



Asamblea General

Distr. general
19 de septiembre de 2000
Español
Original: inglés

Quincuagésimo quinto período de sesiones

Temas 123 y 126 del programa

Gestión de los recursos humanos

Informe del Secretario General sobre las actividades de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna

Auditoría de seguimiento del proceso de contratación en la Oficina de Gestión de Recursos Humanos

Nota del Secretario General

1. En virtud de las resoluciones de la Asamblea General 48/218 B, de 29 de julio de 1994, y 54/244, de 23 de diciembre de 1999, el Secretario General tiene el honor de transmitir a la Asamblea General el informe adjunto, que le fue presentado por el Secretario General Adjunto de Servicios de Supervisión Interna, sobre la auditoría de seguimiento del proceso de contratación en la Oficina de Gestión de Recursos Humanos.

2. El Secretario General toma nota de las conclusiones del informe y está de acuerdo con sus recomendaciones. Por otra parte, expresa su agradecimiento a la Oficina de Servicios de Supervisión Interna (OSSI) por la importante labor de auditoría que ha realizado y por las útiles recomendaciones que ha formulado, así como por el enfoque consultivo adoptado en su ejecución de la auditoría. El Secretario General desea subrayar que la auditoría reconoce debidamente los esfuerzos y logros de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos y de la Secretaría en general en relación con la reforma del proceso de contratación puesta en marcha en los últimos tres años, y que la situación que refleja el informe en estos momentos en los que, a pesar de que se han introducido nuevas iniciativas, sigue subsistiendo la vieja infraestructura, es inevitablemente una situación de progreso desigual. Puestas las cosas en perspectiva, todo parece indicar que se avecina una situación de crecimiento y de desarrollo progresivo. El Secretario General expresa su deseo de que la OSSI siga participando en la reforma y contribuyendo al éxito de ésta.

Informe de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna sobre la auditoría de seguimiento del proceso de contratación en la Oficina de Gestión de Recursos Humanos

Resumen

Durante los tres años transcurridos desde que la Oficina de Servicios de Supervisión Interna (OSSI) publicara su informe de auditoría sobre la contratación, el tema ha sido objeto de considerable atención dentro de la Organización. Se han dedicado numerosos equipos de tareas, boletines de noticias, reuniones del Comité de Coordinación entre el Personal y la Administración e iniciativas de reforma a la mejora del proceso de contratación. Basándose en las recomendaciones de los expertos contenidas en los informes de los equipos de tareas, la Oficina de Gestión de Recursos Humanos elaboró una propuesta de reforma en el contexto del programa global de reforma del Secretario General, cuyo objetivo era fortalecer la plantilla de la Organización, y presentó dicha propuesta al Comité de Consultas entre el Personal y la Administración en abril de 2000.

Mientras que el primer informe de auditoría de la OSSI se centraba sobre todo en los aspectos administrativos de los procedimientos de contratación, el presente informe evalúa el progreso alcanzado en la mejora de la gestión del proceso de contratación en la Organización. Como dato positivo, la Oficina de Gestión de Recursos Humanos ha logrado cierto progreso en la reforma y el perfeccionamiento de varios elementos concretos del proceso de contratación mediante:

- a) La creación de planes de acción departamentales, basados en indicadores de recursos humanos de reciente creación que proporcionan datos básicos para ayudar a los directivos a decidir cómo enfocar sus actividades de contratación;
- b) La reducción de la duración del proceso de contratación en un tercio;
- c) La mejora de la gestión del programa de concursos nacionales, y la debida actualización de las listas de aprobados, aumentando así el número de candidatos contratados según este procedimiento;
- d) La eliminación de las cartas preliminares y las evaluaciones secundarias de la lista de requisitos;
- e) La aplicación del sistema Rectrack para supervisar el proceso de contratación;
- f) La explicación de los valores y las competencias fundamentales en los anuncios de vacantes y en las entrevistas.

La Oficina de Gestión de Recursos Humanos ha elaborado durante los últimos años numerosas iniciativas de reforma del proceso de contratación. No obstante, la OSSI considera que la Oficina debe establecer un plan estratégico de unificación de estas iniciativas a fin de que la Organización pueda mantenerse al día de los cambios en las necesidades de personal y transformar el largo y engorroso proceso actual en una actividad más dinámica y flexible. La necesidad de este tipo de planificación resulta más urgente todavía si se tiene en cuenta el aumento en el número de jubilaciones que se prevé que se produzca en toda la Organización durante los próximos años.

Por el momento, la Oficina de Gestión de Recursos Humanos se ha centrado en el proceso en sí, incluidas actividades como la modificación de normas administrativas y la creación de bases de datos individuales. Desde el punto de vista normativo, la Oficina debe determinar cuáles son sus objetivos de gestión de los recursos humanos y contratación y qué medidas debería adoptar a fin de cumplir estos objetivos de conformidad con los planes de actividades de los departamentos. Todas las iniciativas, reformas y modificaciones del procedimiento deben analizarse dentro de este marco global para poder determinar cómo contribuirían a alcanzar el objetivo final.

En el presente informe se proponen acciones específicas que deberían tomarse para agilizar y mejorar la gestión del proceso de contratación. No obstante, en primer lugar debe examinarse el tema más amplio del establecimiento de objetivos y estrategias generales de contratación. Otras recomendaciones clave son las siguientes:

- a) Proporcionar orientaciones operacionales para que los directores de programas puedan basarse en los objetivos de recursos humanos para alcanzar el equilibrio geográfico y de género;
- b) Integrar los distintos enfoques de contratación y velar por su cumplimiento;
- c) Perfeccionar los indicadores de referencia para la supervisión de la gestión de la contratación;
- d) Realizar análisis exhaustivos de las estadísticas de recursos humanos a fin de poder utilizarlas como base para la planificación de estrategias;
- e) Mejorar los procesos de contratación para garantizar la eficiencia y eficacia operacionales, particularmente en lo que respecta a la publicación de los anuncios de vacantes y a la gestión de las listas;
- f) Evaluar la eficacia del actual programa de concursos nacionales y procurar que éste corresponda mejor a las necesidades de la Administración.

El informe también incluye una evaluación preliminar de la propuesta presentada recientemente publicada por la Oficina de Gestión de Recursos Humanos en relación con la contratación, los ascensos y la colocación del personal propuesta, que en el momento en que se realizaba la auditoría todavía no había pasado de la fase del marco conceptual. Esta propuesta de reforma, que hace referencia a la potenciación del papel de los directivos y a sus responsabilidades de rendición de cuentas y esboza un proceso de contratación racionalizado, representa un intento de establecer el marco para la contratación que recomienda la OSSI. Sin embargo, muchos de los detalles operacionales básicos relativos a la gestión del proceso de contratación propuesto todavía no se habían ultimado en el momento en que la OSSI realizó su auditoría. No obstante, la OSSI apoya el enfoque adoptado y alienta a la Oficina de Gestión de Recursos Humanos a que trabaje enérgicamente en favor de la aprobación de esta propuesta.

Índice

	<i>Párrafos</i>	<i>Página</i>
I. Introducción.....	1–7	5
II. Planificación y desarrollo estratégico generales.....	8–34	6
A. Fijación de objetivos y orientación operacional para directivos.....	13–16	7
B. Integración de los enfoques individuales.....	17–24	8
C. Función de planificación de los recursos humanos.....	25–26	9
D. Mecanismos de evaluación y supervisión.....	27–30	9
E. Introducción de la propuesta de reforma sobre contratación, colocación y ascensos.....	31–34	10
III. El proceso de contratación.....	35–50	11
A. Plazos generales para la tramitación de la contratación.....	35–37	11
B. Anuncios de vacantes.....	38–43	12
C. Otros métodos de identificación de candidatos.....	44–48	13
D. Proceso de autorización de la contratación.....	49–50	14
IV. Concursos nacionales.....	51–54	14
V. Conclusiones.....	55–56	15
VI. Recomendaciones.....	57	15

I. Introducción

1. En su informe a la Asamblea General sobre la reforma de la gestión de los recursos humanos (A/53/414), el Secretario General se comprometió a efectuar un cambio estratégico en la gestión de los recursos humanos a fin de poder aplicar con éxito las medidas de reforma. Este proceso de reforma se basa en la necesidad de adaptar la capacidad de recursos humanos de la Organización a su misión, estructura y mentalidad. Desde la publicación del informe, la Oficina de Gestión de Recursos Humanos ha propuesto una serie de iniciativas encaminadas a mejorar el proceso de gestión de los recursos humanos.

2. En 1996, la OSSI realizó una evaluación de la gestión del proceso de contratación en las Naciones Unidas y detectó una serie de esferas que requerían atención por parte de la dirección para poder establecer un sistema de contratación más simplificado, eficiente y eficaz. El descubrimiento de que la duración media del proceso de contratación era de 461 días llamó la atención tanto de los Estados Miembros como de otros observadores de la Organización, así como de sus directivos y otros miembros del personal. Dada la gravedad del asunto, la OSSI decidió reevaluar el proceso de contratación en el año 2000 y transmitir sus conclusiones a la Asamblea General. Mientras que la primera auditoría se centró principalmente en los aspectos administrativos de los procedimientos de contratación, esta última evaluó además el progreso alcanzado en la mejora de la gestión del proceso de contratación de la Organización durante el tiempo transcurrido desde la primera. La auditoría, efectuada por la OSSI entre enero y marzo de 2000, comprendió el examen de los documentos pertinentes que estaban disponibles en esos momentos.

3. Los objetivos de esta auditoría fueron los siguientes:

a) Determinar si las estrategias de contratación son coherentes con los objetivos establecidos, si están siendo coordinadas por la sección de planificación de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos y si están siendo supervisadas y evaluadas debidamente;

b) Comprobar si los procesos actuales garantizan una gestión eficaz y eficiente de las actividades de contratación de la Organización

4. En enero de 1998 el Secretario General formó un Equipo de Tareas de gestión de recursos humanos, presidido por el Subsecretario General de Gestión de Recursos Humanos, y le encomendó un doble mandato:

a) Centrarse en un plan de renovación de la Organización que incluya la capacidad de atraer, motivar, desarrollar y mantener una plantilla competente;

b) Simplificar el régimen normativo actual, que se había vuelto demasiado complejo y engorroso.

5. El Equipo de Tareas se ocupó principalmente de la segunda dimensión de su mandato, es decir, de la simplificación del procesamiento de las candidaturas. De hecho, varias propuestas del equipo se referían a la necesidad de mejorar el proceso de contratación haciéndolo más equitativo, flexible, transparente y oportuno. A juicio de la OSSI, el componente más importante del mandato, que consistía en encontrar, atraer y retener al personal idóneo, no recibió la debida atención.

6. La propuesta presentada a continuación se examinó, en colaboración con los directivos de la Organización y con el Comité de Consultas entre el Personal y la Administración, en 1999. En marzo de 2000, la Oficina de Gestión de Recursos Humanos publicó una propuesta de reforma revisada sobre la contratación, la colocación y los ascensos que sometió a examen en la reunión del Comité de Consultas entre el Personal y la Administración celebrada del 27 de abril al 5 de mayo de 2000. Esta propuesta, con la que se pretendía iniciar un debate y que por tanto consistía en un marco conceptual, hace referencia a tres cambios posibles en el actual proceso de contratación. La OSSI examinó la propuesta. Sin embargo, dado que todavía no se habían ultimado los detalles operacionales, la evaluación de la OSSI se limitó al examen del marco conceptual presentado por la Oficina de Gestión de Recursos Humanos en el momento de la auditoría.

7. Se presentó un borrador del presente informe a la Oficina de Gestión de Recursos Humanos para su examen. Los comentarios de ésta se han incorporado al informe, donde figuran en cursivas.

II. Planificación y desarrollo estratégico generales

8. El concepto de gestión de la Organización enunciado por el Secretario General en 1997 se basaba en una estructura simplificada que evite las duplicaciones y obtenga mejores resultados; un personal y unos cuadros directivos responsables y con mayor poder; una Secretaría de las Naciones Unidas más ligera y eficiente, y una organización que aumente la excelencia de la gestión y sea responsable de alcanzar los resultados determinados por los Estados Miembros¹.

9. Desde entonces, la Oficina de Gestión de Recursos Humanos ha presentado numerosas iniciativas que han contribuido al progreso hacia la reforma y el perfeccionamiento de elementos específicos del proceso de contratación mediante:

a) La creación de planes de acción e indicadores departamentales, que proporcionen datos básicos para ayudar a los directivos a decidir cómo orientar su labor de contratación;

b) La reducción de la duración del proceso de contratación en un tercio;

c) La mejora de la gestión del programa de concursos nacionales, y la debida actualización de las listas de aprobados, aumentando así el número de candidatos contratados según este procedimiento;

d) La eliminación de requisitos de las cartas preliminares y las evaluaciones secundarias de la lista de requisitos;

e) La aplicación del sistema Rectrack para supervisar el proceso de contratación;

f) La explicación de los valores y las competencias fundamentales en los anuncios de vacantes y en las entrevistas.

10. Durante los últimos años, la Oficina de Gestión de Recursos Humanos ha puesto en marcha varias iniciativas de reforma del proceso de contratación. No obstante, la OSSI opina que la Oficina debe establecer un plan estratégico para unificar tales iniciativas y adaptarlas a los planes de actividades departamentales. Esto garantizaría que la Organización pueda atraer y retener al personal idóneo, tal como se describe en la declaración del Secretario General sobre su visión de

futuro, particularmente dado el entorno actual tan altamente competitivo. La planificación estratégica es el proceso mediante el cual los miembros rectores de una organización conciben su futuro y convierten su visión general en metas y objetivos específicos, incorporando una serie de análisis del entorno actual y futuro y elaborando planes de acción a corto y largo plazo para alcanzar estos objetivos.

11. Utilizando el enfoque de planificación estratégica descrito más arriba para formular los criterios de auditoría, la OSSI se dispuso a determinar si la Oficina de Gestión de Recursos Humanos había conseguido lo siguiente:

a) Establecer objetivos de contratación que incorporaran los mandatos pertinentes de la Asamblea General y la visión del Secretario General, y que se articularan claramente en toda la Organización;

b) Elaborar estrategias a corto y largo plazo sobre la base de los objetivos aprobados y el análisis de los datos;

c) Proponer iniciativas y reformas del procedimiento que apoyaran claramente la estrategia y mejoraran sensiblemente los esfuerzos de contratación.

12. La Oficina de Gestión de Recursos Humanos ha reconocido que el equilibrio geográfico, la igualdad entre hombres y mujeres y la competencia son elementos clave en sus actividades de contratación, y ha introducido iniciativas para lograr objetivos de contratación en estas esferas. Por ejemplo, mantuvo reuniones de planificación con los jefes de departamento en las que se trataron asuntos relacionados con los recursos humanos, incluidas las consideraciones geográficas y de género (véase el párrafo 25). No obstante, como conclusión general, la Oficina tendría que articular claramente sus objetivos de contratación, los cuales deberán incorporar pero no limitarse a las consideraciones geográficas y de género, y tendría asimismo que elaborar estrategias y planes de acción para poder conseguir estos objetivos. Por otra parte, es preciso supervisar y medir cómo se logran estos objetivos. A juicio de la OSSI, las iniciativas de contratación individuales de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos no se han desarrollado en un contexto de objetivos y estrategias claros, por lo que han sido aplicadas sin que se puedan medir sus consecuencias para el proceso de contratación en su totalidad.

¹ A/51/950, párr. 224.

A. Fijación de objetivos y orientación operacional para directivos

13. La Oficina de Gestión de Recursos Humanos transmite información sobre la evolución de su proyecto de reforma a través de una publicación titulada *Human Resources Management Highlights*. En el No. 11 de esta publicación, que salió a la luz en marzo de 2000, se reconocía que el equilibrio geográfico y la paridad entre hombres y mujeres son objetivos de organización en materia de recursos humanos que han sido estipulados por la Asamblea General. Estos objetivos son claramente una parte fundamental de cualquier esfuerzo de contratación de las Naciones Unidas, pero por sí solos no representan criterios suficientes sobre los que basar una estrategia de contratación, particularmente en vista del enfoque dinámico que se exige a las Naciones Unidas debido a factores como la elevada tasa de vacantes, el envejecimiento del personal y el aumento de las responsabilidades de la Organización. Una buena estrategia debería definir cuáles son los parámetros y perfiles profesionales deseados. Por el momento se ha progresado en cuanto a los objetivos de equilibrio geográfico y de género. La fijación de objetivos operacionales debe complementarse con la presentación de orientaciones operacionales sobre cómo lograr dichos objetivos. Actualmente se están estableciendo medidas de supervisión y seguimiento. El primer ciclo de los planes departamentales para 1999–2000 acaba de concluir, por lo que todavía no ha pasado suficiente tiempo para poder medir el progreso alcanzado.

Equilibrio de género

14. En 1990, la Asamblea General estableció el objetivo de alcanzar antes de fines del año 2000 una representación paritaria de hombres y mujeres en todas las categorías de puestos dentro del sistema de las Naciones Unidas. Sin embargo, la Organización al parecer no va a poder cumplir este objetivo. La OSSI concluyó que la falta de una estrategia adecuada para abordar temas prácticos sobre el terreno contribuía a este resultado. Desde 1990 se han puesto en marcha varias iniciativas, entre ellas la creación de la Oficina de la Coordinadora de las cuestiones relacionadas con la mujer, cuyas principales responsabilidades son supervisar la actuación de los órganos encargados de los nombramientos y ascensos y descubrir dónde pueden encontrarse candidatas para futuras contrataciones. Como medida importante en favor de este objetivo, se publicó

una instrucción administrativa (ST/AI/1999/9) sobre medidas especiales para el logro de la igualdad entre hombres y mujeres, de conformidad con la cual se ha de ofrecer un trato preferencial a las mujeres en las contrataciones y los ascensos. Además, la Oficina de Gestión de Recursos Humanos incluyó el equilibrio de género en los planes de acción departamentales a fin de poder supervisar y evaluar el progreso alcanzado en esta esfera. En opinión de la OSSI, estos enfoques suponen un primer paso en la concienciación de los directores acerca de la importancia de lograr un equilibrio entre hombres y mujeres. No obstante, en esta fase es necesario proporcionar a los directores de programas objetivos específicos que puedan ser medidos y orientaciones operacionales sobre cómo atender sus necesidades operacionales sin olvidar las consideraciones de género, a fin de que la Organización pueda lograr un equilibrio entre hombres y mujeres.

Distribución geográfica

15. Las estadísticas demuestran que últimamente se ha progresado en el logro de una representación geográfica equitativa dentro de la Organización, particularmente en lo que se refiere al descenso del número de países infrarrepresentados o no representados en la Organización, tal como se indica más abajo.

Número de países no representados o infrarrepresentados

30 de junio de 1997	30 de junio de 1998	31 de diciembre de 1998	30 de junio de 1999	31 de diciembre de 1999	30 de junio de 2000
45	35	37	37	27	28

Por otra parte, el número de países sobrerrepresentados sólo varió entre 13 y 14 durante el mismo período.

16. Teniendo en cuenta el objetivo de la representación geográfica equilibrada, se han celebrado concursos nacionales exclusivamente en aquellos países que se encuentran infrarrepresentados actualmente o que se prevé resultarán infrarrepresentados tras la inminente jubilación de varios de sus nacionales. Desde 1999, el Subsecretario General de Gestión de Recursos Humanos dirigió reuniones de los grupos de coordinación con los embajadores de todos los Estados Miembros infrarrepresentados y no representados con el fin de atraer a candidatos cualificados de esos países.

Además, la Oficina de Gestión de Recursos Humanos incluyó la representación geográfica equitativa en los planes de acción departamentales a fin de poder supervisar y evaluar el progreso alcanzado en esta esfera. Estas nuevas iniciativas han dado como resultado mejoras en la distribución geográfica, particularmente en el número de países infrarrepresentados o no representados. La OSSI celebra los esfuerzos continuos de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos por mejorar el equilibrio geográfico. No obstante, señala que estos esfuerzos se han limitado en gran parte a alentar a los directores de programas a que contraten a candidatos de países no representados o infrarrepresentados. En opinión de la OSSI, es preciso establecer en estos momentos objetivos específicos y orientaciones operacionales claras.

B. Integración de los enfoques individuales

17. Desde que el Secretario General presentara su visión de la gestión, la Oficina de Gestión de Recursos Humanos ha lanzado diversos proyectos que responden a peticiones de reforma. No obstante, un memorando de mayo de 2000 del Secretario General Adjunto de Gestión, titulado “Managing people, not posts” calificaba el proceso de contratación de complejo. El memorando señalaba también que la ausencia de planificación y la falta de claridad en la adopción de decisiones conducen a una situación en la que no se rinden cuentas. Esto hace que el personal no se fíe totalmente del proceso y que los directivos opinen que éste les exige demasiados trámites burocráticos. En opinión de la OSSI, sería oportuno unificar estos proyectos a fin de poder definir sus consecuencias para el proceso de contratación. Las iniciativas examinadas más abajo demuestran la necesidad de adoptar un enfoque más integrado.

Inventario de capacidades

18. Esta iniciativa se lanzó en septiembre de 1998 con el objeto de obtener información sobre las capacidades, la experiencia y las aspiraciones profesionales del personal para su inclusión en una gran base de datos electrónica. Al 30 de junio de 1999, 5.230 funcionarios habían respondido a la encuesta sobre la que se basó el inventario de capacidades. El objetivo era utilizar la información para planificar los recursos humanos, gestionar la contratación y la colocación y mejorar

el desarrollo personal y profesional de los funcionarios. Sin embargo, este proyecto no progresó más allá de la fase de recopilación de información. La Oficina de Gestión de Recursos Humanos atribuyó esta situación a dos factores: a) la baja tasa de respuestas y b) la incompatibilidad de los programas informáticos.

19. La Oficina de Gestión de Recursos Humanos tiene previsto lanzar un nuevo proyecto de inventario de capacidades a través de la Web. Dicho inventario contendrá más información que podrá actualizarse más fácilmente y a la que podrán acceder los funcionarios individualmente en cualquier momento. Para garantizar el éxito del proyecto, la Oficina de Gestión de Recursos Humanos debe determinar debidamente cómo se utilizará la información en apoyo de la planificación de los recursos humanos, la contratación y la colocación. El documento distribuido recientemente, titulado “Propuesta de contratación, colocación y ascensos” (véanse los párrafos 28 a 31) no explica exactamente cómo se incorporaría al proceso el proyecto de inventario de capacidades.

Gestión de la base de datos

20. En el párrafo 17 del informe del Secretario General sobre la reforma de la gestión de los recursos humanos (A/53/414) se afirma que “se ha comenzado a incorporar la planificación de los recursos humanos en un sistema de gestión integrado que permita a los directores de programas adoptar decisiones con conocimiento de causa sobre las necesidades de recursos humanos en toda la Secretaría”. Sin embargo, en el momento en que se efectuó la auditoría la base de datos integrada todavía no estaba a disposición de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos ni de los directores de programas.

21. El primer módulo del Sistema Integrado de Información de Gestión (SIIG) se introdujo en 1995 con el objetivo de administrar las disposiciones en materia de personal. Sin embargo, la Oficina de Gestión de Recursos Humanos sostiene que los datos del SIIG todavía no son fiables y con frecuencia deben ajustarse manualmente. Pese a que la Oficina utiliza datos sobre recursos humanos agregados en el SIIG, no tiene control sobre la entrada de estos datos, ya que esta es una competencia de las oficinas ejecutivas. La OSSI señaló que el problema existe desde hace años sin que se haya aplicado ningún método sistemático para resolverlo. Además, el sistema no está geográficamente integrado. Sin mejorar el SIIG, la Oficina de Gestión de Recursos

Humanos unifica manualmente cada mes ocho bases de datos regionales a fin de elaborar las estadísticas generales de la Organización.

22. En 1999 se añadió al SIIG la nueva función Rectrack. El módulo Rectrack se lanzó el 1° de julio de 1999 en la Sede con el objeto de registrar las medidas y el tiempo necesarios para ocupar vacantes en la Secretaría. Se esperaba obtener tres grandes beneficios: a) una visión detallada del proceso de contratación en su totalidad; b) acceso directo; y c) capacidad de supervisión. Sin embargo, hasta la fecha no se ha presentado ningún informe a los directores para fines de supervisión. Además, la auditoría demostró que los registros en la base de datos estaban incompletos y presentaban incorrecciones. Sin la debida gestión y supervisión de los datos, el módulo Rectrack no servirá para los fines que se habían propuesto.

23. Como complemento del SIIG, varias secciones de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos han creado bases de datos internas para su uso propio. Sin embargo, debido a que éstas no están integradas entre sí ni en el SIIG, los datos se reúnen de forma arbitraria y a menudo sin contrastar, lo que conduce a problemas de integridad y fiabilidad de la información.

Encuestas de fin de servicio

24. La Oficina de Gestión de Recursos Humanos instauró la práctica de realizar encuestas de fin de servicio en 1999. Se ha venido pidiendo a los funcionarios que, en el momento de su separación del servicio en la Organización, respondan a una encuesta que permita a la Oficina averiguar concretamente los motivos que tienen para abandonar el servicio. Sin embargo, en el momento de la auditoría la Oficina no pudo facilitar datos ni los análisis conexos. La Oficina explicó que llevaría a cabo el análisis y que comunicaría los resultados a la Asamblea General en un momento ulterior del año 2000. Actualmente las oficinas ejecutivas son las encargadas de realizar las encuestas de fin de servicio y de transmitir los resultados a la Oficina de Gestión de Recursos Humanos. Para incrementar la independencia y la utilidad de los resultados de la encuesta, es necesario que la Oficina administre y analice las encuestas de fin de servicio directamente y de manera más sistemática y que incorpore los resultados en su proceso de planificación.

C. Función de planificación de los recursos humanos

25. El Servicio de Planificación y de Sistemas de Información de Gestión de Recursos Humanos de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos, con una plantilla de 21 funcionarios, tiene como principal función la planificación general de la gestión de recursos humanos. Sin embargo, la mayoría de los recursos del Servicio se dedican en realidad a actividades de apoyo del SIIG, como la preparación de los datos y la producción de estadísticas, y al mantenimiento de archivos y no a la planificación. Sólo hay dos funcionarios subalternos del cuadro orgánico, contratados con nombramientos temporarios, asignados a la función de planificación, que entraña principalmente preparar material para reuniones de planificación de los recursos humanos a nivel de los departamentos (véase el párrafo 27).

26. Si bien la cuestión de la insuficiente capacidad de planificación se planteó en la anterior auditoría de la OSSI, la administración de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos no ha definido lo que se espera concretamente del Servicio en cuanto a la realización de sus funciones centralizadas de planificación y coordinación. Las deficiencias en la elaboración de estrategias y la fijación de objetivos en materia de recursos humanos se han visto aumentadas por la escasa capacidad de la Oficina para la planificación general de los recursos humanos. Debido a esto, se han aplicado distintos criterios y estrategias sin una planificación y una coordinación apropiadas.

D. Mecanismos de evaluación y supervisión

27. En 1999, la Oficina de Gestión de Recursos Humanos elaboró planes de acción e indicadores en materia de recursos humanos a nivel de los departamentos, relativos a cuestiones como la distribución geográfica, el equilibrio de género, las vacantes y los ascensos, y empezó a celebrar reuniones con cada uno de los jefes de departamento para tratar de cuestiones relacionadas con los recursos humanos. A juicio de la OSSI, esta iniciativa incrementó la capacidad de planificación y supervisión de los departamentos, ya que ofrecía una imagen completa de los recursos humanos de cada departamento en el contexto de los citados indicadores.

28. Sin embargo, a juicio de la OSSI se necesita ir perfeccionando la aplicación de esos indicadores. Actualmente, los indicadores de cada departamento se comparan con una media de toda la Secretaría o con datos históricos. Aunque esta comparación pone de relieve la situación de cada departamento en relación con los demás, no promueve necesariamente una mejor gestión de los recursos humanos. Por ejemplo, las estadísticas pueden poner de manifiesto que un departamento tiene un índice de traslados y de movilidad superior a la media de la Secretaría, pero tomados aisladamente, esos datos sin elaborar no ofrecen a la administración información significativa que le permita evaluar si el nivel actual se encuentra dentro de unos límites convenientes o si necesita mejorar.

29. El informe que el Secretario General presenta anualmente a la Asamblea General sobre la composición de la Secretaría constituye la imagen más completa de la situación de los recursos humanos de la Organización. Las estadísticas incluidas en ese informe ofrecen una base para que los Estados Miembros evalúen el desempeño profesional y establezcan prioridades y políticas para la gestión de los recursos humanos. La Oficina de Gestión de Recursos Humanos también utiliza la información a nivel interno para la planificación y la supervisión de los recursos humanos. El informe es exhaustivo y a lo largo de los años su calidad y su alcance han ido aumentando. A juicio de la OSSI, la utilidad del informe mejoraría con un análisis más detallado de las estadísticas fundamentales, como se indica a continuación.

30. En el informe no se analiza el significado de las estadísticas de recursos humanos. Por ejemplo, el informe se refiere a un índice de ascensos de 7,1. Sin embargo, no está claro si este índice representaba una situación extrema o una mejora, ni si se trata de una estadística significativa que pueda tomarse como base para adoptar decisiones. Además, ciertas estadísticas podrían presentarse de una manera que facilitara el análisis. Por ejemplo, las actividades de contratación se clasificaron con arreglo a nombramientos iniciales y renovaciones de nombramientos. Sería más significativo que se diferenciara mejor entre contratación interna y externa.

E. Introducción de la propuesta de reforma sobre contratación, colocación y ascensos

31. La revisión de la propuesta de reforma de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos sobre el sistema de contratación, colocación y ascensos, presentada en marzo de 2000, tiene los siguientes elementos básicos:

- a) Delegar totalmente en los directores las decisiones sobre selección;
- b) Crear descripciones genéricas de las funciones de los puestos, en formato electrónico, para facilitar su tramitación uniforme y puntual;
- c) Elaborar una lista de candidatos calificados como alternativa al anuncio de vacantes;
- d) Preparar por anticipado los criterios de evaluación;
- e) Sustituir el actual examen de los candidatos por un examen de los procesos por órganos mixtos del personal y la administración;
- f) Conceder a la Oficina de Gestión de Recursos Humanos autoridad para revocar la delegación de funciones a los directores en caso de que no se cumplan las normas;
- g) Reducir a 120 días el plazo máximo fijado para la contratación.

32. La OSSI acoge con beneplácito la introducción de esta propuesta de reforma, ya que aborda muchas de las deficiencias cuya existencia ha determinado la OSSI en el sistema actual. A juicio de la OSSI, la propuesta representa un progreso considerable hacia la agilización del proceso de contratación. Su enfoque dinámico constituiría un ejemplo para otros departamentos y oficinas a la hora de elaborar sus estrategias de reforma. En el momento de la auditoría, esta iniciativa de reforma todavía se encontraba en la fase de propuesta, y no se facilitaron a la OSSI detalles suficientes para permitir un análisis completo. Sin embargo, sobre la base de su evaluación preliminar de la información disponible, la OSSI ha formulado ciertas observaciones sobre la propuesta, que figuran a continuación.

33. En la propuesta de reforma se indica que los directores de programas podrían obtener una lista de candidatos calificados antes de solicitar un anuncio de vacante. Si se encontraran candidatos calificados en la lista, no se publicaría ningún anuncio de vacante. Dado que esta iniciativa podría cambiar considerablemente el método de selección de los candidatos, la OSSI considera que hay que estudiar atentamente el mecanismo utilizado para elaborar y mantener la lista de candidatos calificados.

34. En virtud de la propuesta, los criterios de evaluación de candidatos deben ser definidos por los directores de programas y examinados y confirmados por anticipado por un órgano mixto de examen del personal y la administración. Una vez hecha la selección, el órgano de examen sólo examinaría el cumplimiento de los criterios desde un punto de vista de procedimiento. Por tanto, la definición de criterios apropiados es decisiva para lograr la coherencia de las evaluaciones en todos los departamentos, así como la contratación del mejor candidato. También se plantea el interrogante de la medida en que se tendrán en cuenta elementos institucionales, como la distribución geográfica y el equilibrio de género, y de la ponderación que se les aplicará. Además, no está claro cómo se cuantificarán o evaluarán criterios subjetivos relacionados con las competencias básicas establecidas para la Organización, como la actitud o la creatividad. La Oficina de Gestión de Recursos Humanos todavía no ha abordado estas cuestiones ni las ha incorporado en unas normas claras ni en directrices operacionales concretas.

La Oficina de Gestión de Recursos Humanos conviene en que las competencias básicas que se han definido para la Organización deben poder cuantificarse a fin de evaluar hasta qué punto se han tenido en cuenta en la contratación, la colocación y los ascensos. Como medida positiva la Oficina ha facilitado a los departamentos y oficinas directrices sobre la forma de promover la comprensión y la aplicación del concepto de las competencias, incluida su incorporación en los anuncios de vacantes y las evaluaciones del rendimiento profesional. Además, se han llevado a cabo seminarios y actividades de capacitación en materia de entrevistas basadas en el concepto de las competencias.

III. El proceso de contratación

A. Plazos generales para la tramitación de la contratación

35. En su informe de auditoría sobre la contratación de 1997, la OSSI indicó que la contratación de nuevos funcionarios requería en promedio 461 días. Para determinar si ese lapso se había reducido, la OSSI obtuvo datos de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos sobre las actividades de contratación de 1999². Los datos básicos se obtuvieron del módulo Rectrack del SIIG. Sin embargo, dado que la información contenidas en la base de datos era incompleta y presentaba incongruencias, la OSSI obtuvo información adicional examinando manualmente los expedientes de contratación. El análisis de la OSSI puso de manifiesto que, respecto de los casos que examinó, el tiempo medio de tramitación de la contratación se redujo de 388 días a 275 (véase el cuadro). La reducción más significativa de ese período (107 días) fue la que se logró entre la recomendación por el departamento y la aprobación por los órganos de nombramientos y ascensos.

² A fin de describir correctamente la administración del proceso por la Oficina de Gestión de Recursos Humanos, en el cálculo de 1999 se eliminaron las etapas que no se hallaban bajo el control de la Oficina, como el tiempo que transcurría entre la aprobación final y la fecha de entrada en servicio. Para que la comparación fuera significativa, esas etapas también se eliminaron del cálculo de 1996, lo cual redujo el plazo general de 461 días a 388 días.

Cuadro

Plazo de tramitación del proceso de contratación

<i>Etapas del proceso</i>		<i>Plazo de tramitación (número medio de días)</i>	
<i>De</i>	<i>A</i>	<i>1996</i>	<i>1999</i>
A Solicitud de un anuncio de vacantes por el departamento	Publicación del anuncio de vacantes	45	17
B Publicación del anuncio de vacantes	Final del plazo indicado en el anuncio de vacantes	31	36 ^a
C Final del plazo indicado en el anuncio de vacantes	Envío al departamento de la lista de selección	19	21
D Envío al departamento de la lista de selección	Recomendación del departamento	121	152
E Recomendación del departamento	Recomendación del órgano de nombramientos y ascensos	151	44
F Recomendación del órgano de nombramientos y ascensos	Aprobación del Secretario General	21	5
Conjunto del proceso		388	275

^a Con arreglo al mandato de la Asamblea General, todos los anuncios de vacantes externas deben publicarse durante 60 días, mientras que los relativos a vacantes internas se publican durante 21 días.

36. Aunque el plazo necesario para toda la tramitación se ha reducido, la OSSI observó que, en realidad, desde 1996 la etapa de adopción de decisiones a nivel de los departamentos se ha prolongado. Después de recibir la lista de selección de candidatos de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos, los departamentos sustantivos necesitaron en promedio 152 días para hacer sus recomendaciones, lo cual representa un incremento del 26% con respecto a los 121 días indicados en 1997. Esto supone que en la actualidad más de la mitad del tiempo de tramitación puede atribuirse efectivamente a los departamentos sustantivos. En un estudio limitado de los expedientes de contratación, la OSSI determinó algunas de las posibles causas de las demoras en las actividades de contratación a nivel de los departamentos, que incluían la falta de candidatos calificados en la lista de selección, así como procesos complejos y engorrosos de evaluación interna.

37. La propuesta de reforma de la contratación de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos intenta hacer

frente al problema de las demoras traspasando a los directores plena autoridad para la adopción de decisiones, con la responsabilidad correspondiente por las decisiones que se hayan tomado. El objetivo consiste en reducir a 30 días el tiempo de selección a nivel de los departamentos, lo cual supone una reducción del 80% con respecto al actual promedio de 152 días, según el cálculo de la OSSI. Sin embargo, considerando la magnitud del objetivo de la reducción y el hecho de que la Oficina de Gestión de Recursos Humanos no ha ofrecido orientaciones concretas sobre las medidas que deben adoptar los departamentos, no está claro cómo podrá la Secretaría conseguir este objetivo.

B. Anuncios de vacantes

38. Los anuncios de vacantes se publican en tableros de anuncios, en tableros de anuncios de correo electrónico y en el sitio en la Web de la Internet, y se envían por correo a más de 1.200 lugares de todo el mundo. La Oficina de Gestión de Recursos Humanos declaró que la utilización de sitios en la Web había sido bastante eficaz para establecer contactos con posibles candidatos, ya que el número de solicitudes ha aumentado considerablemente. Sin embargo, la Oficina no ha evaluado la eficacia relativa de cada uno de los métodos de difusión. Sigue habiendo interrogantes acerca de la eficacia del envío por correo de anuncios a 1.200 lugares de todo el mundo, en relación con el costo y con la probabilidad de que la información llegue puntualmente a los posibles candidatos.

39. Actualmente los anuncios se enumeran por orden cronológico de publicación, mientras que los posibles candidatos suelen estar interesados en vacantes relacionadas concretamente con sus esferas de actividad y sus años de experiencia (y por categoría, en el caso de los solicitantes de puestos internos). Para facilitar la búsqueda por parte de los posibles candidatos, los anuncios de vacantes deben clasificarse, como mínimo, por grupos ocupacionales y por categorías. A más largo plazo, agregar una función de búsqueda mejoraría de manera notable la utilización práctica de esos medios.

40. La contratación comienza con el anuncio del puesto. Por tanto, es importante que se examinen los criterios utilizados para elaborar el anuncio de vacante. Este es el principal mecanismo que permite encontrar un solicitante que corresponda al puesto. El éxito de la contratación depende de una descripción clara y precisa de la función y de las aptitudes necesarias para cumplir

con eficacia las tareas del puesto. El examen de los expedientes de contratación realizado por la OSSI en relación con el cálculo del plazo de tramitación en 1999 puso de manifiesto la necesidad de que la Oficina de Gestión de Recursos Humanos promoviera activamente y supervisara la inclusión por los departamentos de requisitos realistas en relación con los puestos en los anuncios de vacantes.

41. Las actuales tendencias de la contratación, descritas en el informe del equipo de tareas de 12 de marzo de 1999, titulado “Mejoramiento de la contratación, la colocación y los ascensos en la Secretaría de las Naciones Unidas”³, ponen de manifiesto la necesidad de determinar las aptitudes singulares que requiere cada puesto concreto, en contraste con la estrategia uniforme de las Naciones Unidas. A menudo los años de experiencia y/o los requisitos de titulación académica permanecían invariables. Si la Organización quiere cumplir su compromiso de constituir un cuadro de personal joven, calificado y móvil, la Oficina de Gestión de Recursos Humanos deberá impartir orientación a los departamentos al efecto de revisar los requisitos uniformes y de formular anuncios de vacantes realistas que reflejen las competencias, las aptitudes y el nivel de experiencia pertinentes para satisfacer los requisitos del puesto.

42. La experiencia en el ámbito correspondiente se considera a veces una alternativa a las calificaciones académicas. A ese respecto, la OSSI observó un mejoramiento en los anuncios de vacantes publicados para varios puestos de la Comisión Económica para África (CEPA). En los anuncios se indicaba que “un candidato con un título universitario de grado medio que cuente con una amplia experiencia podrá ser tenido en cuenta en la selección”. Análogamente, no se requería un título universitario avanzado en los anuncios de vacantes publicados recientemente en el ámbito de las tecnologías de la información. La OSSI apoya este nuevo enfoque, más creativo, e insta a que se aplique en otros anuncios de vacantes.

43. Especificar de forma demasiado restringida los años de experiencia puede impedir que candidatos que

por lo demás cumplen todas las condiciones soliciten los puestos vacantes. Además, requerir períodos de experiencia prolongados tal vez excluya a muchas candidatas que podrían ser aptas (teniendo en cuenta que en algunos países en desarrollo el historial de las mujeres en puestos de trabajo profesionales es relativamente breve), así como a muchos otros profesionales jóvenes. A este respecto, la OSSI observó que en 1998 la Oficina de Gestión de Recursos Humanos había intentado reducir el mínimo de años de experiencia requeridos emitiendo una nueva directriz sobre la gestión de vacantes (VM-98). Según la administración de la Oficina, los directores de programas opusieron resistencia a este cambio y, por tanto, la Oficina ha aplazado provisionalmente su aplicación. Además, especificar un número máximo de años de experiencia no parece tener ningún propósito. En ocasiones los anuncios de vacantes describen de forma demasiado restringida el ámbito de experiencia. Requerir una experiencia previa con sistemas relacionados con las Naciones Unidas, como el SIIG, o con comités concretos de las Naciones Unidas supone en la práctica excluir a los candidatos externos, a pesar de que los anuncios de vacantes se publiquen en el exterior.

C. Otros métodos de identificación de candidatos

44. El número de solicitudes recibidas de candidatos externos por la Oficina de Gestión de Recursos Humanos aumentaron de aproximadamente 20.800 en 1997 a 45.000 en 1999. Todos los anuncios de vacantes externas se publican en el sitio en la Web de la Organización y se reciben más solicitudes a través de la Internet, lo cual ha creado un aumento del número de solicitudes de 200 en 1997 a 27.000 en 1999. La Sección de Apoyo a la Dotación de Personal de la Oficina examina las solicitudes de los candidatos en comparación con los requisitos incluidos en los anuncios de vacantes y transmite al departamento correspondiente una lista de los candidatos que cumplen los criterios. La Sección mantiene también una lista de candidatos externos que puedan considerarse en el futuro. A juicio de la OSSI, una lista de candidatos externos puede ser un instrumento de contratación eficiente y eficaz si se utiliza de manera apropiada. Sin embargo, la OSSI ha determinado varios problemas relativos a la gestión de la lista.

45. La Sección de Apoyo a la Dotación de Personal no ha establecido unas normas claras para la gestión de

³ En el informe se afirmaba, por ejemplo, que “...

A menudo los criterios de selección son inadecuados. Frecuentemente en las descripciones de funciones se hace hincapié en lo accesorio (como el tiempo pasado en un puesto determinado o en una categoría determinada) a expensas de lo más importante (como una trayectoria, unas aptitudes y una competencia demostrados)”.

su lista de candidatos externos. Concretamente, no ha definido durante cuánto tiempo figurará en la lista un candidato, y no existe ningún procedimiento para actualizar periódicamente la información sobre los candidatos. Además, no se eliminan de la lista los candidatos externos que ya han sido contratados. Si no se actualiza la lista, irá disminuyendo su utilidad.

46. La estructura y el contenido de la lista no facilitan la búsqueda eficiente de candidatos que cumplan los criterios especificados. Actualmente la lista se prepara utilizando un programa básico de planilla electrónica diseñado para cálculos numéricos. Para lograr mejor su propósito de proporcionar información apropiada sobre los candidatos para ocupar vacantes concretas, conviene construir la lista utilizando un sistema de gestión de bases de datos. Teniendo en cuenta el gran número de candidatos que figuran en la lista (más de 800), es esencial que exista una función de búsqueda. En la lista también podrían utilizarse series uniformes de palabras clave para facilitar la búsqueda. En la lista actual se utilizan palabras diferentes para funciones análogas, como economía/economista y ecología/ciencias ambientales/estudios del medio ambiente. También se utilizan palabras clave vagas y abstractas, como análisis, promoción, aptitud o ciencias.

47. En 1999, la Sección de Apoyo a la Dotación de Personal creó una nueva lista. Sin embargo, la Sección no pudo ofrecer datos sustantivos sobre el grado de utilización de la lista para identificar candidatos. Además, esta lista, que podría ser un recurso importante para la búsqueda y selección de candidatos, no está a disposición de los directores de programas.

48. Para atender a la necesidad de encontrar candidatos calificados a los que no es fácil llegar mediante los anuncios de vacantes tradicionales, la Sección de Apoyo a la Dotación de Personal puso en marcha un programa de búsqueda de personal directivo en respuesta a solicitudes concretas. Llevó a cabo 19 búsquedas en 1998 y 13 en 1999. El programa comprendía publicar anuncios en revistas y diarios internacionales y ponerse en contacto directamente con asociaciones profesionales. Si bien esta iniciativa innovadora es encomiable, la Sección no ha evaluado los resultados del programa en cuanto a su costo y beneficios, ni se dispone de datos sobre el número de personas contratadas de esta forma.

D. Proceso de autorización de la contratación

49. Una vez que se ha aprobado al candidato recomendado, las dependencias (módulos pertinentes) de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos ponen en marcha el proceso de autorización, que incluye la verificación de las credenciales académicas, la comprobación de las referencias y la realización del proceso de certificación médica. La correspondencia se mantiene por correo y también se utiliza el fax para acelerar el proceso. Sin embargo, la OSSI observó que la Oficina de Gestión de Recursos Humanos no utiliza de forma ordinaria otras opciones, como el correo electrónico, ni siquiera cuando los candidatos facilitan direcciones electrónicas.

50. En la anterior auditoría de la OSSI se recomendó que dejara de seguirse la práctica de formular preguntas relativas al carácter de los candidatos en las cartas de referencia dirigidas a los empleadores anteriores o actuales, y que esas preguntas se limitaran a datos concretos sobre el empleo. Esta recomendación se basaba en la conclusión de que los empleadores eran reacios a responder preguntas relacionadas con el carácter de los empleados, lo cual demoraba todo el proceso de comprobación de las referencias. Sin embargo, en la auditoría actual se observó que la Oficina de Gestión de Recursos Humanos sigue incluyendo preguntas sobre el carácter en la carta de referencia. Su administración declaró que todavía se solicitaba esa información porque el carácter es una cualidad importante que hay que verificar antes de contratar a un candidato. Sin embargo, indicó que, a fin de evitar demoras, consideraría la posibilidad de indicar que era opcional responder a esas preguntas.

IV. Concursos nacionales

51. En 1999, la Sección de Apoyo a la Dotación de Personal hizo cambios para mejorar la contratación mediante concursos nacionales, entre ellos actualizar la información de la lista y aumentar el número de candidatos contratados mediante concursos nacionales.

52. Pese a los intentos de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos de incrementar la contratación mediante concursos nacionales y la disponibilidad de candidatos, algunos directores de programas todavía son reacios a contratar a esos candidatos, lo cual deja

vacante muchos puestos de categoría P-2. Al 31 de diciembre de 1999, de los 444 puestos de categoría P-2/1 financiados con cargo al presupuesto ordinario, permanecían vacantes 57, es decir, el 13%. Las causas podrían ser que el proceso es demasiado largo o que no existe una correspondencia apropiada entre las necesidades de los puestos y las calificaciones de los candidatos de los concursos nacionales. En 1999 sólo se contrataron 73 candidatos mediante concursos nacionales.

53. Reconociendo estos problemas, la Sección de Exámenes y Pruebas se propone realizar un examen amplio de la eficacia del proceso de concursos nacionales. La OSSI apoya esta iniciativa y reitera la importancia de llevar a cabo una evaluación de las necesidades de los directores de programas para determinar más concretamente lo que esperan del programa de concursos nacionales.

54. En general se celebran exámenes para categorías ocupacionales amplias. Sin embargo, cuando se solicita, pueden celebrarse exámenes para categorías ocupacionales muy concretas. Por ejemplo, en 1999 hubo exámenes en las esferas de la “tecnología de la información para bases de datos de recursos minerales” y el “transporte de mercancías peligrosas”. Teniendo en cuenta que los puestos de P-2 están concebidos para funcionarios subalternos del cuadro orgánico a nivel de ingreso, la OSSI considera que esos tipos de exámenes son contrarios al propósito de los concursos nacionales, que consiste en contratar funcionarios del cuadro orgánico de nivel subalterno y no expertos en disciplinas especializadas. La opinión de la OSSI, que comparte en principio la Oficina de Gestión de Recursos Humanos, es que las categorías estándar de los concursos nacionales deberían ser suficientes para evaluar los conocimientos y aptitudes exigidos para todos los puestos de categoría P-2. Los conocimientos especializados pueden adquirirse en la Organización siempre que los candidatos posean las aptitudes básicas. Sin embargo la Oficina de Gestión de Recursos Humanos comentó que *no todos los directores de programas comparten esta opinión y que algunos de ellos asignan gran importancia a los exámenes especializados.*

V. Conclusiones

55. A juicio de la OSSI, el éxito de las actividades de contratación y reforma de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos dependerán en gran medida de que la

Oficina adopte efectivamente los conceptos fundamentales siguientes:

- a) Objetivos claros y concretos que se adapten a los planes de trabajo de los departamentos y a un plan de acción estratégico;
- b) Una estrategia coordinada e integrada que incorpore todas las iniciativas;
- c) Instrumentos de medida específicos que permitan determinar los progresos.

56. *En el proyecto de informe, la Oficina de Gestión de Recursos Humanos respondió que “la primera ronda de planificación iniciada por la Oficina de Gestión de Recursos Humanos en 1999 se mantuvo deliberadamente a nivel de los departamentos para que fuera práctica y viable, así como para crear confianza y cooperación entre la Oficina y los departamentos para una empresa que no tenía precedentes. La Oficina confía ahora en que la Organización esté preparada para comenzar un segundo nivel, más complejo, de planificación ‘estratégica’. En la segunda ronda de planificación, siguiendo los mandatos de la Asamblea General, los planes programáticos de los departamentos constituirán la base de un plan general de dotación de personal para la Organización, que determinará las iniciativas de contratación apropiadas y los objetivos generales de contratación para la Organización, tanto a corto como a largo plazo”.*

VI. Recomendaciones

57. Es el parecer de la OSSI que las recomendaciones siguientes contribuirán a sustentar las iniciativas de la Organización tendentes a crear un proceso de contratación flexible, transparente y eficiente.

Recomendación 1

La Oficina de Gestión de Recursos Humanos debería formular un plan estratégico de gestión de los recursos humanos para llevar a la práctica la filosofía de reforma del Secretario General y los mandatos de la Asamblea General. Este enfoque estratégico debería tener en cuenta los factores del entorno actual y futuro, y consistiría en lo siguiente:

- a) Formular unos objetivos bien definidos, que sean medibles y viables;

b) Formular estrategias y planes de acción para facilitar el logro de los objetivos;

c) Realizar el seguimiento y la evaluación oportunos del logro de los objetivos (AM/2000/43/01).

La Oficina de Gestión de Recursos Humanos se propone seguir procurando aplicar esta recomendación en estrecha cooperación con los departamentos y oficinas.

Recomendación 2

La Oficina de Gestión de Recursos Humanos debería colaborar estrechamente con los Departamentos para formular objetivos y directrices operacionales en materia de distribución geográfica y equilibrio de género en plazos establecidos, y suministrar al Secretario General los resultados de cada departamento (AM/2000/43/02).

La Oficina de Gestión de Recursos Humanos reitera sus observaciones relativas a la recomendación 1. Además, con respecto al equilibrio de género, la Oficina cooperará con la Oficina de la Asesora Especial en Cuestiones de Género y Adelanto de la Mujer.

Recomendación 3

La Oficina de Gestión de Recursos Humanos debería formular un plan de acción detallado sobre la forma de utilizar los datos del inventario de personal calificado, particularmente en relación con la propuesta de reforma de las actividades de contratación, colocación y ascensos (AM/2000/43/03).

La Oficina de Gestión de Recursos Humanos apoya esta recomendación y establecerá los enlaces pertinentes con el sistema propuesto de contratación, colocación y ascensos una vez que la Asamblea General lo haya hecho suyo.

Recomendación 4

La Oficina de Gestión de Recursos Humanos, en consulta con el equipo de proyecto del SIIG, debería mejorar la gestión de la información sobre recursos humanos aplicando las medidas siguientes: a) integrar las distintas bases de datos geográficas; b) mejorar la calidad de los datos en el módulo de acción en materia

de personal facilitando la información apropiada a los usuarios; c) supervisar la entrada de datos en el módulo Rectrack; y d) preparar informes periódicos para evaluar los resultados del proceso de contratación (AM/2000/43/04).

La Oficina de Gestión de Recursos Humanos, que fue la primera en poner en marcha el módulo del SIIG para el seguimiento de la contratación y que es su usuario más activo, acoge con beneplácito esta recomendación y seguirá colaborando estrechamente con el equipo de proyecto del SIIG y con otros para lograr una mayor utilización del módulo Rectrack por todos los interesados. Los mejoramientos previstos en relación con las medidas a) y b supra ya forman parte del programa de trabajo.

Recomendación 5

La Oficina de Gestión de Recursos Humanos debería:

a) Explorar la viabilidad de automatizar el proceso de las encuestas de fin de servicio para facilitar su administración directa por la Oficina de Gestión de Recursos Humanos;

b) Analizar los resultados de esas encuestas e integrarlos en el proceso de planificación de la gestión de los recursos humanos (AM/2000/43/05).

La Oficina de Gestión de Recursos Humanos ya ha comenzado a aplicar esta recomendación en 1999 y se propone aplicarla íntegramente.

Recomendación 6

La Oficina de Gestión de Recursos Humanos debería establecer la función de planificación como prioridad para los departamentos a fin de lograr una capacidad permanente para formular planes estratégicos y la coordinación de las iniciativas de la Oficina (AM/2000/43/06).

La Oficina de Gestión de Recursos Humanos ha asignado una gran importancia a su función de planificación en los últimos años, y continuará perfeccionándola. Se han alcanzado progresos dentro de los limitados recursos existentes. A medida que el proyecto del SIIG vaya tocando a su fin los recursos correspondientes podrán utilizarse para la función de planificación.

Recomendación 7

A fin de mantener la integridad del proceso de contratación y de asegurar su transparencia, la Oficina de Gestión de Recursos Humanos debería formular planes detallados para aplicar la propuesta de reforma sobre la contratación, la colocación y los ascensos. En los planes debería figurar, entre otras, la tarea de establecer lo siguiente:

a) Criterios de evaluación de candidatos en forma de métodos de calificación y ponderación para tener en cuenta factores subjetivos e institucionales;

b) Una estrategia detallada para conseguir el objetivo de un plazo de 30 días para tramitar el proceso de selección de candidatos a nivel de los departamentos (AM/2000/43/07).

La Oficina de Gestión de Recursos Humanos, que ha realizado una considerable labor preliminar en este ámbito, celebra esta recomendación, y, una vez que la Asamblea General haya hecho suya la propuesta, colaborará con los departamentos para formular un sistema de evaluación equilibrado y proponer un plan de aplicación para actuar más rápidamente sin menoscabar los propósitos finales de la contratación.

Recomendación 8

La Oficina de Gestión de Recursos Humanos debería llevar a cabo análisis a fondo de las estadísticas de gestión de los recursos humanos y establecer criterios apropiados para cada indicador en materia de recursos humanos a fin de evaluar los resultados generales y los de cada departamento en la gestión de recursos humanos en relación con unos niveles convenientes (AM/2000/43/08).

La Oficina de Gestión de Recursos Humanos acepta esta recomendación y la tendrá en cuenta al formular su próximo presupuesto y programa de trabajo, así como los planes sobre recursos humanos de los departamentos.

Recomendación 9

La Oficina de Gestión de Recursos Humanos debería perfeccionar su estrategia de difusión: a) realizando análisis de costos y beneficios de otros posibles mecanismos de contratación, incluido el envío por co-

rreo de todos los anuncios de vacantes y el programa de búsqueda de personal directivo; y b) concentrando sus recursos en los métodos más eficaces en función de los costos (AM/2000/43/09).

La Oficina de Gestión de Recursos Humanos acepta esta recomendación y examinará sus distintos métodos de difusión a fin de conservar, perfeccionar y aplicar los que se consideren más eficaces.

Recomendación 10

La Oficina de Gestión de Recursos Humanos debería mejorar el funcionamiento práctico de su sitio en la Web y del tablero de anuncios electrónico clasificando los anuncios de vacantes por grupos ocupacionales y por categorías y añadiendo una función de búsqueda de palabras clave (AM/2000/43/10).

La Oficina de Gestión de Recursos Humanos acoge con beneplácito esta recomendación y ya ha mejorado en consecuencia su listado electrónico de anuncios de vacantes. Espera agregar una función de búsqueda en un futuro próximo. Para fines de año se prevén otras mejoras.

Recomendación 11

La Oficina de Gestión de Recursos Humanos, en estrecha colaboración con los directores de programas, debería desempeñar un papel destacado en la reevaluación de los requisitos uniformes en cuanto a títulos académicos y años de experiencia para puestos concretos e introducir en los anuncios de vacantes unos requisitos académicos y de experiencia flexibles y pertinentes (AM/2000/43/11).

La Oficina de Gestión de Recursos Humanos acoge con beneplácito esta recomendación. Actualmente experimenta, en estrecha cooperación con la CEPA, una nueva fórmula de anuncios de vacantes en una campaña especial de contratación puesta en marcha en el año 2000 cuyo objeto es reducir considerablemente la tasa de vacantes en la CEPA. Hasta la fecha la experiencia ha producido resultados positivos y las lecciones aprendidas se aplicarán en todos los demás anuncios de vacantes.

Recomendación 12

La Oficina de Gestión de Recursos Humanos debería:

a) Establecer normas para la gestión y difusión de la lista de candidatos externos, incluidos los procedimientos para actualizar periódicamente dicha lista, evaluar su utilización y elaborar series uniformes de palabras clave para cada categoría funcional;

b) Explorar la viabilidad de instalar un programa informático comercial para facilitar la función de búsqueda (AM/2000/43/12).

La Oficina de Gestión de Recursos Humanos está de acuerdo con esta recomendación. Ya se han hecho mejoras en la actualización de la lista y las actividades a este respecto continuarán hasta que la lista se convierta en un instrumento de contratación de gran utilidad.

Recomendación 13

La Oficina de Gestión de Recursos Humanos debería utilizar más los instrumentos modernos, como el correo electrónico y el fax, para agilizar el proceso de contratación (AM/2000/43/13).

La Oficina de Gestión de Recursos Humanos apoya esta recomendación. En su revitalización del proceso de contratación de candidatos de la lista de los concursos nacionales, la Oficina ha integrado totalmente el uso de sistemas de correo electrónico, y continuará ampliando su utilización de la Internet. En los lugares en que no haya acceso a la Internet, la Oficina seguirá utilizando el correo ordinario o el fax.

Recomendación 14

A fin de evitar demoras en la comprobación de referencias con los empleadores anteriores o actuales, la Oficina de Gestión de Recursos Humanos debería permitir que fuera opcional responder a las preguntas sobre el carácter de los candidatos (AM/2000/43/14).

La Oficina de Gestión de Recursos Humanos está de acuerdo con esta recomendación y hará que las preguntas sobre el carácter de los candidatos sean opcionales.

Recomendación 15

La Oficina de Gestión de Recursos Humanos debería llevar a cabo un examen general de la eficacia del sistema de concursos nacionales y evaluar otros métodos posibles, a saber:

a) Determinar las necesidades de gestión y ajustar el alcance y la calidad del examen a esas necesidades;

b) Volver a examinar los costos de la administración de exámenes en relación con sus ventajas;

c) Evaluar en qué medida se logra con el programa obtener candidatos de países no representados o insuficientemente representados;

d) Eliminar la práctica de exámenes especializados para llenar puestos concretos (AM/2000/43/15).

La Oficina de Gestión de Recursos Humanos decidió emprender ese examen antes de que se llevara a cabo la auditoría y, por tanto, está muy de acuerdo con la recomendación. Está previsto que el examen haya concluido para fines del año 2000. A continuación, la Oficina pondrá en marcha la aplicación de esos resultados.

(Firmado) Dileep Nair
Secretario General Adjunto de Servicios
de Supervisión Interna