una gestión plenamente eficaz.

\* Las fechas del período de sesiones sustantivo son provisionales.

\*\* [E/AC.51/2019/1](#).



En este entorno complejo, la Oficina ha tenido la difícil tarea de formular políticas de recursos humanos teniendo en cuenta un número cada vez mayor de objetivos y necesidades ampliamente definidos. El marco actual de políticas no facilita el logro de los objetivos de la Organización, principalmente porque es voluminoso, está fragmentado y desfasado y, en ocasiones, contiene contradicciones. Se observó que, con frecuencia, las novedades sobre las políticas no se comunicaban de manera oportuna y que no existía ningún mecanismo que velara por la idoneidad y la coherencia de los cambios. A juicio de los clientes y el personal, el marco y su aplicación se centraban más en el cumplimiento que en los resultados.

Como consecuencia, sobre todo, del desfase del marco de delegación de autoridad, la falta de un archivo central y la excesiva dependencia de la memoria institucional, los clientes no tenían claras qué autoridades en materia de recursos humanos les correspondían. Todo ello contribuyó a la falta de claridad y coherencia al interpretar la delegación de autoridad en los departamentos y las oficinas de la Secretaría, lo que, a su vez, contribuyó a la ineficiencia. Además, la Oficina de Gestión de Recursos Humanos no ha hecho un seguimiento sistemático de la utilización de las autoridades delegadas.

Se han observado algunos avances en la implantación del marco de gestión de talentos de la Secretaría, que abarca cuatro componentes (planificación de la fuerza de trabajo, selección y contratación, gestión de la actuación profesional y aprendizaje y desarrollo de las perspectivas de carrera). Así, por ejemplo, se han elaborado instrumentos y guías para la planificación de la fuerza de trabajo, se han puesto a prueba distintas modalidades para el filtrado de candidatos, se han solventado algunas deficiencias de conocimiento sobre la gestión de la actuación profesional y se han ofrecido oportunidades de aprendizaje en línea. Sin embargo, siguió habiendo lagunas en cada uno de los cuatro componentes y la integración entre ellos fue escasa.

La OSSI hace siete recomendaciones importantes a la Oficina de Gestión de Recursos Humanos del Departamento de Gestión:

- Apoyar el actual proyecto de simplificación y racionalización de las políticas
- Reforzar el procedimiento para la promulgación de disposiciones administrativas nuevas o revisadas
- Establecer una delegación de autoridad clara mediante un nuevo marco
- Seguir fortaleciendo la planificación de la fuerza de trabajo
- Fortalecer los componentes o las necesidades dentro de la política de selección y contratación
- Reconocer y reforzar la importancia de la comunidad de recursos humanos de la Secretaría estableciendo un programa de capacitación certificado
- Introducir medidas concretas para aumentar la orientación general al cliente

# Índice

	<i>Página</i>
I. Introducción y objetivo . . . . .	4
II. Antecedentes . . . . .	4
A. Mandato y funciones. . . . .	4
B. Dirección y estructura. . . . .	5
C. Gestión de los recursos humanos. . . . .	5
III. Metodología. . . . .	7
IV. Resultados de la evaluación . . . . .	9
A. Las continuas reformas y los cambios de prioridades han modificado la orientación de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos del Departamento de Gestión y llevado al límite su capacidad de proporcionar dirección estratégica y apoyo a la Organización en materia de gestión de los recursos humanos . . . . .	9
B. El marco de políticas de recursos humanos no facilita la consecución de los objetivos de recursos humanos de la Organización . . . . .	11
C. El marco de delegación de autoridad en los recursos humanos no estaba suficientemente claro y ha fomentado la ineficiencia, y la supervisión ha sido escasa . . . . .	16
D. La Oficina de Gestión de Recursos Humanos ha progresado en distintos componentes de la gestión de talentos, pero siguió habiendo deficiencias y faltó integración . . . . .	18
V. Conclusión . . . . .	25
VI. Recomendaciones . . . . .	26
Anexo	
Observaciones recibidas del Departamento de Gestión . . . . .	29

## I. Introducción y objetivo

1. La División de Inspección y Evaluación de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna (OSSI) decidió examinar al Departamento de Gestión sobre la base de un análisis de riesgos diseñado para determinar las prioridades de la evaluación de los programas de la Secretaría. El Comité del Programa y de la Coordinación decidió examinar la evaluación de los programas del Departamento de Gestión en su 59° período de sesiones, que se celebrará en junio de 2019 (véase [A/72/16](#)). La Asamblea General hizo suya esa decisión en la resolución [72/9](#).
2. El marco general de referencia para la OSSI son las resoluciones de la Asamblea General [48/218 B](#), [54/244](#) y [59/272](#), así como el boletín del Secretario General [ST/SGB/273](#) que autoriza a la OSSI a iniciar y ejecutar cualquier medida que considere necesaria con el fin de cumplir sus responsabilidades, y a presentar informes al respecto. La realización de evaluaciones por la Oficina está prevista en el Reglamento y Reglamentación Detallada para la Planificación de los Programas, los Aspectos de Programas del Presupuesto, la Supervisión de la Ejecución y los Métodos de Evaluación<sup>1</sup>.
3. El objetivo general de la evaluación consistió en valorar la pertinencia, la eficiencia y la efectividad de la gestión de los recursos humanos a la que el Departamento de Gestión presta apoyo. Si bien la atención se centró principalmente en la Oficina de Gestión de Recursos Humanos, también se estudiaron otras partes del Departamento que se ocupan de estas tareas. El tema de la evaluación surgió del análisis de los riesgos a nivel de los programas que se describe en el documento conceptual de la evaluación<sup>2</sup>. La evaluación se realizó en cumplimiento de las normas y reglas del sistema de las Naciones Unidas en la materia<sup>3</sup>.
4. Se solicitaron las observaciones del Departamento de Gestión sobre el proyecto de informe, las cuales se tuvieron en cuenta. La respuesta oficial del Departamento consta en el anexo del presente informe.

## II. Antecedentes

### A. Mandato y funciones

5. El mandato del Departamento de Gestión se deriva de la Carta de las Naciones Unidas<sup>4</sup>, las resoluciones de la Asamblea General<sup>5</sup>, el Reglamento Financiero y el Estatuto del Personal y el Reglamento y Reglamentación Detallada para la Planificación de los Programas, los Aspectos de Programas del Presupuesto, la Supervisión de la Ejecución y los Métodos de Evaluación. El objetivo general del Departamento es velar por el pleno cumplimiento de los mandatos legislativos y la

<sup>1</sup> [ST/SGB/2016/6](#), párrafo 7.1: a) Determinar en la forma más sistemática y objetiva posible la pertinencia, la eficiencia, la efectividad y el efecto de las actividades de la Organización en relación con sus objetivos; y b) Permitir que la Secretaría y los Estados Miembros reflexionen en forma sistemática con miras a aumentar la efectividad de los programas principales de la Organización, modificando su contenido y, de ser necesario, revisando sus objetivos.

<sup>2</sup> Véase IED-17-006, documento conceptual de la División de Inspección y Evaluación de la OSSI sobre la evaluación de los programas del Departamento de Gestión, 5 de junio de 2017.

<sup>3</sup> Publicadas nuevamente por el Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas en 2016.

<sup>4</sup> En concreto, los Artículos 8, 17, 97, 100 y 101.

<sup>5</sup> Las dos resoluciones más recientes de la Asamblea General sobre la gestión de los recursos humanos son las resoluciones [71/263](#) y [72/254](#).

aplicación de las políticas y los procedimientos de las Naciones Unidas para crear una cultura de gestión eficaz en toda la Organización<sup>6</sup>.

6. El Departamento de Gestión cumple tres funciones fundamentales:

a) **Formulación y aplicación de políticas y procedimientos** ayudando al Secretario General a formular las políticas, las normas y los reglamentos que emanan de la Asamblea General y a velar por su cumplimiento;

b) **Prestación de servicios de apoyo administrativo** a los departamentos que trabajan en los ámbitos de las finanzas, la planificación de los programas, la presupuestación, la supervisión y la presentación de informes, la tecnología de la información, los recursos humanos y el apoyo central<sup>7</sup>;

c) **Orientación y dirección estratégicas** dirigiendo las iniciativas de reforma de la Secretaría.

## **B. Dirección y estructura**

7. El Departamento de Gestión está dirigido por un Secretario General Adjunto o una Secretaria General Adjunta que cuenta con el apoyo de cuatro Subsecretarios o Subsecretarías Generales que se encargan de los servicios centrales de apoyo, la gestión de los recursos humanos, la planificación de programas, el presupuesto y la contaduría general, y la tecnología de la información y las comunicaciones.

## **C. Gestión de los recursos humanos**

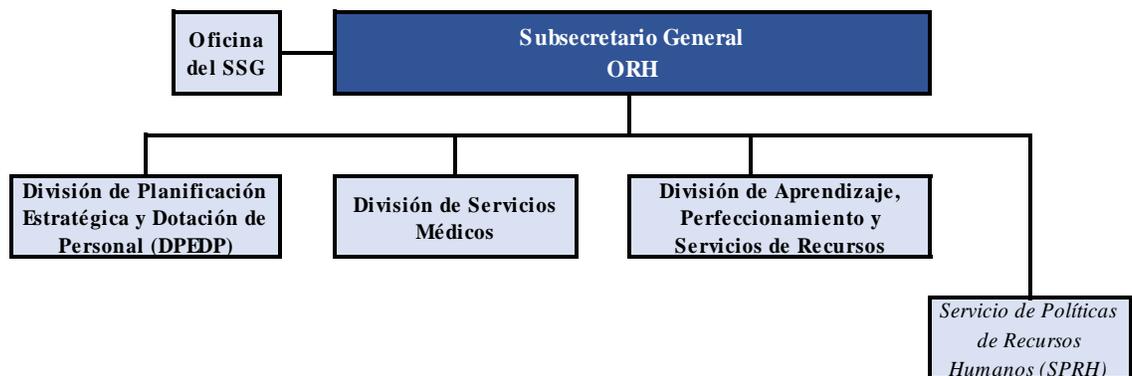
8. La Oficina de Gestión de Recursos Humanos es la autoridad central en materia de gestión de los recursos humanos. Se encarga de elaborar y aplicar políticas, procedimientos programáticos y sistemas de apoyo para la selección de personal, el desarrollo de las perspectivas de carrera, las condiciones de servicio, la gestión de la actuación profesional y la salud del personal. En la figura I se muestra la estructura de la Oficina.

---

<sup>6</sup> Sección 29 del proyecto de presupuesto por programas para el bienio 2016-2017 (A/70/6 (Sect. 29)).

<sup>7</sup> El apoyo que reciben las misiones de mantenimiento de la paz y las misiones políticas especiales procede principalmente del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno (ST/SGB/2010/2).

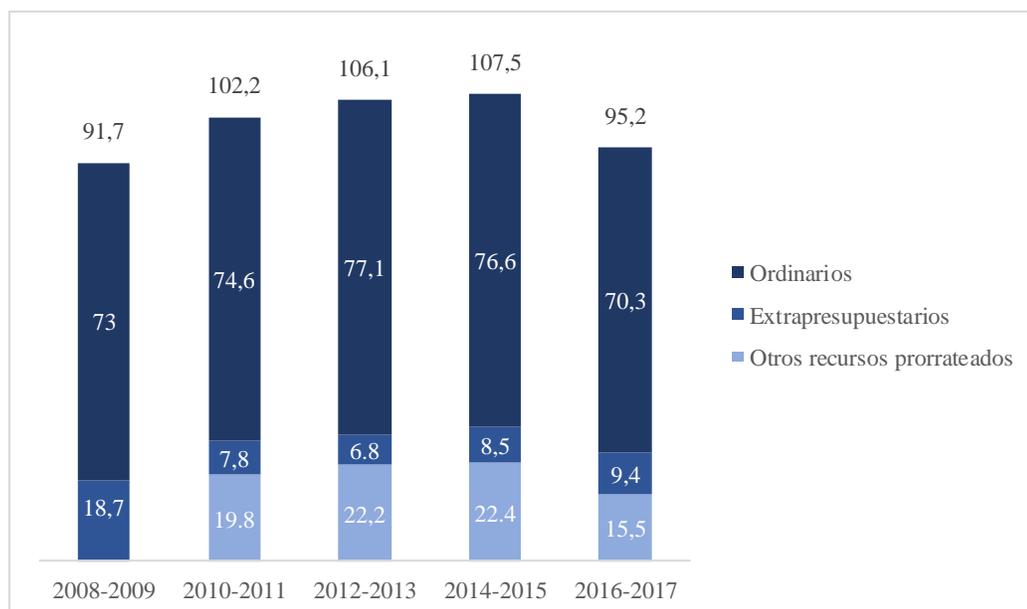
Figura I  
Organigrama de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos<sup>8</sup>



### Recursos

9. Los recursos financieros y los relacionados con puestos de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos permanecieron estables en los bienios 2010-2011 a 2016-2017, como se indica en las figuras II y III. Los cambios observados de 2012-2013 a 2016-2017 se centraron en los recursos asignados al componente de sistemas de información sobre recursos humanos creado en 2010-2011, que se trasladó a la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones en el bienio 2016-2017.

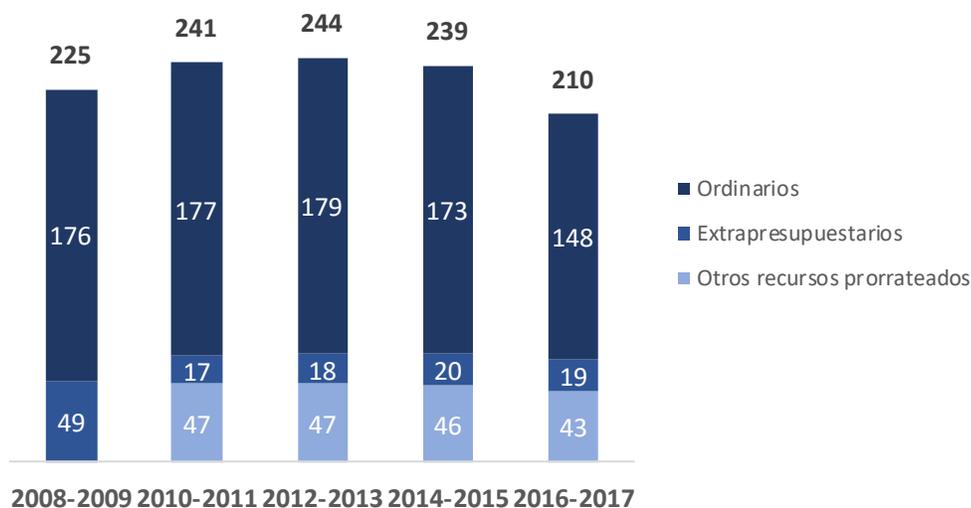
Figura II  
Recursos financieros de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos, 2008-2017  
(En millones de dólares de los Estados Unidos)



Fuente: Proyecto de presupuesto por programas de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos A/64/6 (Sect. 28C), A/66/6 (Sect. 29C), A/68/6 (Sect. 29C), A/70/6 (Sect. 29C) y A/72/6 (Sect. 29C).

<sup>8</sup> En el organigrama figuran las divisiones y el Servicio de Políticas de Recursos Humanos.

Figura III  
**Recursos relacionados con puestos de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos, 2008-2017**



Fuente: Proyecto de presupuesto por programas de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos (A/64/6 (Sect. 28C), A/66/6 (Sect. 29C), A/68/6 (Sect. 29C), A/70/6 (Sect. 29C) y A/72/6 (Sect. 29C)).

10. En 2016, el Secretario General presentó un marco actualizado para la gestión de los recursos humanos (A/71/323).

11. Para gestionar el talento, el marco trató de integrar cuatro elementos de los recursos humanos: la planificación de la fuerza de trabajo; la selección y contratación; la gestión de la actuación profesional; y el aprendizaje y el desarrollo de las perspectivas de carrera (*Ibid.*).

### III. Metodología

12. La evaluación se centró en las cuatro preguntas siguientes<sup>9</sup>:

- ¿Qué tan coherentes son las actividades realizadas por el Departamento de Gestión en materia de recursos humanos con su mandato general?
- ¿Qué tan eficientes son las actuales disposiciones estructurales para actuar como proveedor de políticas y de servicios en el ámbito de los recursos humanos?
- ¿Qué tan eficiente ha sido el Departamento en la prestación de políticas y servicios, en particular en el ámbito de los recursos humanos?
- ¿Qué tan efectivo ha sido el Departamento para asegurarse de que la Organización tiene el personal que necesita con vistas a alcanzar sus objetivos?

13. En el alcance de la evaluación quedaron excluidas las misiones de mantenimiento de la paz y las misiones políticas especiales, así como el sistema de

<sup>9</sup> La eficiencia se define como el carácter oportuno y la eficacia en función de los costos de las actividades de recursos humanos; y la eficacia se define como el grado de cumplimiento de los objetivos.

movilidad planificada, para el cual se está llevando a cabo el examen independiente previsto en la resolución 68/265 de la Asamblea General. La evaluación tuvo lugar antes de que se pusiera en marcha la reestructuración del Departamento de Gestión el 1 de enero de 2019.

14. En la evaluación se utilizaron los siguientes métodos cualitativos y cuantitativos para la recogida de datos. Todos los resultados se contrastaron con múltiples fuentes de datos.

a) **Entrevistas**, realizadas en persona o por teléfono, con personal del Departamento de Gestión, clientes y otras entidades, tal como se indica en el cuadro 1;

Cuadro 1  
**Entrevistas**

<i>Número de entrevistas</i>	<i>Tipo de entrevistado</i>
<b>Personal</b>	
39	Personal del Departamento de Gestión
<b>Clientes</b>	
14	Oficinas situadas fuera de la Sede: Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra, Oficina de las Naciones Unidas en Viena y Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi
12	Oficinas ejecutivas de las entidades de la Secretaría situadas en la Sede
8	Entidades y dependencias de la Secretaría fuera de la Sede
5	Comisiones regionales
<b>Otros</b>	
9	Entidades no pertenecientes a la Secretaría
5	Grupos regionales de la Mesa de la Quinta Comisión

b) **Encuestas en la web** realizadas a mediados de 2017 a:

i) Una muestra no aleatoria de directores de la Secretaría (encuesta a los directores)<sup>10</sup>;

ii) Los 34 jefes de departamento u oficina<sup>11</sup>;

c) **Misión** a la Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra:

d) **Examen de documentos** (revistas académicas e informes sobre reformas anteriores de las Naciones Unidas);

e) **Análisis** de datos sobre recursos humanos extraídos de HR Insight, Umoja y otras fuentes proporcionadas por la Oficina de Gestión de Recursos Humanos;

f) **Observación directa** de tres reuniones con el Departamento de Gestión y las oficinas ejecutivas en Nueva York;

<sup>10</sup> La encuesta se envió a 1.916 funcionarios que habían sido directivos contratantes o directores de programas en procesos de contratación a través de Inspira desde 2013, así como a un primer superior jerárquico en el período de desempeño 2016-2017. Contestaron 834 personas, lo que supone una tasa de respuesta del 44 %.

<sup>11</sup> La encuesta se envió a 34 jefes de departamento u oficina. Contestaron 19, lo que supone una tasa de respuesta del 56 %.

g) **Análisis** de datos sobre excepciones y medidas discrecionales extraídos de la información proporcionada por las oficinas ejecutivas, las oficinas situadas fuera de la Sede y las comisiones regionales;

h) **Análisis** de boletines del Secretario General e instrucciones administrativas relacionadas con los recursos humanos vigentes al 31 de diciembre de 2017, incluido un examen a fondo de la política de nombramientos temporales;

i) **Análisis de datos secundarios** de evaluaciones, auditorías, información presupuestaria e informes sobre la ejecución de los programas del Departamento de Gestión realizados con anterioridad;

j) **Análisis comparado** entre los marcos de gestión de talentos del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y el Banco Mundial<sup>12</sup>.

15. A los efectos de la presente evaluación, se entenderá que los clientes entrevistados de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos del Departamento de Gestión son las oficinas ejecutivas, las oficinas situadas fuera de la Sede, las comisiones regionales y otras entidades y dependencias de la Secretaría; y que los clientes encuestados son los jefes de departamento u oficina.

## IV. Resultados de la evaluación

### A. Las continuas reformas y los cambios de prioridades han modificado la orientación de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos del Departamento de Gestión y llevado al límite su capacidad de proporcionar dirección estratégica y apoyo a la Organización en materia de gestión de los recursos humanos

*Las sucesivas reformas institucionales y la evolución de los mandatos han hecho que la Oficina de Gestión de Recursos Humanos se centre en distintos aspectos en diferentes bienios*

16. Desde finales de los años noventa, el Departamento de Gestión se ha encargado de dirigir la puesta en marcha de reformas institucionales continuas y de iniciativas a nivel de toda la Secretaría en materia de gestión de los recursos humanos. Entre las iniciativas recientes cabe mencionar Inspira, los arreglos contractuales y la armonización de las condiciones de servicio, Umoja, el sistema de movilidad planificada, el nuevo paquete de remuneración del régimen común y la estrategia de paridad de género en todo el sistema. La OSSI evaluó a la Oficina de Gestión de Recursos Humanos en 2008 y comprobó que las continuas iniciativas de reforma, además de haberla abrumado, habían reducido su capacidad de planificación y formulación de políticas<sup>13</sup>. Las entrevistas realizadas a los clientes de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos del Departamento de Gestión y al personal del Departamento de Gestión confirmaron que, diez años después, la Oficina seguía abrumada por la multiplicidad de prioridades. La Oficina prestó un apoyo fundamental en materia de recursos humanos a la Organización en un entorno complejo, inestable y muy regulado. También mantuvo una colaboración eficaz con los directores de programas para llevar a cabo las actividades de recursos humanos.

17. Desde el bienio 2004-2005, y con excepción de la División de Servicios Médicos, la Oficina de Gestión de Recursos Humanos ha estado sometida a un proceso de reestructuración en apoyo de la puesta en marcha de las iniciativas de

<sup>12</sup> El análisis comparado corrió a cargo de consultores técnicos en recursos humanos.

<sup>13</sup> Evaluación a fondo de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos (A/63/221).

reforma, para lo que se han reposicionado algunas partes de la Oficina y se han modificado los objetivos y logros previstos. En particular, los componentes de política, planificación estratégica y dotación de personal cambiaron significativamente entre el bienio 2008-2009 y el bienio 2014-2015. Por ejemplo, los objetivos multidimensionales se sustituyeron por objetivos únicos en 2012-2013. En cuanto a los logros previstos, en 2010-2011 se añadió la tramitación de apelaciones y en 2012-2013, la facilitación de la movilidad voluntaria y la presentación de datos e informes a los órganos intergubernamentales. La supervisión de la autoridad delegada en materia de recursos humanos y planificación de la fuerza de trabajo se suprimió de los logros previstos en 2014-2015<sup>14</sup>.

*Por lo general, los recursos de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos no han aumentado, pero el volumen de trabajo que conlleva dirigir las reformas institucionales sí lo ha hecho*

18. Algunas iniciativas de reforma, como el sistema de movilidad planificada, el paquete de remuneración del régimen común y la estrategia de paridad de género en todo el sistema, se han llevado a cabo con los recursos disponibles. En general, los recursos de la Oficina han seguido siendo los mismos en este tiempo. De los 23 funcionarios de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos entrevistados, 15 destacaron la dificultad de hacerse cargo de una lista cada vez mayor de prioridades sin el aumento correspondiente de los recursos.

*La dirección estratégica de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos del Departamento de Gestión no fue suficiente para alinear sus diversas iniciativas en materia de recursos humanos*

19. Aunque el aumento del volumen de trabajo ligado a la reforma institucional no estuvo acompañado del correspondiente aumento de recursos, como se ha señalado antes, el Departamento de Gestión no siempre ofreció una dirección lo suficientemente estratégica en estas iniciativas. Solo 6 de 19 jefes de departamento u oficina encuestados calificaron de buena la dirección estratégica general del Departamento en materia de gestión de los recursos humanos, y las entrevistas con representantes de las oficinas ejecutivas, las oficinas situadas fuera de la Sede y las comisiones regionales así lo confirmaron. Hubo un vacío crítico de dirección interna precisamente en el momento en el que hacía falta orientar las iniciativas a gran escala para reestructurar el sistema de gestión de los recursos humanos de la Organización. La partida inesperada de la ex-Subsecretaria General de Gestión de Recursos Humanos en octubre de 2016 creó un vacío en un puesto de alto nivel durante aproximadamente 10 meses, que coincidió con el cambio de titular de la Secretaría General Adjunta. De los 39 funcionarios del Departamento de Gestión entrevistados, 16 afirmaron que el Departamento llevaba a cabo sus actividades sin una visión global que diera coherencia a su labor.

20. Se considera que la Oficina de Gestión de Recursos Humanos del Departamento de Gestión no ha estado lo suficientemente orientada al cliente. Solo 7 de 19 jefes de departamento u oficina encuestados dijeron estar satisfechos con el apoyo general prestado por la Oficina en cuanto a gestión de los recursos humanos y los representantes de las oficinas ejecutivas y las comisiones regionales entrevistados no calificaron muy bien el apoyo prestado con respecto a determinadas funciones cruciales en la materia, tal como se muestra en el cuadro 2. Además, 11 de los 20 representantes entrevistados de las oficinas ejecutivas, las oficinas situadas fuera de la Sede y las comisiones regionales destacaron la falta de orientación al cliente en

<sup>14</sup> Análisis de la OSSI de los proyectos de presupuesto por programas bienales de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos de 2004-2005 a 2016-2017.

algunas esferas de los recursos humanos, y 4 de ellos la atribuyeron al elevado volumen de trabajo relacionado con las iniciativas de reforma en curso. De los 39 funcionarios del Departamento a los que se entrevistó, 14 también consideraron que faltaba orientación al cliente.

Cuadro 2

**Los clientes no valoraron muy positivamente el apoyo prestado por la Oficina de Gestión de Recursos Humanos del Departamento de Gestión**

<i>Función de recursos humanos</i>	<i>Calificación</i>		
	<i>Mala</i>	<i>Aceptable</i>	<i>Buena</i>
Apoyo prestado por la Oficina en la contratación de personal	7	3	4
Apoyo prestado por la Oficina en el desempeño del personal	2	5	8
Apoyo prestado por la Oficina en el aprendizaje y desarrollo del personal	2	6	5

*Fuente:* Entrevistas de la OSSI con oficinas ejecutivas y comisiones regionales.

**B. El marco de políticas de recursos humanos no facilita la consecución de los objetivos de recursos humanos de la Organización**

*La Oficina de Gestión de Recursos Humanos se ha encargado de formular políticas de recursos humanos teniendo en cuenta un número cada vez mayor de objetivos y necesidades ampliamente definidos*

21. La Asamblea General ha establecido una serie de principios, objetivos y consideraciones para la gestión de los recursos humanos de la Secretaría que reflejan los diversos intereses de los Estados Miembros. Entre ellos, cabe mencionar:

- a) La distribución geográfica equitativa<sup>15</sup>;
- b) La igualdad de los dos idiomas de trabajo<sup>16</sup>;
- c) El dominio del idioma oficial o los idiomas oficiales hablados en el país de residencia<sup>17</sup>;
- d) La igualdad de trato a los candidatos con niveles educativos equivalentes<sup>18</sup>;
- e) La representación adecuada de las mujeres de los países en desarrollo<sup>19</sup>;
- f) La igualdad de trato a los candidatos internos y externos<sup>20</sup>;
- g) La representación de los países en desarrollo<sup>21</sup>.

22. En su resolución 68/252, la Asamblea General reafirmó que a la Quinta Comisión le incumbía la función de realizar un análisis exhaustivo de manera apropiada y aprobar los recursos y las políticas en materia financiera y de personal<sup>22</sup>. La Oficina tuvo la difícil tarea de elaborar propuestas detalladas de políticas para que

<sup>15</sup> Resolución 71/263 de la Asamblea General, párr. 8.

<sup>16</sup> *Ibid.*, párr. 10.

<sup>17</sup> *Ibid.*, párr. 11.

<sup>18</sup> *Ibid.*, párr. 7.

<sup>19</sup> *Ibid.*, párr. 20.

<sup>20</sup> Resolución 68/265 de la Asamblea General, párr. 10.

<sup>21</sup> Resolución 67/255 de la Asamblea General, párr. 47.

<sup>22</sup> Resolución 68/252 de la Asamblea General, párr. 4.

los Estados Miembros las examinaran y aprobaran y, una vez aprobadas, de formular disposiciones administrativas para interpretar y poner en práctica los principios y objetivos de las resoluciones.

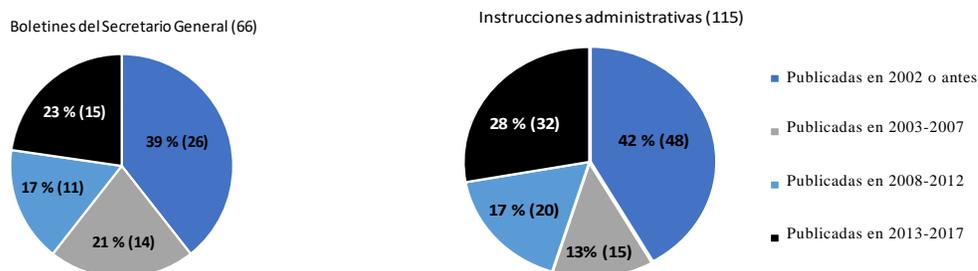
*El marco de políticas de recursos humanos era voluminoso, estaba fragmentado y desfasado, presentaba lagunas y contenía contradicciones*

23. El marco de políticas de recursos humanos era amplio y estaba fragmentado. A finales de 2017 había 66 boletines del Secretario General y 115 instrucciones administrativas relacionadas con los recursos humanos<sup>23</sup>. Las 115 instrucciones administrativas sumaban un total de 639 páginas, con un promedio de 7 páginas cada una. Algunas normas o temas del personal se abordaban tanto en un boletín del Secretario General como en la instrucción administrativa correspondiente y otros se abordaban en un solo tipo de publicación. En otros casos, un mismo tema se trataba en varios boletines del Secretario General o instrucciones administrativas. Además, la Secretaría General Adjunta de Gestión y la Subsecretaría General de Gestión de Recursos Humanos han publicado varios memorandos internos en los que se establecen directrices adicionales, lo que agrava aún más la fragmentación del marco de políticas.

24. El marco de políticas también estaba desfasado. El 31 % de los 66 boletines del Secretario General y el 41 % de las 115 instrucciones administrativas eran de hacía 15 años, como mínimo, tal como se muestra en la figura IV. Muchos contenían disposiciones que no se ajustaban a las normas más recientes o las contradecían. Por ejemplo, en la instrucción administrativa ST/AI/401 sobre los arreglos de personal de la OSSI, publicada en 1995 y modificada por última vez en 2003, se estipula que el o la titular de la Secretaría General Adjunta de la OSSI puede designar, promover y rescindir los contratos de su personal. Sin embargo, según el boletín del Secretario General ST/SGB/2015/1 sobre la delegación de autoridad en la administración del Estatuto y el Reglamento del Personal, publicado en 2015, es el Secretario General quien tiene esa autoridad con respecto al personal de categoría D-2 y superiores. A menudo, las contradicciones se debían a la falta de revisión de las disposiciones recogidas en publicaciones ya existentes al introducir una nueva política con normas nuevas o revisadas.

Figura IV

**En total, un 39 % de los boletines del Secretario General y un 42 % de las instrucciones administrativas sobre recursos humanos se publicaron hace más de 15 años**



*Fuente:* Análisis de la OSSI sobre los boletines del Secretario General y las instrucciones administrativas relacionados con los recursos humanos vigentes al 31 de diciembre de 2017.

<sup>23</sup> Boletines del Secretario General e instrucciones administrativas comprendidos en la categoría de recursos humanos en los índices de disposiciones administrativas.

25. Los clientes de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos del Departamento de Gestión también detectaron deficiencias en el marco de políticas. Las oficinas ejecutivas, las oficinas situadas fuera de la Sede y las comisiones regionales determinaron que había 17 ámbitos fundamentales para sus operaciones en los que no existían instrucciones o directrices administrativas, o en los que las instrucciones administrativas existentes se habían quedado obsoletas. Entre tales ámbitos cabía destacar las reducciones presupuestarias y de personal, así como las asignaciones temporales, con respecto a las cuales la política principal (ST/AI/404 sobre la asignación a misiones y el regreso de ellas, publicada en 1995) estaba desfasada.

*El marco de políticas precisaba un alto grado de interpretación y juicio, lo que implicaba ineficiencia administrativa e incoherencias en la aplicación*

26. El marco de políticas contenía dos tipos de medidas irregulares: medidas discrecionales y excepciones al Reglamento del Personal, que solo el o la titular de la Subsecretaría General de Gestión de Recursos Humanos puede adoptar. De las 41 instrucciones administrativas originales y revisadas que se publicaron entre 2003 y 2017, 28 (el 68 %) contenían al menos una medida discrecional. Seis funcionarios del Departamento de Gestión dijeron que había demasiadas medidas discrecionales y excepciones, lo que creaba el riesgo de que tales medidas irregulares se convirtieran en la norma.

27. Tanto los clientes de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos del Departamento de Gestión como el personal del Departamento de Gestión consideraban que las políticas de recursos humanos eran demasiado complicadas. Solo 7 de 19 jefes de departamento u oficina encuestados opinaron que la Oficina de Gestión de Recursos Humanos proporcionaba políticas y directrices institucionales claras sobre la gestión de los recursos humanos, y más de la mitad de los representantes entrevistados de las oficinas ejecutivas, las oficinas situadas fuera de la Sede y las comisiones regionales (11 de 20) opinaron que las normas y políticas de recursos humanos eran complejas, confusas o difíciles de entender. De los 39 funcionarios del Departamento de Gestión entrevistados, 14 expresaron la misma opinión, lo que se atribuye a varios factores, como las decisiones intergubernamentales que reflejan los diversos intereses de los Estados Miembros, la necesidad de consultar a los representantes del personal, la influencia del sistema de administración de justicia y el hecho de que la propia Oficina de Gestión de Recursos Humanos haya adoptado medidas para prevenir los abusos.

28. Por tanto, conocer e interpretar este complejo marco de políticas era muy difícil. La interpretación de las políticas y el ejercicio de las medidas discrecionales se basaron en gran medida en los conocimientos y el juicio individual de los profesionales de recursos humanos de toda la Organización. Algunos casos se remitieron a varias autoridades, desde las oficinas ejecutivas o las oficinas locales de recursos humanos hasta una o varias dependencias de las oficinas situadas fuera de la Sede o la Oficina de Gestión de Recursos Humanos. Dentro de la Oficina, la responsabilidad de interpretación de las políticas no estaba bien definida. Los representantes de 10 oficinas ejecutivas, oficinas situadas fuera de la Sede y comisiones regionales, y 8 funcionarios del Departamento de Gestión a los que se entrevistó afirmaron que la interpretación de las políticas y el examen de las solicitudes de excepción requerían una cantidad considerable de tiempo y recursos. Se dijo que el proceso ralentizaba las operaciones y repercutía en la ejecución de los mandatos programáticos. Seis jefes de departamento u oficina encuestados expresaron su preocupación por que las políticas se interpretaran de forma poco clara, incoherente o contradictoria. Los representantes de cinco oficinas ejecutivas, oficinas situadas fuera de la Sede y comisiones regionales también observaron una falta de transparencia en los procesos de aprobación de medidas discrecionales y excepciones.

*Los clientes y el personal tenían la percepción de que el marco y su aplicación se centraban en exceso en el cumplimiento, más que en los resultados, y que no se adecuaban a las necesidades operacionales*

29. Tanto los clientes de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos del Departamento de Gestión como el personal del Departamento de Gestión a los que se entrevistó afirmaron que el marco de políticas de recursos humanos y su aplicación se centraban excesivamente en el cumplimiento. Más de la mitad de los representantes de las oficinas ejecutivas, las oficinas situadas fuera de la Sede y las comisiones regionales (11 de 20) y 8 de los 39 funcionarios del Departamento de Gestión indicaron que la Oficina se centraba excesivamente en los procesos y el estricto cumplimiento de las normas en detrimento de la búsqueda activa de medios eficientes y eficaces de apoyar la ejecución de los mandatos.

30. Los clientes también describieron una falta de capacidad de respuesta a las necesidades operacionales. Más de la mitad de los jefes de departamento u oficina encuestados (10 de 19) señalaron que las políticas de recursos humanos no satisfacían sus necesidades operacionales específicas: se consideró que el marco de políticas carecía de la flexibilidad necesaria para apoyar mandatos diversos en contextos operacionales muy diferentes. Además, casi la mitad de los representantes entrevistados de las oficinas ejecutivas, las oficinas situadas fuera de la Sede y las comisiones regionales (9 de 20) consideraron que la Oficina de Gestión de Recursos Humanos no tenía debidamente en cuenta las aportaciones que habían hecho a la elaboración y revisión de las políticas desde la perspectiva de los encargados de la ejecución.

*No existía un mecanismo para asegurarse de que los cambios de las políticas fueran flexibles y coherentes*

31. No existía ningún mecanismo que permitiera hacer cambios en las políticas para responder a la práctica común. La administración de los nombramientos temporales era un ejemplo significativo. Con arreglo a lo dispuesto en la instrucción sobre la administración de los nombramientos temporales (ST/AI/2010/4/Rev.1), solo era posible hacer nombramientos iniciales de menos de un año, incluso cuando se podían crear vacantes temporales de hasta dos años por asignaciones a una misión o licencia especial, y los nombramientos iniciales podían renovarse “excepcionalmente” por otro año. Los datos recogidos de las oficinas ejecutivas, las oficinas situadas fuera de la Sede y las comisiones regionales mostraron que durante el período de 12 meses comprendido entre octubre de 2016 y septiembre de 2017 se renovaron excepcionalmente un mínimo de 525 nombramientos temporales más allá de los 364 días, de conformidad con lo dispuesto en dicha instrucción. Como excepciones al Reglamento del Personal, se aprobaron por lo menos 15 solicitudes de prórroga de más de 729 días, todas ellas presentadas por el Departamento de Gestión, y por lo menos 84 solicitudes de reducción de las interrupciones en el servicio antes de comenzar un nuevo contrato temporal. Sin embargo, la Oficina de Gestión de Recursos Humanos no dio seguimiento a las medidas discrecionales, incluida la renovación de los nombramientos temporales más allá de los 364 días, y la experiencia adquirida con el uso de medidas discrecionales y excepciones no dio lugar a una revisión de las políticas. En una auditoría realizada por la OSSI en 2017 también se concluyó que las políticas no se formulaban y revisaban con base empírica<sup>24</sup>.

32. No existía un mecanismo para determinar las deficiencias y facilitar la coherencia en el marco de las políticas de recursos humanos. En la auditoría de la OSSI de 2017 se informó de que no se disponía de un marco adecuado para examinar

<sup>24</sup> Auditoría de la OSSI del proceso de promulgación de disposiciones administrativas en la Secretaría de las Naciones Unidas (informe 2017/064), 29 de junio de 2017.

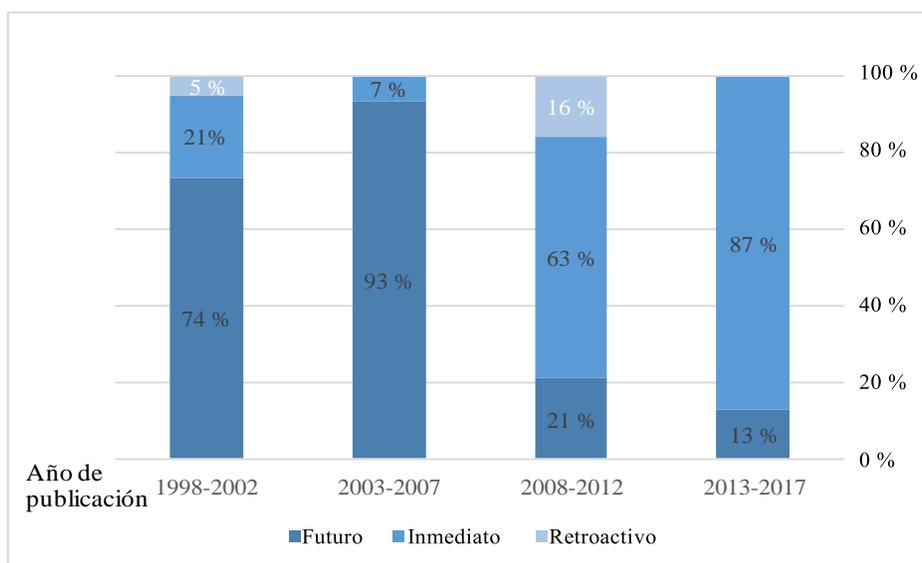
las deficiencias de las políticas y los procedimientos, y darles seguimiento. El proceso de promulgación de nuevas disposiciones administrativas no entrañaba un examen sistemático de las políticas existentes para comprobar si las medidas eran incompatibles con la nueva política o perjudiciales para sus objetivos<sup>25</sup>.

*Se tendía a publicar las políticas y los procedimientos de recursos humanos dejando poco tiempo para preparar la aplicación y con una comunicación limitada*

33. Se tendía a publicar las políticas y los procedimientos nuevos o revisados sin dejar tiempo de preparación a los encargados de su aplicación o el personal afectado (véase la figura V).

Figura V

**Se tiende a publicar las instrucciones administrativas para su aplicación inmediata**



*Fuente:* Análisis de la OSSI sobre instrucciones administrativas relacionadas con los recursos humanos vigentes al 31 de diciembre de 2017.

34. La Oficina de Gestión de Recursos Humanos no había comunicado las políticas y los procedimientos nuevos o existentes al personal a su debido tiempo. En la auditoría de la OSSI de 2017 se comprobó que no se utilizaba sistemáticamente una circular informativa para comunicar las normas, las políticas y los procedimientos fundamentales al personal. También fueron insuficientes la cobertura y la puntualidad de los artículos de noticias publicados en iSeek sobre las políticas y los procedimientos de recursos humanos. En 2017, la Oficina publicó en dicha plataforma 29 artículos de alcance mundial y 9 específicos de Nueva York sobre temas de recursos humanos. Solo seis de ellos trataban de políticas o procedimientos. La nueva instrucción administrativa sobre conducta insatisfactoria e investigación, publicada el 26 de octubre de 2017 y de aplicación inmediata, no se anunció en iSeek hasta el 3 de enero de 2018. Algunos de los clientes de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos del Departamento de Gestión y algunos de los funcionarios del Departamento de Gestión entrevistados también señalaron la falta de explicaciones suficientes sobre los fundamentos de las políticas, en particular en lo tocante a la

<sup>25</sup> Documento recibido de la Sección de Políticas y Condiciones de Servicio del Servicio de Políticas de Recursos Humanos sobre el flujo de trabajo de la promulgación de disposiciones administrativas relacionadas con los recursos humanos (boletines del Secretario General, instrucciones administrativas y circulares informativas), 10 de noviembre de 2017.

interpretación de las políticas y las decisiones relativas a las medidas discrecionales y las excepciones.

*Los recursos destinados a elaborar políticas de recursos humanos eran limitados*

35. El Servicio de Políticas de Recursos Humanos de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos estaba dirigido por un funcionario de categoría D-1 responsable ante la Subsecretaría General, a diferencia de las otras tres dependencias de la Oficina, que tenían al frente a un director de categoría D-2. En 2017, la Sección de Políticas y Condiciones de Servicio, que se encargaba de la formulación, modificación, orientación e interpretación de las políticas y la prestación de servicios a la Comisión de Administración Pública Internacional y las reuniones intergubernamentales, tenía seis puestos del Cuadro Orgánico (1 P-5, 4 P-4 y 1 P-2) y tres del Cuadro de Servicios Generales<sup>26</sup>. Al tener un equipo reducido, la Sección no daba abasto con la aplicación de los cambios encomendados por la Asamblea General y la prestación de apoyo a las reformas.

### **C. El marco de delegación de autoridad en los recursos humanos no estaba suficientemente claro y ha fomentado la ineficiencia, y la supervisión ha sido escasa**

*El marco de delegación de autoridad no se ha actualizado*

36. El marco de delegación de autoridad se ha quedado obsoleto, a pesar de haberse realizado varios esfuerzos por actualizarlo. Su principal instrucción administrativa se promulgó en 1989 y no se ha hecho una revisión significativa desde entonces. En 2005 se comenzó a trabajar en una guía sobre la delegación de autoridad, pero no se finalizó, y la Oficina de Gestión de Recursos Humanos presentó un examen amplio a la Oficina Ejecutiva del Secretario General en 2011, que dio lugar a la publicación de un boletín en 2015 centrado solamente en las facultades del Secretario General.

*La falta de claridad y coherencia ha dado lugar a ineficiencias*

37. Los clientes de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos del Departamento de Gestión no tenían claro qué facultades en materia de recursos humanos se les habían delegado. En la evaluación de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos realizada por la OSSI en 2008 se había llegado a la misma conclusión, que seguía siendo motivo de preocupación. De los 27 funcionarios de las oficinas ejecutivas, las oficinas situadas fuera de la Sede y las comisiones regionales que formularon observaciones al respecto durante las entrevistas, 20 informaron de que no tenían claras las facultades que se les habían delegado. Entre los aspectos donde había falta de claridad cabía destacar el subsidio por funciones especiales, los nombramientos de la categoría D-2 y la confusión sobre las funciones de las oficinas ejecutivas y la Oficina en el antiguo Grupo de Implantación de Umoja en la Sede. Esta opinión también se compartió a un nivel más alto, ya que 4 de 19 jefes de departamento u oficina que respondieron a la encuesta mencionaron las deficiencias del marco de delegación de autoridad y la necesidad de revisión, simplificación y mayor rendición de cuentas. En la auditoría de la OSSI de 2017 se indicó que los propios oficiales de la Oficina de Desarrollo de los Recursos Humanos no tenían clara cuál era su autoridad delegada y no recibían orientación suficiente del personal superior de la Oficina.

<sup>26</sup> Excluidos un puesto de categoría P-3 y un puesto del Cuadro de Servicios Generales de la Sección que se prestaron temporalmente a otras partes de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos entre mayo de 2016 y diciembre de 2017.

38. La falta de un archivo central de información sobre las delegaciones ha contribuido también a la falta de claridad. De las 311 decisiones delegadas en virtud del Estatuto y el Reglamento del Personal<sup>27</sup>, el 33 % se difundió mediante memorando y fax. La Oficina de Gestión de Recursos Humanos solo conservaba copias impresas de los memorandos y las numerosas comunicaciones escritas en respuesta a solicitudes concretas de aclaración, por lo que era difícil hacer búsquedas rápidas. Como consecuencia, la Oficina y sus clientes tuvieron que hacer búsquedas manuales entre la correspondencia de años pasados para confirmar las disposiciones vigentes. Todo ello se vio agravado por el hecho de que se dependía en gran medida de la memoria institucional para saber qué decisiones se habían adoptado en el pasado. Cuando el personal dejaba la Organización, existía el riesgo de que se perdieran sus conocimientos, sobre todo cuando la información relativa a la delegación de autoridad estaba en correos electrónicos y archivos personales que no se transmitían a los nuevos funcionarios.

39. Las incoherencias en la delegación de autoridad han dado lugar a ineficiencias. Por ejemplo, según la instrucción administrativa [ST/AI/2013/4](#), la Oficina de Gestión de Recursos Humanos debería autorizar que los exfuncionarios o jubilados vuelvan a trabajar como consultores o contratistas particulares. Sin embargo, la Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra indicó que varias entidades, entre ellas la propia Oficina, la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo y las oficinas exteriores de la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios, ejercían plenas facultades con respecto a la administración de los consultores y contratistas particulares, y que la Oficina de Ginebra no había pedido autorización a la Oficina de Gestión de Recursos Humanos para volver a contratar a exfuncionarios o jubilados como consultores o contratistas particulares. Otro ejemplo de incoherencia con respecto a la delegación de autoridad entre las entidades con sede en Nueva York y las oficinas situadas fuera de la Sede fue el de la posibilidad de ejercer una profesión o un empleo fuera de la Organización. La falta de claridad derivó en un importante intercambio administrativo entre la Oficina de Gestión de Recursos Humanos y los clientes, lo que se tradujo en ineficiencia debido al tiempo invertido en llegar a un acuerdo. Dos de los jefes de departamento u oficina encuestados también dijeron que la delegación de autoridad estaba demasiado centralizada.

*La Oficina de Gestión de Recursos Humanos no supervisó sistemáticamente el uso de la autoridad delegada*

40. Además, la Oficina de Gestión de Recursos Humanos no ha hecho un seguimiento suficiente del ejercicio de la delegación de autoridad en la Organización y la responsabilidad de hacerlo no estaba bien definida dentro de la Oficina. La Oficina solo facilitó el autoseguimiento de un conjunto de indicadores a los departamentos y las oficinas a través de HR Insight y el cuadro de mando del sistema de puntuación de la gestión de los recursos humanos. A pesar de la puesta en marcha de Umoja, la presentación de informes sobre recursos humanos fue limitada y aún no se disponía de informes de inteligencia institucional, que podían apoyar la función de seguimiento al proporcionar tendencias y comparaciones de prácticas en toda la Secretaría. En la auditoría de la OSSI de 2017 también se observó que la Oficina de Gestión de Recursos Humanos del Departamento de Gestión carecía de un sistema de información de seguimiento que le permitiera detectar excepciones no autorizadas.

<sup>27</sup> Documento de trabajo al 10 de septiembre de 2017 proporcionado por la Oficina de Gestión de Recursos Humanos el 20 de noviembre de 2017.

## **D. La Oficina de Gestión de Recursos Humanos ha progresado en distintos componentes de la gestión de talentos, pero siguió habiendo deficiencias y faltó integración**

*La Oficina de Gestión de Recursos Humanos elaboró los instrumentos básicos para la ejecución de proyectos experimentales de planificación de la fuerza de trabajo y los apoyó, pero la planificación de la fuerza de trabajo no ha cobrado impulso en la Secretaría*

41. La Oficina de Gestión de Recursos Humanos elaboró instrumentos para planificar la fuerza de trabajo, incluido un proyecto de metodología en 2014 y una guía revisada de la planificación para el usuario en 2017. Dichos instrumentos cumplen las normas del sector: presentan el proceso y la información de una manera sencilla y exhaustiva, y siguen un modelo similar al de otras organizaciones internacionales, incluido el Banco Mundial. Por ejemplo, en el proceso de la Secretaría la fuerza de trabajo se debe clasificar en funciones críticas, básicas, de apoyo y no armonizadas, o en funciones que necesitan revisión. Si algún puesto crítico queda vacante, se pone en peligro la ejecución efectiva del programa. De manera similar, el Banco Mundial señala qué puestos “críticos de misión” son clave para la ejecución de los programas. A fin de recopilar experiencias sobre buenas prácticas para planificar la fuerza de trabajo, la Oficina apoyó la ejecución de un proyecto piloto en la División de Servicios Médicos y en 14 misiones de mantenimiento de la paz. El proyecto piloto demostró ser útil para definir los ámbitos en los que haría falta perfeccionar los conocimientos, de forma que la fuerza de trabajo pueda responder a las necesidades futuras.

42. Sin embargo, a pesar de estos avances, la aceptación en el resto de la Secretaría ha sido mínima<sup>28</sup>. El Secretario General ha expresado el deseo de que cada una de las entidades de las Naciones Unidas cuente con un sólido proceso de planificación de la fuerza de trabajo, pero aparte del proyecto piloto llevado a cabo en la División de Servicios Médicos y la planificación limitada de los puestos del personal jubilado como parte de las actividades de movilidad de la Red de Asuntos Políticos, de Paz y Humanitarios, no se ha llevado a cabo ningún otro en entornos distintos a los del terreno. A partir de las entrevistas con los participantes en los proyectos piloto y otros altos funcionarios del Departamento de Gestión, se encontraron cuatro posibles explicaciones: los directores de programas no consideraban que la planificación de la fuerza de trabajo fuera un elemento esencial de la planificación estratégica más amplia; la responsabilidad de fomentar la planificación de la fuerza de trabajo no recaía en funcionarios con una categoría lo suficientemente superior; faltaban recursos específicos en la Oficina de Gestión de Recursos Humanos; y, en última instancia, el personal directivo no tenía autoridad para aplicar todas las recomendaciones de la planificación, como la creación, la eliminación o el traslado de puestos o la redistribución de personal a otros ámbitos de la Secretaría.

*Las políticas, los procesos y las prácticas de contratación y selección no han servido del todo para que la Organización contrate a los mejores talentos*

43. La duración del proceso de contratación siguió siendo un problema. La Organización estaba lejos de alcanzar el objetivo de 120 días<sup>29</sup>. Los plazos generales para la contratación de candidatos no incluidos en las listas de preselección

<sup>28</sup> Excluidos el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno, que utilizaba la planificación de la fuerza de trabajo, y el Departamento de Seguridad, que incluía la planificación de la fuerza de trabajo entre sus prioridades para 2017.

<sup>29</sup> El Secretario General estableció el objetivo de 120 días en el informe que figura en los documentos [A/55/253](#) (de fecha 1 de agosto de 2000) y [A/55/253/Corr.1](#) en el contexto del antiguo sistema de selección.

aumentaron de 220 días en 2014 a 254 días en 2016<sup>30</sup>. En los pactos del personal directivo superior, el objetivo para esta etapa del proceso se fijó en 55 días para los departamentos y las oficinas con delegación parcial de autoridad, mientras que para los que tenían plena delegación se fijó un objetivo de 83 días para todas las etapas bajo su autoridad<sup>31</sup>. En 2016, ninguna oficina o departamento cumplió sus objetivos. Además, las 24 entidades con respecto a las cuales se disponía de datos en iSeek informaron de un aumento del número de días bajo su autoridad entre 2015 y 2016<sup>32</sup>. La contratación a partir de listas de preselección alcanzó el objetivo de 120 días, y el 95 % de los directores encuestados consideraron que las listas eran útiles. Sin embargo, en la mayoría de las contrataciones siguieron sin emplearse las listas de preselección: solo el 21 % de los directores encuestados dijo haberlas utilizado en su última contratación.

44. Los clientes de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos del Departamento de Gestión señalaron que la ejecución del trabajo y la contratación de los mejores candidatos se habían visto perjudicadas por los plazos tan dilatados. En las entrevistas, el personal de las comisiones regionales, las oficinas situadas fuera de la Sede y el Departamento de Gestión afirmó que la contratación era un proceso que requería mucho tiempo y que, en última instancia, menoscababa su labor sustantiva. En la encuesta de directores, la mayoría (un 89 %) declaró que los largos plazos de contratación habían mermado su capacidad para ejecutar los programas de trabajo en parte o en gran medida. Dijeron que los prolongados procesos de contratación habían impedido a la Organización contratar a los mejores candidatos, que a menudo aceptaban otras ofertas de empleo debido a los retrasos.

45. En general, las oficinas ejecutivas y las comisiones regionales no consideraron que la Oficina de Gestión de Recursos Humanos prestara un apoyo efectivo a los procesos de contratación. De los 14 funcionarios que respondieron a esta pregunta, la mitad (7) calificó el apoyo de deficiente. En un intento por facilitar aún más las contrataciones, la Oficina puso en marcha un proyecto piloto en 2013, que utilizaba pruebas de preselección en Internet para reducir los plazos bajo la autoridad de los administradores<sup>33</sup>. A raíz de una evaluación interna, se llegó a la conclusión de que las pruebas habían reducido el número de candidatos en un 89 % y los plazos de contratación en unos 30 días<sup>34</sup>.

46. En la figura VI se muestran las sugerencias de los administradores encuestados con respecto al proceso de contratación. En la última contratación, dijeron haber recibido más de 100 formularios de antecedentes personales filtrados, de media, para su revisión; para los puestos de la categoría P-3, el promedio fue de 176<sup>35</sup>. En las entrevistas, los representantes de las oficinas ejecutivas, las oficinas situadas fuera de la Sede y las comisiones regionales coincidieron en que los filtros disponibles en Inspira para determinar la idoneidad de los solicitantes no funcionaban y que el número de candidatos que recibían era excesivo. Afirmaron que la carga que

<sup>30</sup> Datos de HR Insight. En el documento [A/71/323](#), se informó de 239 días en el año 2015.

<sup>31</sup> Estos objetivos solo se aplicaban a las selecciones realizadas en el marco de la instrucción administrativa [ST/AI/2010/3](#).

<sup>32</sup> Análisis de la OSSI sobre los pactos y las evaluaciones del personal directivo superior de iSeek para 2015-2016.

<sup>33</sup> El proyecto piloto se puso en marcha en 2015 con 11 puestos vacantes de la Red de Gestión y Administración. Se utilizó una versión modificada para la selección de personal y la movilidad planificada en la Red de Asuntos Políticos, de Paz y Humanitarios.

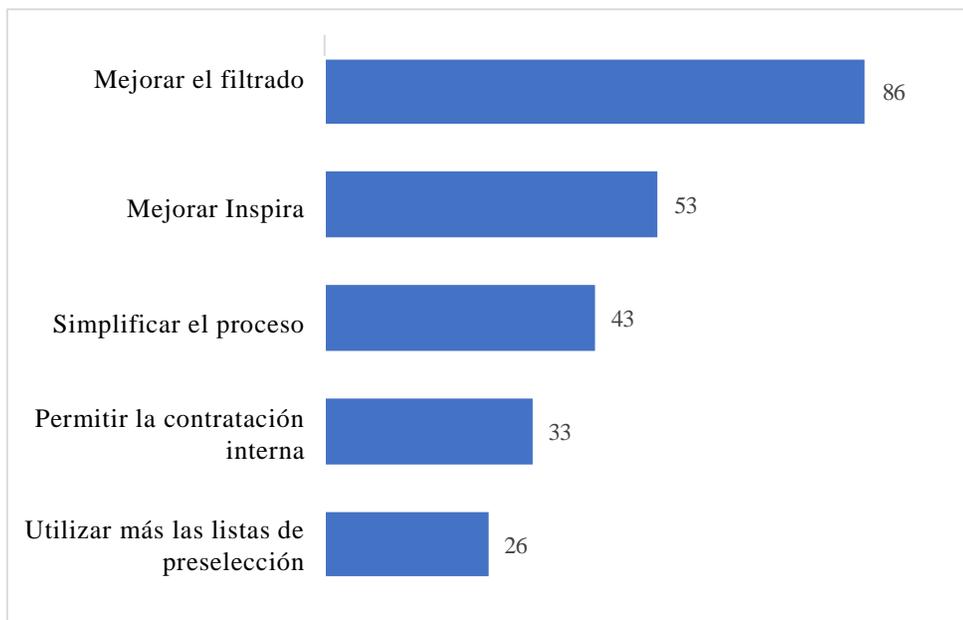
<sup>34</sup> Informe del proyecto de evaluación sobre la aplicación experimental de pruebas de capacidad no supervisadas a través de Internet en el sistema de selección de personal de las Naciones Unidas, 15 de marzo de 2016.

<sup>35</sup> Esta cifra fue inferior a la indicada en el documento [A/71/323](#): “los directivos contratantes deben examinar entre 200 y 400 solicitudes para puestos de categoría P-3 y hasta 800 para puestos de categoría P-4”.

conllevaba evaluar a los candidatos se veía agravada por los meticulosos procedimientos exigidos por la Oficina de Gestión de Recursos Humanos, como tener que justificar por qué no se seleccionaba a un candidato, incluso en el caso de los que claramente no cumplían los requisitos básicos<sup>36</sup>.

Figura VI

**Diversas propuestas de mejoras presentadas por los directores con respecto a la contratación (de 485 que formularon alguna sugerencia)**



Fuente: Encuesta de directores de la OSSI.

47. Los directores que respondieron a la encuesta declararon que, a su juicio, el requisito de abrir todas las vacantes a candidatos internos y externos no siempre era el mejor enfoque. En un estudio comparativo realizado por la Dependencia Común de Inspección (JIU/REP/2012/4) se determinó que la Secretaría era la única entidad del sistema de las Naciones Unidas, aparte del Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia, que no hacía un examen inicial del talento interno<sup>37</sup>. Por ejemplo, el PNUD y la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR) primero anuncian todas las vacantes internamente, salvo en el caso de los puestos de categoría inicial, y las cubren mediante ascensos, traslados o reasignaciones internos. Las contrataciones externas se reservan para determinadas categorías o aptitudes, cuando no hay candidatos internos adecuados.

*A pesar de las iniciativas dirigidas a mejorar la gestión de la actuación profesional, se seguía considerando que el sistema era mecánico y carente de sentido*

48. La Oficina de Gestión de Recursos Humanos avanzó en la eliminación de las lagunas de conocimientos relacionadas con la gestión de la actuación profesional, y su apoyo en esta esfera recibió la calificación más alta. En las entrevistas, los representantes de las oficinas ejecutivas, las oficinas situadas fuera de la Sede y las

<sup>36</sup> A partir de diciembre de 2017, los directivos contratantes dejaron de tener la obligación de dar calificaciones en los ámbitos de la educación, la experiencia laboral o el idioma, o de proporcionar comentarios a los candidatos.

<sup>37</sup> El anterior sistema de selección de personal (ST/AI/2002/4) incluía un período inicial de 15 o 30 días para examinar los traslados laterales internos o los ascensos.

comisiones regionales destacaron la utilidad de la orientación y los vídeos en línea sobre cómo mantener conversaciones difíciles. El Programa de Capacitación sobre Gestión y Perfeccionamiento de la Actuación Profesional para Directores y Supervisores, que tiene una tasa de participación del 78 %<sup>38</sup>, se presentó durante las entrevistas como un ejemplo de programa de capacitación de buena calidad. El portal de recursos humanos, inaugurado en 2015, ofrecía información exhaustiva sobre la gestión de la actuación profesional organizada por funciones, con orientaciones específicas para funcionarios, primeros superiores jerárquicos, jefes de departamento u oficina y otros. En el catálogo de aprendizaje se incluían cursos sobre diferentes temas relacionados con la gestión de la actuación profesional, como el establecimiento de objetivos, la evaluación de mitad de período y la solución de dificultades.

49. Los índices de finalización de la gestión electrónica de la actuación profesional eran elevados en toda la Secretaría. En 2016-2017, el promedio fue del 90 %<sup>39</sup>. Sin embargo, había diferencias por entidades y por categoría de personal. En 2014, se incluyó el objetivo de realizar la gestión electrónica de la actuación profesional en los pactos del personal directivo superior fijándose una meta del 100 %. En 2016, de las 32 entidades de la Secretaría que presentaron informes sobre los pactos, 15 tenían un índice de finalización de entre el 90 % y el 100 %. En la evaluación de los pactos del personal directivo superior de 2016, el Departamento de Gestión fue una de las entidades con el índice de finalización más bajo (60 %)<sup>40</sup>. Por categoría, el personal del Cuadro de Servicios Generales tenía el índice de finalización más alto (93 %) y el personal de la categoría de director, el más bajo (74 %).

50. El propio sistema de gestión de la actuación profesional recibió una puntuación baja de los usuarios. En las entrevistas con las entidades y dependencias de la Secretaría fuera de la Sede, las oficinas situadas fuera de la Sede y el personal del Departamento de Gestión, las tres preocupaciones que se mencionaron con más frecuencia fueron la falta de vinculación entre la gestión de la actuación profesional y otros componentes de la gestión de talentos, tales como la contratación o el desarrollo de las perspectivas de carrera, la percepción de los directores de que se trata de un sistema mecánico, por lo que no se lo toman en serio, y la poca disposición a ocuparse de los casos de actuación profesional insuficiente. En la encuesta a los directores, los encuestados sugirieron varias mejoras al sistema de gestión de la actuación profesional, que se muestran en la figura VII. La práctica en materia de recursos humanos en otras organizaciones, incluido el Banco Mundial, ha consistido en apartarse de un sistema formalizado de evaluación de la actuación profesional y promover, en su lugar, una cultura de retroalimentación continua.

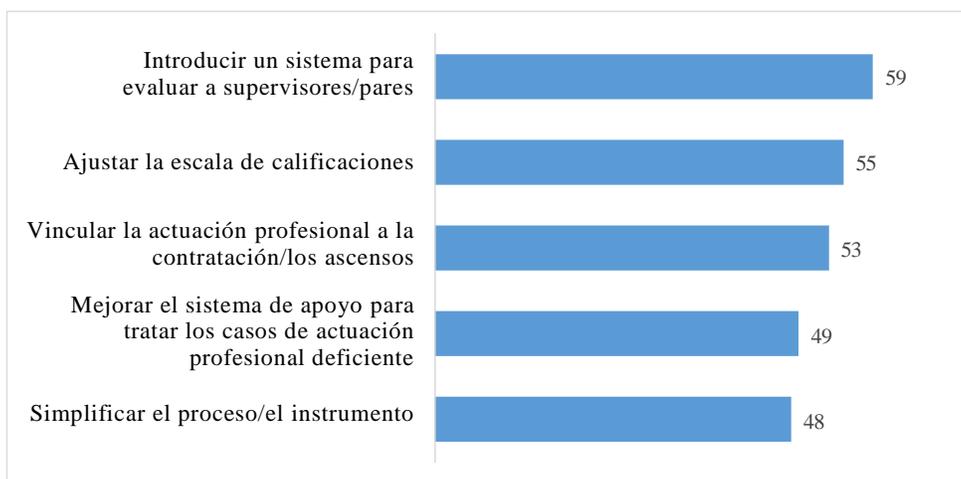
---

<sup>38</sup> Encuesta de directores de la OSSI.

<sup>39</sup> Oficina de Gestión de Recursos Humanos, panorama general de la gestión de la actuación profesional, ciclo 2016-2017, septiembre de 2017.

<sup>40</sup> Basado en la información presentada por 32 departamentos u oficinas sobre las evaluaciones de los pactos del personal directivo superior en 2016. Según HR Insight, el índice de finalización del Departamento de Gestión aumentó al 75 % en 2017.

**Figura VII**  
**Cambios sugeridos por los directores de programas para mejorar la gestión de la actuación profesional (de 434 que presentaron sugerencias)**

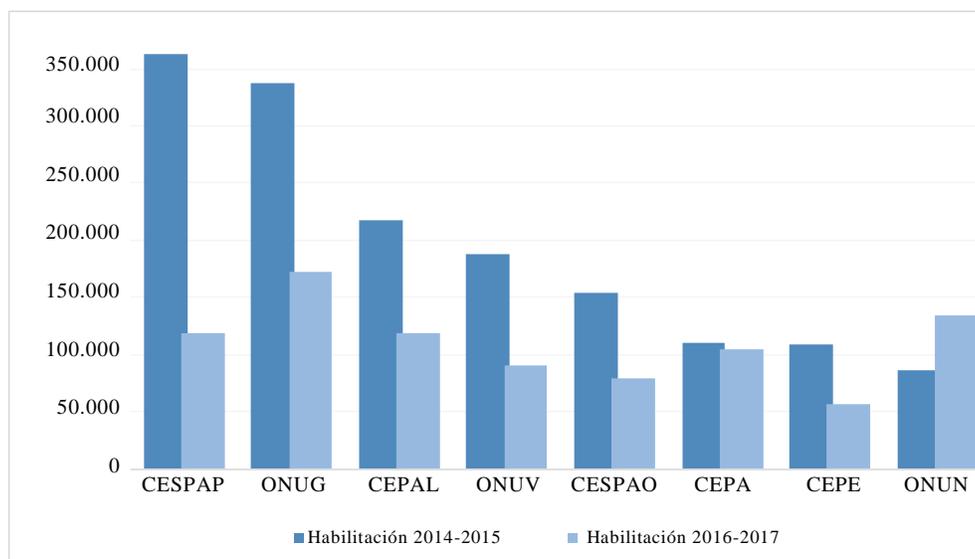


*Fuente:* Encuesta de directores de la OSSI.

*Se ha invertido poco en la capacitación y el perfeccionamiento del personal de la Secretaría, aunque el Departamento de Gestión ha introducido opciones de aprendizaje eficaces en función del costo*

51. La responsabilidad en materia de capacitación y aprendizaje estaba repartida entre las entidades de la Secretaría. La Oficina de Gestión de Recursos Humanos se encargaba de los programas institucionales y de desembolsar los recursos para programas de aprendizaje descentralizados, que han ido en descenso, como se muestra en el gráfico VIII. La Oficina también observó que su presupuesto para aprendizaje se había utilizado en otras esferas prioritarias en los dos últimos bienios, lo que había repercutido directamente en los recursos destinados al desarrollo del personal. Más de la mitad de las oficinas ejecutivas y las comisiones regionales (8 de 15) consideraron que la inversión en aprendizaje y perfeccionamiento del personal de la Secretaría era insuficiente. En entrevistas con el personal del Departamento de Gestión, 15 de los 34 encuestados indicaron que el presupuesto para actividades de aprendizaje era demasiado bajo.

Figura VIII  
**Los fondos destinados a actividades de capacitación disminuyeron entre 2014 y 2017 en todas las oficinas situadas fuera de la Sede y las comisiones regionales, con excepción de una**



*Abreviaciones:* CEPA, Comisión Económica para África; CEPE, Comisión Económica para Europa; CEPAL, Comisión Económica para América Latina y el Caribe; CESPAP, Comisión Económica y Social para Asia y el Pacífico; CESPAP, Comisión Económica y Social para Asia Occidental; ONUG, Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra; ONUN, Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi; y ONUUV, Oficina de las Naciones Unidas en Viena.

52. La Oficina de Gestión de Recursos Humanos se ha esforzado por fortalecer las actividades de capacitación dirigidas al personal a pesar de las limitaciones presupuestarias. Así, por ejemplo, ha introducido opciones de aprendizaje económicas, como Lynda, que es una plataforma de enseñanza en línea disponible de forma gratuita para el personal y a la que se puede acceder independientemente del lugar de destino. Su uso aumentó de 3.700 usuarios activos en agosto de 2016 a 9.955 en enero de 2018<sup>41</sup>.

53. No obstante, siguió habiendo oportunidades de mejora, en particular en lo que respectaba a la capacitación en materia de gestión y recursos humanos. Estaba previsto que el Programa de Desarrollo de la Capacidad de Gestión, administrado por la Oficina de Gestión de Recursos Humanos y dirigido a los directores de nivel medio, se eliminara gradualmente en 2018<sup>42</sup>. Por su parte, en el ACNUR y el PNUD, el desarrollo de la capacidad de gestión y liderazgo ocupa un lugar destacado en el plan de aprendizaje y ambas organizaciones cuentan con programas de certificación de la gestión para el personal de las categorías P-3/P-4/P-5. En cuanto a los recursos humanos, 11 funcionarios del Departamento de Gestión a los que se entrevistó mencionaron la necesidad de que los recursos humanos se reconocieran como una profesión independiente y, por tanto, de que se ofrecieran oportunidades de certificación o aprendizaje, de forma que quienes trabajaran en este ámbito tuvieran

<sup>41</sup> Hoja de seguimiento del piloto en agosto de 2016 ([https://hr.un.org/sites/hr.un.org/files/Pilot\\_Checkpoint\\_Lynda\\_Aug2016.pdf](https://hr.un.org/sites/hr.un.org/files/Pilot_Checkpoint_Lynda_Aug2016.pdf)). Puntos de referencia correspondientes a 2018 facilitados en una comunicación por correo electrónico con el Departamento de Gestión en enero de 2017.

<sup>42</sup> Se sigue trabajando en una nueva modalidad que sustituirá al Programa de Desarrollo de la Capacidad de Gestión.

las competencias necesarias. El PNUD, por ejemplo, ofrece a sus profesionales de recursos humanos un programa estructurado en línea.

*Los funcionarios sentían que no contaban con apoyo a la hora de planificar su trayectoria profesional en la Secretaría*

54. En opinión de los clientes de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos del Departamento de Gestión, la Secretaría no ofrecía actividades adecuadas de desarrollo profesional al personal. A través del programa de promoción de las perspectivas de carrera, todo el personal de la Secretaría recibía orientación y apoyo para su desarrollo profesional. Sin embargo, en la encuesta de jefes de departamento u oficina, el desarrollo de las perspectivas de carrera fue la función de recursos humanos que obtuvo la calificación más baja, ya que 9 de 19 entrevistados la consideraron deficiente o muy deficiente. A este respecto, cabe mencionar el programa para jóvenes profesionales: la selección del personal contratado con este sistema seguía un proceso exigente y riguroso<sup>43</sup>, pero no siempre se impulsaba el desarrollo de sus perspectivas de carrera. El objeto del programa de reasignación planificada dirigido al personal contratado a través del programa para jóvenes profesionales<sup>44</sup> es proporcionar orientación, capacitación y movilidad a este grupo, además de promover sus perspectivas de carrera, pero los motivos por los que la Oficina de Gestión de Recursos Humanos decidió realizar traslados de personal en el marco del programa de reasignación planificada no se comunicaron a los directores<sup>45</sup>. Además, en el período comprendido entre julio de 2014 y junio de 2015, solo 4 de 143 miembros del programa para jóvenes profesionales de la categoría P-2 ascendieron a P-3, y en el período comprendido entre julio de 2015 y junio de 2016, no hubo ningún ascenso de P-2 a P-3 entre sus 184 participantes<sup>46</sup>. En la encuesta sobre ideas globales de la iniciativa de las Naciones Unidas para los jóvenes de 2017<sup>47</sup>, se consideró que el apoyo al desarrollo profesional era el ámbito más importante para la reforma de los recursos humanos.

55. La Secretaría no sale bien parada en comparación con otras organizaciones internacionales y empresas con fines de lucro en lo que respecta al desarrollo de las perspectivas de carrera. Muchas de esas organizaciones dedican una cantidad considerable de tiempo a buscar a las personas que destacan por su desempeño<sup>48</sup>. Por ejemplo, en las políticas del Banco Mundial y el PNUD se establece que el personal tiene el deber de trabajar en su propio desarrollo profesional, pero que la organización debe comunicar claramente los conocimientos, las aptitudes, las capacidades y la experiencia necesarios para el adelanto profesional. Además, el Banco Mundial busca el talento interno y forma a quienes tienen un alto rendimiento en previsión de los ascensos.

<sup>43</sup> En 2011, hubo un total de 34.000 candidatos, de los cuales 96 aprobaron las pruebas escritas y orales.

<sup>44</sup> Así como los concursos nacionales de contratación y los exámenes para el paso del Cuadro de Servicios Generales al Cuadro Orgánico.

<sup>45</sup> En el párrafo 5.3 de la instrucción administrativa [ST/AI/2001/7/Rev.2](#) se establecía que el proceso de equiparación en el marco del programa de reasignación planificada se llevaría a cabo con miras a maximizar el número de reasignaciones, teniendo en cuenta las preferencias expresadas por el funcionario y el directivo contratante, así como las prioridades de la Organización en materia de recursos humanos.

<sup>46</sup> Análisis de datos extraídos de Umoja.

<sup>47</sup> La encuesta fue elaborada por la red de jóvenes profesionales que trabajan en todo el sistema Young United Nations Agents for Change.

<sup>48</sup> Una excepción en el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno de la División de Personal sobre el Terreno fue el programa introducido en 2015 con el fin de preparar a los candidatos con gran potencial.

*Los distintos componentes del marco de gestión de talentos no estaban integrados*

56. Pese a la existencia del modelo de gestión de talentos, los cuatro componentes del marco antes citado no estaban bien vinculados. La planificación de la fuerza de trabajo no se utilizaba para llevar a cabo una contratación selectiva que respondiera a las necesidades de la organización, la contratación y el desarrollo de las perspectivas de carrera no estaban vinculadas a la actuación profesional y en gran medida, el aprendizaje transcurría en un vacío. Por ejemplo, más de un tercio de los directores encuestados (38 %) reconocieron no haber tenido en cuenta las evaluaciones de la actuación profesional en sus últimas contrataciones porque la información no se consideraba útil o porque no sabían que se disponía de ella. Del mismo modo, los datos relacionados con la actuación profesional no se utilizaban para desarrollar las perspectivas de carrera y la información sobre las actividades de capacitación y perfeccionamiento realizadas por los funcionarios no solía valorarse cuando se consideraba su adelanto profesional. La Oficina de Gestión de Recursos Humanos informó de que, para vincular mejor el aprendizaje con las prioridades institucionales, había llevado a cabo una evaluación general de las necesidades de aprendizaje en 2017 a fin de determinar mejor las prioridades y las necesidades transversales para hacer un uso más estratégico de los recursos. Además, la Oficina indicó que estaba trabajando en un nuevo modelo de gestión y liderazgo, que vincularía mejor las expectativas de gestión de la actuación profesional con los programas de apoyo al aprendizaje y que se reflejaría en los procesos de contratación.

## V. Conclusión

57. Para conseguir que la gestión de los recursos humanos sea eficaz, primero se debe reconocer que dicha actividad no se plasma en sólidas declaraciones de política, sino que comienza en los niveles más altos como un compromiso general considerado básico para que la labor institucional sea satisfactoria. Dada la complejidad y la magnitud de la labor de la Secretaría de las Naciones Unidas y los objetivos que se propone alcanzar, se trata de un tema que reviste especial importancia. Con una amplia fuerza de trabajo repartida por todo el mundo en diferentes regiones y múltiples programas que abarcan actividades normativas, operacionales y de investigación, las Naciones Unidas deben asegurarse de que cuentan con el personal que necesitan y de que este tenga las aptitudes adecuadas y los perfiles profesionales necesarios. Esto nunca ha sido tan pertinente como con la introducción de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, ya que las Naciones Unidas deben asegurarse de que cuentan con las competencias y la capacidad necesarias para ayudar a los Estados Miembros a lograr los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

58. La gestión de los recursos humanos en la Secretaría se ha caracterizado por un entorno dinámico en el que las prioridades han cambiado y las reformas han sido continuas. La Oficina de Gestión de Recursos Humanos prestó un apoyo fundamental en materia de recursos humanos a la Organización en un entorno complejo, inestable y muy regulado. De conformidad con el Artículo 101 de la Carta, la consideración primordial que se tendrá en cuenta al nombrar el personal [de la Secretaría] es la necesidad de asegurar el más alto grado de eficiencia, competencia e integridad. En ese mismo Artículo se pide también que se dé la debida consideración a la importancia de contratar el personal en forma de que haya la más amplia representación geográfica posible. Las reformas institucionales posteriores también han hecho hincapié en el equilibrio entre los géneros y la movilidad.

59. Estas prioridades cambiantes se han visto agravadas por la multitud de políticas en materia de recursos humanos, muchas de ellas anticuadas y difíciles de entender, así como por un marco de gestión de talentos sin cohesión y dirección. El hecho de

centrarse en el cumplimiento a expensas de la flexibilidad y de aplicar un enfoque para el que en ocasiones no se han hecho las consultas adecuadas o no se han tenido suficientemente en cuenta las necesidades sobre el terreno, ha dado lugar a un entorno de recursos humanos que a menudo ha impedido, más que facilitado, al personal ejecutar su programa de trabajo y lograr resultados.

60. El Secretario General ha emprendido un ambicioso programa de reforma que introduce un nuevo paradigma para la gestión de los recursos humanos con el objeto de conseguir mayor claridad y concentración y más resultados. En las actividades de reforma se están abordando muchas de las cuestiones que, según la evaluación, requieren atención y medidas correctivas, como la actualización, racionalización y simplificación de las políticas, un mayor empoderamiento y rendición de cuentas entre los directores aclarando más detalladamente y aumentando la delegación de autoridad, y una mayor atención y un mayor apoyo a las necesidades sobre el terreno.

61. Por lo general, los Estados Miembros se mostraron de acuerdo con el marco de la reforma a finales de 2017 y subrayaron que el principal objetivo de todo proceso de este tipo debería ser mejorar el desempeño de la Organización. Por tanto, las medidas que se adopten para mejorar la gestión de los recursos humanos deben estar vinculadas y reforzarse entre sí, de forma que, todas juntas, ayuden a ejecutar mejor los mandatos de la Organización. El personal de la Secretaría de las Naciones Unidas siempre ha sido y seguirá siendo su activo más valioso, un activo que debe valorarse y al que se le debe dar apoyo para que la Organización pueda realizar su inestimable labor.

## VI. Recomendaciones

### **Recomendación 1 (resultado B, párrs. 23 a 25, 31, 32 y 35)**

62. **La Oficina de Gestión de Recursos Humanos del Departamento de Gestión debería apoyar el proyecto en curso de simplificación y racionalización de las políticas incorporando los siguientes componentes:**

- a) Evaluación de las lagunas existentes en materia de políticas;
- b) Revisión del marco global de políticas para eliminar la redundancia y garantizar la cohesión;
- c) Determinación de las necesidades de recursos para la formulación, el examen, la revisión y la comunicación de políticas.

*Indicador de progreso: marco racionalizado de políticas de recursos humanos que tenga en cuenta todos los componentes de los apartados a) a c) anteriores.*

### **Recomendación 2 (resultado B, párrs. 26 a 28, 33 y 34)**

63. **La Oficina de Gestión de Recursos Humanos del Departamento de Gestión debería reforzar el procedimiento para promulgar publicaciones administrativas nuevas o revisadas:**

- a) Revisando periódicamente el uso de las medidas discrecionales y excepciones para determinar las necesidades de desarrollo o revisión de políticas;
- b) Revisando las políticas existentes para comprobar si hay medidas que no sean coherentes con las políticas nuevas o revisadas;
- c) Definiendo las actividades preparatorias que serán necesarias para la implementación;

d) Emitiendo comunicaciones al personal de manera oportuna, incluso en relación con los fundamentos de la política.

*Indicador de progreso: procedimiento revisado para promulgar publicaciones nuevas o revisadas que integre las cuestiones indicadas en los apartados a) a d) anteriores.*

**Recomendación 3 (resultado C, párrs. 36 a 40)**

64. **La Oficina de Gestión de Recursos Humanos del Departamento de Gestión debería fortalecer la gestión de los recursos humanos estableciendo una clara delegación de autoridad mediante un nuevo marco** que incluya el fortalecimiento de la supervisión y la presentación de informes.

*Indicador de progreso: marco para la delegación de autoridad que incluya la supervisión y la presentación de informes.*

**Recomendación 4 (resultado D, párrs. 41 y 42)**

65. **La Oficina de Gestión de Recursos Humanos del Departamento de Gestión debería seguir fortaleciendo la planificación de la fuerza de trabajo mediante una campaña informativa dirigida por el personal directivo superior de la Oficina para reintroducir el modelo de planificación de la fuerza de trabajo en los departamentos y las oficinas**, incluida la comunicación de los beneficios concretos derivados de dicha planificación.

*Indicador de progreso: campaña informativa para la planificación de la fuerza de trabajo.*

**Recomendación 5 (resultado D, párrs. 46 y 47)**

66. Dentro de los parámetros existentes de los mandatos de la Asamblea General, **la Oficina de Gestión de Recursos Humanos del Departamento de Gestión debería reforzar los componentes y requisitos de la política de selección y contratación armonizándolos con las buenas prácticas en materia de recursos humanos.**

*Indicador de progreso: propuesta de cambios en la actual política de selección y contratación para su examen durante el septuagésimo tercer período de sesiones de la Asamblea General.*

**Recomendación 6 (resultado D, párr. 53)**

67. **La Oficina de Gestión de Recursos Humanos del Departamento de Gestión debería reforzar la importancia de la comunidad de recursos humanos de la Secretaría reconociendo que es una ocupación institucional independiente y crucial, por ejemplo, estableciendo un programa de capacitación certificado.** Al terminar la capacitación, los profesionales de recursos humanos deberían obtener una certificación y los cursos deberían centrarse en aspectos concretos de la Secretaría, además de en otros temas teóricos y prácticos más generales en materia de recursos humanos.

*Indicador de progreso: establecimiento de un programa de capacitación de recursos humanos.*

**Recomendación 7 (intersectorial y resultado A, párrs. 16 y 19)**

68. **La Oficina de Gestión de Recursos Humanos del Departamento de Gestión debería introducir medidas concretas para aumentar la orientación general al cliente**, incluida una estrategia para determinar mejor sus necesidades, por ejemplo, realizando encuestas periódicas de satisfacción, y para gestionar sus expectativas de manera eficaz.

*Indicador de progreso: estrategia de orientación al cliente.*

(Firmado) Heidi **Mendoza**  
Secretaria General Adjunta de Servicios de Supervisión Interna  
Marzo de 2019

**Anexo\*****Observaciones recibidas del Departamento de Gestión**

En relación con su memorando, de fecha 6 de marzo de 2018, sobre el tema mencionado, confirmo que la Oficina de Gestión de Recursos Humanos acepta las recomendaciones que figuran en el proyecto de informe (IED-18-006), con sujeción a nuestras observaciones. Adjunto también la respuesta de la administración (plan de acción de recomendaciones)\*\*.

Se adjunta también la documentación revisada y definitiva de nuestras observaciones oficiosas sobre el proyecto de respuesta de la OSSI\*\*.

Aprovecho esta oportunidad para agradecerles a usted y a su personal la labor realizada para preparar este informe.

---

---

\* En este anexo, la Oficina de Servicios de Supervisión Interna reproduce el texto íntegro de las observaciones recibidas del Departamento de Gestión. Esta práctica se ha instituido de conformidad con lo dispuesto en la resolución [64/263](#) de la Asamblea General atendiendo a la recomendación del Comité Asesor de Auditoría Independiente. Las observaciones se reproducen tal como se recibieron.

\*\* Puede consultarse en los archivos de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna.