



## Asamblea General

Distr. general  
10 de febrero de 2003  
Español  
Original: inglés

---

### Quincuagésimo séptimo período de sesiones

Temas 118 y 122 del programa

### Gestión de los recursos humanos

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

## **Aplicación de todas las disposiciones de la resolución 55/582 de la Asamblea General, sobre gestión de los recursos humanos**

### **Nota del Secretario General\***

1. De conformidad con las resoluciones de la Asamblea General 48/218 B, de 29 de julio de 1994, 54/244, de 23 de diciembre de 1999, y 56/253, de 24 de diciembre de 2001, el Secretario General tiene el honor de transmitir a la Asamblea General, para su información, el informe adjunto que le fue transmitido por el Secretario General Adjunto de Servicios de Supervisión Interna, sobre la aplicación de todas las disposiciones de la resolución 55/258, de 14 de junio de 2001, sobre gestión de los recursos humanos.
2. El Secretario General toma nota de las conclusiones que figuran en el informe y está de acuerdo con las sugerencias para seguir ejecutando la reforma de la gestión de los recursos humanos.

---

\* El presente informe se demoró debido a las amplias consultas celebradas entre la Oficina de Servicios de Supervisión Interna (OSSI) y la Oficina de Gestión de Recursos Humanos.



## *Resumen*

En la resolución 56/253, la Asamblea General pidió al Secretario General que, por conducto de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna (OSSI), realizara una evaluación de la aplicación de todas las disposiciones de la resolución 55/258 sobre la gestión de los recursos humanos. El presente informe trata no sólo del estado de la aplicación de disposiciones concretas sobre gestión de los recursos humanos, sino que también proporciona una perspectiva más amplia de los progresos generales en la ejecución de la reforma de la gestión de los recursos humanos.

La OSSI considera que aunque es demasiado temprano para evaluar los efectos plenos de la reforma de la gestión de los recursos humanos, la Oficina de Gestión de Recursos Humanos ha avanzado bastante en la aplicación de un cierto número de iniciativas de reforma.

El enfoque integrado la contratación, selección, ascenso y movilidad, la racionalización de las normas y reglas, la introducción de planes de acción sobre recursos humanos, la definición de competencias y valores de la Organización, el establecimiento de un programa de desarrollo de la gestión, así como de otros diversos instrumentos para promover las perspectivas de carrera para el personal, indica la transición de la Oficina de una función administrativa y de supervisión a una función más estratégica y de creación de asociaciones. La publicación de la versión electrónica del Manual de recursos humanos, el sistema automatizado de selección de personal (Galaxy), el sistema electrónico de evaluación de la actuación profesional (e-PAS) y los perfiles de puestos genéricos en la Intranet son una muestra de que la Oficina está aplicando efectivamente la tecnología de la información en el proceso de reforma.

La OSSI opina que para llevar adelante la reforma hasta el próximo nivel, sus elementos se deben vincular en forma sistemática y no solamente unos con otros, sino también con otras iniciativas de reforma de las Naciones Unidas. La OSSI reconoce que si bien la Oficina de Gestión de Recursos Humanos puede asumir la dirección de nuevas iniciativas, su aplicación con éxito a nivel de organización dependerá de la cooperación mutua entre diferentes órganos y asociados de toda la Organización para apoyar una cultura de cambio. Además, a juicio de la OSSI, la Oficina de Gestión de Recursos Humanos podría asumir una función más estratégica en la Organización si se la incluyera desde el comienzo de la etapa de diseño en las iniciativas de organización que tienen un componente de personal. Además, para que pueda ser percibida como un elemento estratégico, la Oficina debe reforzar su capacidad para medir las consecuencias de sus actividades sobre el rendimiento de la Organización y, de ser necesario, reorientar las iniciativas para lograr una mayor alineación con los objetivos operacionales de la Organización.

En el presente informe se proponen medidas concretas para llevar adelante el proceso de reforma de la gestión de los recursos humanos, agrupadas en los siguientes cuatro temas: orientación estratégica, sistemas de evaluación orientados hacia los resultados, vinculaciones y aumento al máximo de la eficiencia de los procesos administrativos relacionados con los recursos humanos. Entre las recomendaciones clave figuran:

a) Establecer con urgencia mecanismos apropiados para hacer frente al número de solicitudes cada vez mayor que se recibe por el sistema Galaxy;

b) Apoyar la movilidad haciendo mayores esfuerzos por mejorar las condiciones de servicio en diferentes lugares de destino y racionalizar los procedimientos administrativos;

c) Vincular el sistema e-PAS más estrechamente con recompensas tangibles y contribuciones del personal a los objetivos de Organización;

d) Establecer mecanismos de estudio y para obtener información de los clientes en relación con diferentes funciones de recursos humanos, a fin de asegurar que los servicios que se prestan añadan valor a la Organización;

e) Ajustar los recursos para capacitación, promoción de las perspectivas de carrera y gestión de los conocimientos para reflejar la creciente demanda de esas actividades en el contexto de una nueva política de movilidad.

El presente informe contiene también una perspectiva general de los nuevos enfoques adoptados por la OSSI para apoyar a la Oficina de Gestión de Recursos Humanos en la evaluación y perfeccionamiento de sus objetivos principales, sus funciones actuales, sus responsabilidades y funciones básicas, y ponerlas en consonancia con sus actividades de reforma en marcha. Mediante una serie de consultas facilitadas por la OSSI en colaboración con la dirección y el personal de la Oficina, se formuló una declaración revisada de la misión de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos y se elaboraron principios rectores para la ulterior aplicación de los cambios previstos.

En conclusión, la OSSI, en su calidad de órgano consultivo, y por medio del presente informe, apoya los esfuerzos de la Oficina para realizar plenamente todas las metas de reforma. Para aumentar al máximo los beneficios, la OSSI ha ofrecido sugerencias concretas para seguir llevando adelante la reforma, algunas de las cuales ya están siendo aplicadas en la Oficina.

## Índice

	<i>Párrafos</i>	<i>Página</i>
I. Introducción .....	1-2	5
II. Objetivos y metodología .....	3-7	5
III. Conclusiones y observaciones .....	8-57	6
A. Planificación de los recursos humanos .....	10-16	6
B. El sistema de selección del personal y el sistema Galaxy .....	17-26	8
C. Movilidad .....	27-34	9
D. Competencias, aprendizaje constante y promoción de las perspectivas de carrera .....	35-41	11
E. Sistema electrónico revisado de evaluación de la actuación .....	42-49	12
F. Normas y procedimientos racionalizados .....	50-52	14
G. Supervisión de las actividades de recursos humanos .....	53-55	14
H. Condiciones de servicio .....	56-57	15
IV. Avances mediante el establecimiento de asociaciones .....	58-65	16
V. Conclusiones .....	66-69	17
VI. El futuro .....	70	18
Anexo		
Situación de la aplicación de todas las disposiciones de la resolución 55/258 sobre gestión de los recursos humanos .....		21

## I. Introducción

1. Durante los últimos cinco años, en la Secretaría de las Naciones Unidas se ha venido aplicando de manera sistemática la reforma de la gestión de los recursos humanos, que se basa en las recomendaciones de grupos de tareas de gran reputación y en muchas deliberaciones internas. Aunque comenzó en 1998<sup>1</sup>, sólo en fecha reciente ha cobrado un impulso y una complejidad significativos mediante la integración de iniciativas de reforma separadas en una estrategia amplia. El criterio se basa ahora en 10 elementos constitutivos integrados para la reforma de la gestión de los recursos humanos, apoyados por principios claramente definidos<sup>2</sup>. Los Estados Miembros apoyaron esta estrategia en la resolución 55/258 de la Asamblea General.

2. Cuando la Asamblea General pidió al Secretario General que, por conducto de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna, realizara una evaluación de la aplicación de todas las disposiciones de la resolución 55/258 sobre la gestión de los recursos humanos<sup>3</sup>, la OSSI combinó esta actividad con una petición de consultoría hecha por el Departamento de Gestión. La justificación de este enfoque era la necesidad de ampliar los efectos de las actividades de la OSSI. Los servicios de consultoría de gestión prestados por la OSSI ayudaron a la Oficina de Gestión de Recursos Humanos a evaluar y perfeccionar sus objetivos primarios, funciones actuales, responsabilidades y funciones básicas junto con las actuales iniciativas de reforma. La OSSI apoyó también a la Oficina de Gestión de Recursos Humanos en la búsqueda de soluciones y su aplicación.

## II. Objetivos y metodología

3. El presente informe trata no sólo del estado de la aplicación de disposiciones concretas de la reforma de la gestión de los recursos humanos, sino que a la vez ofrece una perspectiva más amplia de los progresos generales logrados hasta la fecha. Aunque los resultados de las iniciativas de reforma sólo se observarán plenamente a largo plazo, es fundamental medir los progresos hacia el logro de los resultados deseados y convalidar las estrategias y las medidas. Además, el informe incluye un panorama general del nuevo enfoque adoptado por la OSSI para apoyar a sus clientes. Los resultados del examen de los progresos realizados y de los servicios de consultoría prestados por la OSSI se han combinado en sugerencias para nuevas medidas de reforma.

4. A fin de evaluar la aplicación de todas las disposiciones de la resolución 55/258 y analizar el estado de la reforma de la gestión de los recursos humanos, la OSSI reunió datos cuantitativos y cualitativos sobre la gestión de los recursos humanos en la Secretaría, examinó documentos pertinentes y celebró entrevistas con mandos superiores y con oficiales de operaciones de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos. Además, se utilizó la comparación de recursos humanos para conocer las mejores prácticas aplicadas por organizaciones internacionales y empresas transnacionales seleccionadas.

5. Para evaluar la reforma desde la perspectiva de un cliente determinado, la OSSI realizó un estudio basado en la Web entre jefes de departamentos, oficiales ejecutivos, jefes de administración, jefes de personal y directores de divisiones sustantivas que son los principales responsables de poner en práctica la reforma<sup>4</sup>. En el estudio de la OSSI se tratan todas las esferas de la reforma de la gestión de los

recursos humanos y también se solicita retroinformación para futuras iniciativas de reforma. Los resultados se han incorporado en los análisis que figuran en la sección III, *infra*.

6. En el presente informe, la OSSI centra la atención en diversos factores estratégicos que impulsan la reforma de la gestión de los recursos humanos y que se consideran fundamentales para lograr los objetivos generales de la Organización. Se examinan la planificación de los recursos humanos, el nuevo sistema de selección del personal, la movilidad, las competencias, el aprendizaje constante y la promoción de las perspectivas de carrera, el sistema de evaluación de la actuación (e-PAS), así como las actividades de la vigilancia de la gestión de los recursos humanos, las mejores condiciones de servicio y la racionalización de las normas y los procedimientos. En el anexo del presente informe se proporciona un examen detallado de la aplicación de todas las disposiciones de la resolución 55/258.

7. Se transmitió al Departamento de Gestión, para su examen, un proyecto del presente informe. Los comentarios del Departamento se han tenido en cuenta y figuran en letra cursiva.

### **III. Conclusiones y observaciones**

8. Aunque en el presente informe se analizan separadamente cada una de las iniciativas de reforma de la gestión de los recursos humanos, la opinión de la OSSI es que para llevar adelante la reforma hasta el próximo nivel, sus elementos se deben vincular en forma sistemática y no solamente unos con otros, sino también con otras iniciativas de reforma de las Naciones Unidas. Por ejemplo, el establecimiento de un nexo entre la evaluación de la actuación y la gestión basada en los resultados incrementaría los efectos de estas iniciativas sobre la productividad del personal.

9. Otro tema principal es la transición prevista de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos, de una función de servicio administrativo profesional a una función de asociado estratégico en la Organización. Dado que muchas de las iniciativas de la Organización contienen un componente de personal, la Oficina podría cumplir una función de aún más valor añadido si participara en las deliberaciones de los departamentos desde las etapas iniciales del diseño de cualquier iniciativa de reforma. Además, para reforzar la función estratégica de la gestión de los recursos humanos, la Oficina debería fortalecer su capacidad para medir los efectos de sus actividades en el rendimiento de la Organización y, de ser necesario, reorientar las iniciativas para lograr una alineación aún más fuerte con los objetivos operacionales de la Organización.

#### **A. Planificación de los recursos humanos**

##### **Examen de los progresos**

10. La planificación de los recursos humanos es uno de los elementos clave para incrementar la capacidad de la Organización para lograr sus objetivos. Como lo indicó el Secretario General<sup>5</sup>, los planes de acción para la gestión de los recursos humanos son el principal instrumento para la planificación de los recursos humanos de los departamentos. Los planes contienen objetivos mensurables y los jefes de los

departamentos deben rendir cuentas del logro de estos objetivos como parte de su acuerdo con el Secretario General.

11. A nivel de toda la Secretaría, la planificación de los recursos humanos se basa en el análisis de características demográficas que figura en el informe sobre la composición de la Secretaría<sup>6</sup>. La OSSI observó que la Oficina de Gestión de Recursos Humanos está creando un nuevo servicio de planificación, administración y supervisión encargado de apoyar la capacidad de planificación de los recursos humanos en toda la Secretaría<sup>7</sup>.

12. La introducción en 1999 de planes de acción para la gestión de los recursos humanos fue, a juicio de la OSSI, un importante paso adelante para proporcionar un instrumento de planificación y supervisión, e impartir un sentido de responsabilidad por la gestión de los recursos humanos a nivel de departamentos. La OSSI alienta a la Oficina de Gestión de Recursos Humanos a que prosiga sus esfuerzos para incluir en los planes de acción más indicadores que mejoren la planificación a nivel de departamentos. Los planes de acción también fueron objeto de comentarios positivos por los jefes de departamento que respondieron a la encuesta de la OSSI.

### **Cuestiones pendientes**

13. A juicio de la OSSI, los planes de acción para la gestión de los recursos humanos requieren un mayor perfeccionamiento, una mayor alineación con los objetivos operacionales de los departamentos y una vinculación más estrecha con el nuevo sistema de selección de personal para que resulten más útiles como instrumento de planificación. El establecimiento de objetivos e indicadores adicionales que vinculen directamente la planificación de los recursos humanos a la ejecución de los planes de trabajo de los departamentos, por ejemplo, mediante la determinación de las capacidades técnicas que se necesitarán en el futuro y el establecimiento de metas para la adquisición de esas capacidades mediante contratación o capacitación, serviría para incrementar el valor de los planes de acción como instrumentos de planificación.

14. Además, el establecimiento de metas departamentales en los niveles medios de la Secretaría en su conjunto no necesariamente proporciona información significativa a los jefes de departamento y no asegura la planificación eficaz. Por ejemplo, la elevación del índice de movilidad por encima de la media de la Secretaría, como objetivo de movilidad que se establece en los planes de acción, podría incrementar la movilidad pero no necesariamente daría lugar a una mejor actuación del personal.

15. Las metas para rejuvenecer a la Organización deben reflejar también la necesidad de potenciar a los funcionarios más jóvenes. El establecimiento de indicadores adicionales para medir la edad media por categoría o la distribución por edades de los funcionarios que son ascendidos podría fortalecer la decisión de rejuvenecer a la Organización.

16. La OSSI alienta enérgicamente a la Oficina de Gestión de Recursos Humanos a que refuerce la capacidad de planificación de los recursos humanos a nivel de toda la Secretaría mediante el establecimiento de vinculaciones más estrechas con los programas de contratación y capacitación.

## B. El sistema de selección del personal y el sistema Galaxy

### Examen de los progresos

17. Según los que respondieron al estudio de la OSSI, el nuevo sistema de selección del personal y la introducción del sistema Galaxy, su instrumento mundial basado en la Web, constituyen las iniciativas de más éxito para la reforma de la gestión de los recursos humanos. El nuevo sistema de selección del personal trata diversas cuestiones de contratación, movilidad y ascenso de manera integrada y utiliza de manera creativa la tecnología de la información<sup>8</sup>. La Oficina de Gestión de Recursos Humanos inició también un programa de apoyo al aprendizaje y las comunicaciones en toda la Secretaría para presentar el nuevo sistema de selección del personal. Además, se han desarrollado y colocado en la Intranet 174 perfiles de puestos genéricos.

18. Aunque todavía hay algunos problemas técnicos, la OSSI observó que ya hay varias iniciativas en marcha para mejorar el uso del sistema Galaxy, incluidos: la creación y el mantenimiento de perfiles históricos de personal (PHP), la gestión de las vacantes y el mejoramiento del proceso de selección. La Oficina de Gestión de Recursos Humanos ha establecido una oficina de ayuda para la “plantilla de personal electrónica” y programas de capacitación para apoyar la puesta en práctica del nuevo sistema, incluidas las entrevistas basadas en las competencias.

19. El ulterior perfeccionamiento del sistema Galaxy hará hincapié en la modernización técnica, la armonización de la corriente de trabajo entre diferentes entidades funcionales que participan en el proceso de contratación, la introducción de nuevos módulos (por ejemplo, e-Benefits; e-Contact; e-Offer; e-Induction/Separation) y la instalación de mecanismos que garanticen la disponibilidad permanente de capacitación mediante un manual del usuario en línea. La OSSI apoya estas iniciativas.

20. La OSSI observó que en el período comprendido entre la introducción del sistema Galaxy en mayo de 2002 y enero de 2003, el número de solicitudes para puestos vacantes se había duplicado en comparación con el mismo período del año anterior; se habían recibido en línea 155.000 solicitudes de 198 países en relación con 608 vacantes anunciadas, lo que daba un promedio de 238 solicitudes por cada anuncio de vacante del cuadro orgánico y categorías superiores y 113 para el cuadro de servicios generales y categorías conexas<sup>9</sup>. Las personas que actualmente tienen acceso a los anuncios de vacante constituyen un grupo mucho más variado que antes.

21. El estudio de la OSSI revela que la mayoría de las personas entrevistadas estaban en general satisfechas con el nuevo sistema. Las observaciones críticas, que son de esperar cuando se adopta un nuevo sistema, se referían principalmente a problemas técnicos de Galaxy, y a la falta de un vínculo entre el Sistema Integrado de Información de Gestión (SIIG) y la entrada de datos en el PHP para los candidatos internos, la falta de dispositivos eficientes para el examen preliminar de las solicitudes, la excesiva dependencia de los oficiales de recursos humanos en el proceso de anuncio de vacantes y la falta de un manual del usuario en línea. Más de la mitad de los que respondieron a los cuestionarios, principalmente directores de división, sobre los que más recae la tarea de examinar las candidaturas y hacer recomendaciones, opinaron que el nuevo sistema de selección del personal no aceleraría el proceso de selección.



22. Se demostró a la OSSI que el sistema Galaxy simplifica la preparación de informes de supervisión y mejora el seguimiento y la transparencia durante todo el proceso de selección para todas las partes que participan en la contratación. En cuanto a la transparencia y las capacidades de supervisión, las respuestas al estudio de la OSSI fueron inequívocas. Casi todos estuvieron de acuerdo en que el nuevo sistema de selección del personal promovería la transparencia del proceso de selección y mejoraría las capacidades de seguimiento y supervisión.

### **Cuestiones pendientes**

23. La prueba definitiva del éxito del nuevo sistema de selección del personal estará dada por el aumento de la puntualidad en la cobertura de las vacantes, la reducción de los recursos utilizados en funciones puramente administrativas, la atracción de funcionarios con mejores calificaciones y la mejora de la percepción de las Naciones Unidas como empleador justo y transparente. Aunque todavía es demasiado temprano para evaluar el proceso, la OSSI cree que deben establecerse los mecanismos pertinentes para medir los progresos en la realización de estos objetivos.

24. Pese a las importantes ventajas que proporciona el sistema Galaxy, hay que tener en cuenta que el acceso a este mecanismo plantea un riesgo para el logro de los objetivos del nuevo sistema de selección del personal. La enorme cantidad de solicitudes impone grandes presiones tanto sobre los oficiales de recursos humanos como sobre los directores de los programas responsables de examinar y recomendar candidatos, que podrían dar lugar a demoras significativas en el proceso de contratación. Además, el enorme volumen de solicitudes podría dar lugar a decisiones de contratación que no fueran óptimas y que tendrían efectos negativos sobre el rendimiento de la Organización y su imagen como empleador que procura obtener los candidatos más calificados.

25. Hay que introducir con urgencia mecanismos apropiados para hacer frente al creciente número de solicitudes que se presentan utilizando el sistema Galaxy. La Oficina de Gestión de Recursos Humanos debe determinar si esta cuestión se puede resolver exclusivamente mediante la introducción de mejoras tecnológicas en el sistema Galaxy, o si se requieren cambios en el propio sistema de contratación.

26. Teniendo en cuenta la creciente disponibilidad de sistemas de información en el campo de los recursos humanos, la OSSI alienta enérgicamente a la Oficina de Gestión de Recursos Humanos a que mejore la vinculación entre el sistema Galaxy y el SIIG a fin de aumentar la eficiencia evitando la duplicación de los registros de datos y asegurando la coherencia entre los datos de los dos sistemas. Por ejemplo, la transferencia automática de datos del SIIG y de e-PAS a los PHP facilitaría la tramitación de solicitudes de candidatos internos.

## **C. Movilidad**

### **Examen de los progresos**

27. La introducción de la nueva política de movilidad como elemento integrante del nuevo sistema de selección de personal representa una importante innovación en la Organización. El paso de un enfoque voluntario a un enfoque dirigido y la introducción de varios mecanismos para promover la movilidad tendrán efectos significativos en la Organización. Aunque la política de movilidad contiene un elemento

de coerción, que requiere un movimiento después de cinco o seis años en un puesto, hace hincapié sobre todo en estimular la movilidad voluntaria por diversos medios: la promoción de la movilidad lateral en el proceso de selección, el establecimiento de perfiles de puestos genéricos, la creación de redes ocupacionales, el estímulo al servicio en misión y el suministro de asesoramiento sobre las perspectivas de carrera.

28. Se han emprendido iniciativas para promover la movilidad examinando cuestiones relacionadas con la vida y el trabajo. La Oficina de Gestión de Recursos Humanos está estudiando métodos para mejorar el empleo de cónyuges, y está estudiando las disposiciones contractuales y los beneficios ofrecidos al personal de la Secretaría en diferentes lugares de destino sobre el terreno, con miras a asegurar que sean comparables o equivalentes a los de los fondos y programas de las Naciones Unidas. La OSSI considera que los esfuerzos por ampliar los intercambios con otros fondos y programas enriquecerán las experiencias de los funcionarios y alienta a la Oficina de Gestión de Recursos Humanos a que continúe vigorosamente estas actividades.

29. Según el estudio de la OSSI, la iniciativa para aumentar la movilidad es uno de los cinco elementos de mayor éxito de la reforma de la gestión de los recursos humanos. La mayoría de los encuestados tenían bastantes conocimientos sobre los elementos de movilidad del nuevo sistema de selección de personal.

30. Después de realizar tres ciclos de reasignación voluntaria para jóvenes profesionales, la Oficina de Gestión de Recursos Humanos concluyó recientemente el primer ciclo del programa de reasignación dirigida de jóvenes profesionales. Durante un período de cinco meses, la Oficina dirigió la movilidad de jóvenes profesionales contratados entre enero y agosto de 2000. Un número importante de jóvenes profesionales cumplió los requisitos de movilidad sin tener que recurrir al programa centralizado de reasignación dirigida, lo cual es una indicación clara de que estaban dispuestos a aprovechar las nuevas oportunidades y es un signo alentador para la aplicación con éxito de la política de movilidad en mayor escala. Un total de 60 personas se desplazaron en virtud de los dos procesos entre funciones, departamentos, ocupaciones y lugares de destino.

### **Cuestiones pendientes**

31. El método preferido para incrementar la movilidad del personal es que los funcionarios asuman la responsabilidad de sus carreras. Esto les daría un mayor control y permitiría ahorrar recursos de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos. Por lo tanto, el ofrecimiento de incentivos para promover la movilidad es el medio más eficaz para asegurar la aplicación sin tropiezos de la nueva política de movilidad. También es preciso apoyar la movilidad voluntaria mediante procesos y procedimientos administrativos racionalizados que faciliten los traslados del personal y la integración en los nuevos lugares de destino.

32. Aunque la política de movilidad tiene un período de gracia de cinco años, la colocación de un pequeño número de funcionarios en un puesto adecuado por la Oficina de Gestión de Recursos Humanos en 2007 requerirá, según la experiencia obtenida con el programa de reasignación dirigida de jóvenes profesionales, recursos considerables. La OSSI opina que la Oficina de Gestión de Recursos Humanos debe asignar una alta prioridad al desarrollo de un plan para la gestión de la movilidad en 2007.

33. Dado que la mayor movilidad puede tener efectos negativos sobre la memoria institucional, es también esencial que en el proceso de movilidad se incorporen mecanismos para la transferencia de los conocimientos y la continuidad de la experiencia. Se requieren enérgicas actividades para institucionalizar las prácticas de gestión de los conocimientos, comenzando a nivel de unidades, secciones y divisiones, a fin de complementar las actividades para promover la movilidad. Ese enfoque permitiría también evitar la posible resistencia de directores de programas, que no desean perder los servicios de funcionarios que se consideran esenciales para la ejecución del programa.

34. Para que la movilidad tenga valor, debe en última instancia mejorar la productividad de las personas empleadas en la Organización mediante la ampliación de sus experiencias y el aumento de su satisfacción en el trabajo. El índice de movilidad mide actualmente el nivel de ascensos y transferencias en un departamento dado. Por lo tanto, es una medida de actividades y no de resultados. Un índice mejorado podría proporcionar información sobre los efectos de la movilidad en la actuación individual y la satisfacción, y sobre la capacidad de los departamentos para ejecutar sus programas de trabajo. El establecimiento de criterios significativos y las medidas correspondientes para aprovechar los efectos de la mayor movilidad reforzaría los esfuerzos que realiza la Oficina de Gestión de Recursos Humanos para evaluar el éxito del programa.

## **D. Competencias, aprendizaje constante y promoción de las perspectivas de carrera**

### **Examen de los progresos**

35. El elemento fundamental de una organización de alto rendimiento es un personal bien calificado, que posea un conjunto de competencias claramente definidas y valores básicos, y que se esfuerce constantemente por promover sus perspectivas de carrera. En un plazo relativamente corto, la Oficina de Gestión de Recursos Humanos ha puesto en práctica varios programas para promover esas características en el personal de las Naciones Unidas.

36. Las competencias y los valores de organización y de gestión se desarrollaron mediante un proceso de participación y se difundieron efectivamente en toda la Organización. Se integraron también efectivamente en diversos elementos del proceso de contratación y en el sistema e-PAS. Los programas de capacitación están centralizados a fin de crear una mentalidad en toda la Organización, o están descentralizados cuando corresponde. Algunos programas están disponibles también en línea y hay planes para ampliar los programas de aprendizaje a distancia. La Oficina de Gestión de Recursos Humanos publica todos los años un informe sobre las actividades de perfeccionamiento del personal, un informe de seguimiento de las actividades de capacitación. Además, se ofrecen al personal diversos instrumentos de promoción de las perspectivas de carrera (la guía de apoyo a las perspectivas de carrera, el programa de orientación, el Centro de Recursos para las Perspectivas de Carrera y cursos prácticos sobre perspectivas de carrera).

37. En las respuestas al estudio de la OSSI, las “competencias y el aprendizaje constante” así como las perspectivas de carrera, se consideraron como una de las tres iniciativas de mayor éxito ejecutadas por la Oficina de Gestión de Recursos Humanos desde 2000. Se indicó también que el folleto sobre competencias resultó

útil para el desempeño de su labor. Los siguientes programas de aprendizaje se consideraron como los cinco más valiosos con respecto a la creación de competencias: a) capacitación en tecnología de la información, b) programas de idiomas, c) aptitudes de negociación cooperativa, d) el programa de orientación para oficiales subalternos del cuadro orgánico y e) las entrevistas basadas en las competencias.

### **Cuestiones pendientes**

38. La OSSI entiende que el informe anual sobre actividades de perfeccionamiento del personal sería más útil si tuviese un enfoque más estratégico. Además de reunir datos de entrada (por ejemplo, número de funcionarios que asisten a cursos de capacitación), la Oficina de Gestión de Recursos Humanos desearía complementar su práctica actual utilizando una metodología más amplia para evaluar en forma sistemática los efectos de programas de capacitación seleccionados. A fin de establecer un claro vínculo entre los planes de trabajo, los planes de acción sobre recursos humanos y los programas de perfeccionamiento de las capacidades, sería conveniente proporcionar a la Organización un análisis para determinar qué aspectos de la mejora de la actuación en diversas esferas se pueden atribuir a la capacitación.

39. Una organización mundial dinámica, que se caracteriza significativamente por la movilidad de su personal, se basa en el aprendizaje constante para asegurar que los funcionarios se puedan adaptar a las necesidades cambiantes de su entorno de trabajo. El establecimiento de un fuerte vínculo entre el aprendizaje constante y la planificación de los recursos humanos ayudaría a prever por anticipado las mayores necesidades de ciertos tipos de capacitación debidas a la mayor movilidad. Además, los programas de capacitación deben vincularse a las estrategias de gestión de los conocimientos a fin de incrementar el valor de la capacitación para la Organización en su conjunto.

40. Aunque la Oficina de Gestión de Recursos Humanos ha venido mejorando constantemente sus programas de capacitación en materia de gestión, carece todavía de programas dedicados a prestar apoyo y orientación a los niveles más altos de gestión. Esto es especialmente importante cuando se contrata a personal de fuera de la Organización.

41. Pese a la creciente necesidad de capacitación y al aumento de los programas ofrecidos por la Oficina de Gestión de Recursos Humanos, el presupuesto asignado por la Organización a las actividades de capacitación ha aumentado sólo marginalmente durante los últimos cinco años<sup>10</sup>. Además, la proporción del presupuesto de la Secretaría asignada a capacitación es todavía muy inferior a la de la mayoría de los fondos y programas de las Naciones Unidas<sup>11</sup>.

## **E. Sistema electrónico revisado de evaluación de la actuación**

### **Examen de los progresos**

42. La introducción de la versión en línea revisada del sistema de evaluación de la actuación (e-PAS), que contiene varias innovaciones tecnológicas y mejoras sustantivas, fue otro paso adelante en la reforma de la gestión de los recursos humanos<sup>12</sup>. Actualmente e-PAS cuenta con 3.800 registros; la fecha de terminación prevista es el 1° de abril de 2003.

43. El sistema electrónico de evaluación de la actuación no sólo tiene potencial para aumentar la eficacia del proceso para los que completan y examinan el plan, sino que también pueda facilitar la supervisión y la presentación de informes. Además, e-PAS puede ser un instrumento importante para obtener retroinformación y para estimular las comunicaciones entre los directores y el personal. La Oficina de Gestión de Recursos Humanos está realizando nuevos esfuerzos para mejorar los mecanismos de retroinformación como parte de la evaluación de la actuación.

44. El sistema e-PAS fue desarrollado tras extensas consultas, incluso con grupos especializados y con expertos externos. Se realizó un estudio sobre la “experiencia adquirida” en la aplicación y se estableció un servicio de ayuda. La introducción de e-PAS se basó en una estrategia de comunicaciones que utilizó el liderazgo ejercido por los mandos superiores durante el proceso de aplicación, elemento crucial para el éxito de la gestión del cambio. Está previsto establecer vínculos entre e-PAS y el SIIG, el sistema Galaxy y otros instrumentos de gestión de la actuación<sup>13</sup>.

45. Los resultados del estudio de la OSSI confirman que la introducción de e-PAS fue bien recibida. Se consideró que el sistema era una de las iniciativas de mayor éxito ejecutadas desde 2000. Se destacaron las oportunidades que brinda para un diálogo permanente entre funcionarios y oficiales encargados de presentar informes. Ahora bien, la mayoría de los entrevistados dijeron que no tenían información suficiente sobre el PAS revisado y su aplicación electrónica, indicando que era necesario realizar más programas de capacitación. El Departamento de Gestión respondió al proyecto de informe expresando que *un intenso programa de capacitación acompañaría a la introducción del e-PAS en toda la Secretaría en abril de 2003*.

#### **Cuestiones pendientes**

46. La OSSI opina que la aplicación del sistema de evaluación de la actuación tiene que superar todavía dos obstáculos importantes que requieren soluciones a nivel de toda la Organización. En primer lugar, no siempre establece un vínculo adecuado para determinar cuál es la contribución de cada funcionario a los resultados que obtiene la Organización ni genera consecuencias tangibles. La vinculación entre los objetivos de los departamentos y las dependencias y los diversos planes de trabajo se establece en forma idiosincrática, en lugar de basarse en un vínculo sistémico con la gestión basada en los resultados a nivel de departamentos. La OSSI alienta las iniciativas para establecer vínculos más firmes entre la gestión basada en los resultados y la responsabilidad individual por los logros. Segundo, el e-PAS no permite recompensar de manera inmediata la buena actuación. La evaluación de la actuación no conduce directamente al ascenso ni está vinculada a los sueldos y prestaciones. La gestión estratégica de los recursos humanos que centra la atención en modificar la cultura de organización debe vincular la evaluación con recompensas y consecuencias tangibles concretas.

47. Ahora bien, si la finalidad principal del e-PAS es no sólo la de un instrumento para evaluar la actuación, sino un método para crear una cultura de comunicación, trabajo en equipo y planificación del trabajo coherente, habrá que incrementar las comunicaciones para promover plenamente esa cultura en toda la Secretaría o habrá que volver a examinar la necesidad de utilizar mecanismos de clasificación, ya que tanto el personal como la administración prestan una atención desproporcionada al elemento de clasificación del e-PAS.

48. La actuación de los directores, especialmente en la gestión del personal, es fundamental para el logro de los objetivos de la Organización. El PAS revisado ofrece una opción que permitirá a los funcionarios aportar observaciones a sus supervisores. La OSSI apoya esta innovación y alienta el desarrollo de mecanismos de retroinformación hacia los mandos superiores más detallados, que contribuyan a la rendición de cuenta de los directores y ayuden a identificar las mejoras necesarias en sus capacidades de gestión.

49. Por último, la OSSI alienta la realización de más actividades de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos para resolver problemas técnicos en la aplicación del e-PAS y determinar si se logran sus objetivos de mejorar la actuación y aumentar la comunicación entre los directores y el personal. Si no es así, habrá que desarrollar estrategias para superar estas deficiencias.

## **F. Normas y procedimientos racionalizados**

### **Examen de los progresos**

50. La racionalización de las normas y los procedimientos fue una de las iniciativas de mayor visibilidad emprendidas recientemente por la Oficina de Gestión de Recursos Humanos. Se revisaron, reorganizaron y colocaron en la Intranet todos los documentos administrativos del Manual del personal<sup>14</sup>. Se ha establecido un servicio de política de recursos humanos para mejorar la interpretación y aplicación uniforme de las normas en toda la Organización.

51. Según las respuestas recibidas para el estudio de la OSSI, la racionalización de las normas y los procedimientos fue la iniciativa de mayor éxito ejecutada desde el año 2000. Se han desarrollado tres instrumentos para facilitar el acceso a las normas y los procedimientos: la versión electrónica del Manual de Recursos Humanos, la serie SGB/AI/IC en línea y los formularios de las Naciones Unidas en la Web. Estos instrumentos recibieron de los encuestados las clasificaciones más altas en cuanto a utilidad.

### **Cuestiones pendientes**

52. Si bien ahora es posible recuperar y rellenar formularios administrativos en línea, su procesamiento y transmisión siguen realizándose en gran parte mediante mecanismos basados en copias en papel, lo que deja un gran margen para mejorar la eficiencia de los procedimientos administrativos. La OSSI tiene conocimiento de que la Oficina de Gestión de Recursos Humanos ha iniciado actividades relacionadas con la administración electrónica de los beneficios, y la alienta enérgicamente a que intensifique sus esfuerzos, en coordinación con otros departamentos, para desarrollar procedimientos automatizados y de autoservicio para los empleados.

## **G. Supervisión de las actividades de recursos humanos**

### **Examen de los progresos**

53. En el informe del Secretario General sobre la capacidad de supervisión en la Oficina de Gestión de Recursos Humanos<sup>15</sup>, se presentó una descripción de las actividades de supervisión en marcha y una visión para el futuro. La OSSI observó que la Oficina había establecido un nuevo servicio de planificación, administración y

supervisión y que se estaba preparando un sistema de supervisión de la gestión estratégica de los recursos humanos a nivel de toda la Secretaría, combinando la supervisión estratégica y la supervisión del cumplimiento.

### **Cuestiones pendientes**

54. La OSSI sostiene el principio de que la supervisión debe ser un mecanismo de apoyo a la gestión que asegure también la aplicación correcta de las normas y los procedimientos. De acuerdo con este principio, la supervisión debe ser integrada, orientada hacia los resultados, especializada y eficaz.

55. Con el objeto de proporcionar información más amplia y pertinente para la gestión, será necesario consolidar y armonizar diferentes actividades de supervisión. Esto permitirá obtener información integrada sobre recursos humanos por departamentos. Si bien las actividades de supervisión son esenciales, la supervisión estratégica debe hacer hincapié no sólo en las actividades sino también en los resultados. La concentración de las actividades en ciertas esferas que son vitales para la Organización permitiría aumentar los efectos de la supervisión y reducir el riesgo de dispersar demasiado las actividades de supervisión tratando de asegurar una “cobertura plena”<sup>16</sup>, el establecimiento de la obligación de presentar informes de desviación basados en ciertos criterios definidos de antemano, permitirá aumentar la eficacia de la supervisión del cumplimiento de las políticas, directrices y prácticas de recursos humanos. A este respecto, el establecimiento de una estrategia de gestión de riesgos para la supervisión aumentaría su eficacia.

## **H. Condiciones de servicio**

56. La mejora de las condiciones de servicio con respecto a remuneración y prestaciones, así como en relación con cuestiones relacionadas con la vida y el trabajo, es esencial para promover la movilidad. Esta es una de las próximas tareas importantes que deberá abordar la Oficina de Gestión de Recursos Humanos. La OSSI reconoce que no todas las cuestiones se pueden abordar o resolver en los primeros años de las actividades de reforma, y que ciertas iniciativas tienen más prioridad que otras.

57. La OSSI observó que la Oficina de Gestión de Recursos Humanos tiene el propósito de abordar varias cuestiones que influyen en la actuación del personal y está dispuesta a aceptar la movilidad como característica central de su labor. Por ejemplo, la Oficina participa en un examen de la remuneración y las prestaciones que realiza la Comisión de Administración Pública Internacional. El estudio de cuestiones relacionadas con la vida y el trabajo a nivel de toda la Secretaría realizado por la Oficina facilitó la determinación de las cuestiones más apremiantes a este respecto. Será preciso introducir mejoras respecto del empleo de cónyuges, los servicios médicos y de seguridad, las disposiciones contractuales en destinos sobre el terreno, las restricciones impuestas por los países anfitriones al personal y sus familias, las disposiciones sobre trabajo flexible, la compatibilidad entre el trabajo y la familia, y las perspectivas de carrera del personal del cuadro de servicios generales. Estas cuestiones fueron también señaladas por los que respondieron al cuestionario del estudio de la OSSI.

## IV. Avances mediante el establecimiento de asociaciones

58. Durante un período de cuatro meses, la Oficina de Gestión de Recursos Humanos y la OSSI colaboraron en actividades para llevar adelante el proceso de reforma de la gestión de los recursos humanos.

### Objetivo

59. Se solicitaron servicios de consultoría de la OSSI para apoyar a la Oficina de Gestión de Recursos Humanos en la evaluación y reorientación de sus objetivos principales, funciones actuales, responsabilidades y funciones básicas, y su alineación con las actividades de reforma en marcha de la Oficina para avanzar de su actual función basada en las transacciones a una función de asociado estratégico, de establecimiento de políticas y orientado hacia la planificación dentro de la Organización.

### Criterios

60. La OSSI organizó una serie de consultas, con la participación plena del personal y la dirección de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos. Las actividades de consultoría se realizaron en dos etapas: en la primera etapa, se elaboró una declaración de misión revisada de la Oficina. En la segunda etapa, se elaboraron principios rectores para la ulterior aplicación de los cambios previstos, que se presentaron a los mandos superiores de la Oficina.

### Resultados

61. La declaración de la misión de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos establece una relación entre sus objetivos principales y el proceso general de reforma de la gestión de los recursos humanos. Define las funciones de la Oficina, sus valores y principios básicos y las ventajas que se prevén para el resto de la Organización. La declaración destaca la función estratégica de la gestión de los recursos humanos en la Organización y hace hincapié en la orientación de la Oficina hacia los clientes y los resultados en el marco de las competencias de la Organización. La declaración fue respaldada en el plano interno y se está comunicando al resto de la Organización.

62. Sobre la base de la declaración de la misión de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos, se examinaron y alinearon sus funciones básicas. En relación con tres funciones básicas —operacional, estratégica y de desarrollo— se desarrollaron funciones concretas y actividades típicas de una Oficina de Gestión de Recursos Humanos reformada, que más tarde se consolidaron en principios rectores para el cambio.

63. La OSSI estableció también indicadores de referencia para determinar la forma en que otras organizaciones internacionales y empresas transnacionales definen sus funciones de recursos humanos, asignan los recursos y obtienen conocimientos sobre las mejores prácticas en la gestión de los recursos humanos<sup>17</sup>. Los resultados confirmaron la estrategia actual y la orientación futura de los recursos humanos en toda la Organización. Indicaron también que aunque casi todas las empresas privadas ya habían logrado un alto grado de automatización y autoservicio para los empleados en varias esferas de la gestión de los recursos humanos, sólo unas pocas organizaciones internacionales lo habían logrado. Además, en todas las respuestas se destacó el perfeccionamiento constante de las capacidades del personal como una de las principales esferas de concentración futura de la gestión de los recursos humanos.



64. En la etapa final, se formularon cuatro principios rectores para la ulterior aplicación de los cambios en todo el proceso de reforma:

- a) Hacer hincapié en la función estratégica de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos para crear capacidades de organización y promover el cambio de cultura en la Organización;
- b) Promover una transición constante hacia la automatización y el autoservicio de los empleados, así como nuevas técnicas de supervisión;
- c) Disponer el perfeccionamiento constante de las capacidades del personal de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos para asegurar que puedan adaptarse a nuevas iniciativas;
- d) Comunicar efectivamente, en los planos interno y externo, la función de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos como asociada de departamentos y oficinas sustantivas.

65. Estos principios fueron respaldados por los mandos superiores de la Oficina y en ellos se basan las medidas que se recomiendan a continuación.

## V. Conclusiones

66. La OSSI considera que si bien es muy temprano para evaluar los efectos de la reforma en materia de recursos humanos, la Oficina de Gestión de Recursos Humanos ha logrado importantes progresos en la aplicación de las iniciativas de reforma. El enfoque integrado del proceso de contratación, selección y ascenso constituye una buena estrategia para realizar los objetivos de la Organización en materia de recursos humanos. La transición de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos de una función administrativa y de supervisión a una función más estratégica y de asociación también está en marcha y su resultado será un recurso de organización más profesional y orientado hacia los clientes.

67. La Oficina de Gestión de Recursos Humanos está decidida a realizar plenamente todos los objetivos de la reforma y reconoce que todavía queda mucho por hacer. La OSSI, en su función consultiva así como mediante el presente informe, apoya las actividades de la Oficina. A fin de aumentar aún más los efectos positivos, la OSSI ha ofrecido sugerencias concretas para llevar el proceso de reforma al nivel siguiente, algunas de las cuales ya han sido puestas en práctica en la Oficina.

68. La OSSI opina que el éxito de la reforma de la gestión de los recursos humanos depende de que esté consagrada en la estrategia de reforma general de la Organización. Las iniciativas a nivel de departamentos deben incorporar la gestión de los recursos humanos en las etapas de diseño. Además, la OSSI reconoce que si bien la Oficina de Gestión de Recursos Humanos puede asumir la dirección en la introducción de nuevas iniciativas, su aplicación con éxito en el plano de organización dependerá de la cooperación recíproca entre diferentes órganos y asociados de toda la Organización en apoyo de una cultura de cambio.

69. Por último, cabe señalar que, aunque la reforma original se aplicó sin recursos adicionales, para poder proporcionar los servicios que requiere la Organización y realizar objetivos como la aceleración del proceso de contratación, la automatización de las prestaciones, el establecimiento del autoservicio para los empleados y el aumento de la capacitación a nivel de gestión, la Oficina de Gestión de Recursos

Humanos quizá no cuente con recursos de capacitación y de tecnología de la información suficientes.

## **VI. El futuro**

70. La OSSI opina que los progresos en la reforma de la gestión de los recursos humanos requerirán una dedicación constante de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos y de la Organización para aplicar los siguientes enfoques y medidas conexas:

a) Orientación estratégica – Hay que hacer más hincapié en funciones y actividades que necesiten los clientes de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos y que promuevan comportamientos productivos en la Organización;

Medidas conexas:

- Hay que institucionalizar los estudios de los clientes en marcha y los mecanismos de retroinformación para diferentes funciones de recursos humanos, a fin de asegurar que los servicios que se presten añadan valor a la Organización;
- Hay que establecer un equilibrio entre las responsabilidades administrativas y el estudio de soluciones proactivas, ofreciendo orientación y asesoramiento estratégico;
- Hay que establecer la planificación de los recursos humanos orientada hacia los resultados, a fin de proporcionar a la administración información estratégica que permita determinar cuáles son las capacidades requeridas y otras características esenciales de la fuerza de trabajo para aplicar los programas de trabajo;
- Se necesitan actividades de supervisión de la gestión de los recursos humanos para prestar apoyo estratégico a la administración. Además de asegurar la aplicación apropiada de las políticas y normas en materia de recursos humanos, la orientación estratégica debe hacer hincapié en los resultados, así como en las actividades;
- La comunicación es un elemento fundamental para la realización efectiva del cambio. Hay que mejorar las futuras actividades de reforma de la gestión de los recursos humanos mediante una estrategia de comunicación institucionalizada que aproveche sistemáticamente los éxitos del pasado;
- Hay que ajustar los recursos para capacitación, promoción de las perspectivas de carrera y gestión de los conocimientos para tener en cuenta la creciente demanda de esas actividades en el marco de una nueva política de movilidad;

b) Sistemas de evaluación – Hay que establecer un sistema de evaluaciones concisas que centren la atención en los resultados de las nuevas iniciativas y demuestren los efectos de las actividades de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos en el desempeño de la Organización;

Medidas conexas:

- Hay que evaluar periódicamente los progresos de las iniciativas de reforma en relación con resultados previstos y claramente definidos. Concretamente, hay que elaborar y aplicar medidas basadas en los resultados para el nuevo sistema

de selección del personal, la política de movilidad, el e-PAS y los programas de promoción de las perspectivas de carrera;

- Hay que establecer métodos para medir los efectos de los programas de capacitación en la actuación de las personas que reciben la capacitación;

c) Vinculaciones – Hay que mejorar las vinculaciones sistémicas entre los componentes de la reforma de la gestión de los recursos humanos y entre las partes de la estrategia más amplia de reforma de la Organización;

Medidas conexas:

- Hay que establecer, cuando proceda, vinculaciones técnicas y sustanciales más firmes entre Galaxy, e-PAS, SIIG, los planes de acción sobre recursos humanos, los informes sobre actividades de perfeccionamiento del personal y otras iniciativas a nivel de toda la Secretaría, como la gestión basada en los resultados;
- Se necesitan mayores esfuerzos para mejorar las condiciones de servicio y los procedimientos administrativos a fin de aumentar la atraktividad de la movilidad y apoyar al personal que desea iniciar y realizar movimientos voluntarios;
- La Oficina de Gestión de Recursos Humanos debe elaborar mecanismos eficaces de transferencia y gestión de conocimientos y ponerlos en práctica a nivel de departamentos y dependencias, con miras a impedir la pérdida de la memoria institucional debida a la mayor movilidad;

*En relación con lo que antecede, el Departamento de Gestión respondió que la transferencia y la gestión de los conocimientos es aplicable a todos los departamentos y dependencias de trabajo; por consiguiente, la responsabilidad de elaborar mecanismos para efectuar esa transferencia debe recaer en todos los departamentos.*

- Hay que hacer más esfuerzos para vincular más estrechamente el e-PAS a la forma en que el personal contribuye a los objetivos de organización, y hacerlo más eficaz;

d) Eficiencia – Hay que poner en práctica mecanismos y procesos que reduzcan al mínimo los recursos empleados en funciones puramente administrativas;

Medidas conexas:

- Hay que ampliar la automatización y el autoservicio para los empleados con respecto a los procesos de recursos humanos y el uso de la tecnología de la información;
- Hay que establecer con urgencia mecanismos apropiados para hacer frente al mayor número de solicitudes que se reciben por conducto del sistema Galaxy;
- A fin de adaptarse a los nuevos desafíos en materia de gestión de los recursos humanos y proporcionar eficazmente los servicios requeridos, hay que aumentar la creación de capacidad y el desarrollo de capacidades para el personal de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos.

(Firmado) Dileep Nair

Secretario General Adjunto de Servicios de Supervisión Interna

*Notas*

<sup>1</sup> Véase A/53/414.

<sup>2</sup> Véase A/55/253 y Corr.1.

<sup>3</sup> Véase resolución 56/253, parte VIII, párr. 153.

<sup>4</sup> El cuestionario se encuentra en la Internet en la dirección:  
[http://intranet.un.org/oios\\_hr\\_survey.htm](http://intranet.un.org/oios_hr_survey.htm). Participaron en el estudio funcionarios de 13 departamentos y oficinas y cinco lugares de destino.

<sup>5</sup> A/57/293, párrs. 15 a 18.

<sup>6</sup> Véase A/57/414.

<sup>7</sup> En auditorías anteriores de la OSSI ya se había tratado la cuestión de la capacidad de planificación insuficiente. Véase el informe más reciente: A/55/397, párrs. 25 y 26.

<sup>8</sup> Para más detalles, véase la carpeta de información sobre el sistema de selección del personal distribuida por la Oficina de Gestión de Recursos Humanos.

<sup>9</sup> La Oficina de Gestión de Recursos Humanos estimó que en el período 2000-2001 se habían examinado 66.200 solicitudes para puestos vacantes en el cuadro orgánico y en el cuadro de servicios generales (véase A/56/6 [secc. 27 C]), se habían recibido 155.000 solicitudes después de la introducción del sistema Galaxy entre mayo de 2002 y enero de 2003. Este número de solicitudes ya duplica las proyecciones de la Oficina para el bienio 2002-2003.

<sup>10</sup> La proporción asignada a la capacitación (presupuesto de capacitación en relación con los gastos de personal) aumentó del 0,87% en 1998-1999 al 1,02% en el presupuesto propuesto para 2002-2003.

<sup>11</sup> Por ejemplo, la proporción del presupuesto del Fondo de Población de las Naciones Unidas para capacitación para el bienio 2002-2003 es del 2,2%, la del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados en 2001 fue del 2% y la del Banco Mundial en 1999 fue del 4%.

<sup>12</sup> Véase ST/AI/2002/3 y la guía denominada "Using PAS" distribuidas por la Oficina de Gestión de Recursos Humanos.

<sup>13</sup> Véase A/57/293, párr. 54 b).

<sup>14</sup> Véase A/57/293.

<sup>15</sup> Véase A/57/276.

<sup>16</sup> Véase A/57/276, párr. 19.

<sup>17</sup> El cuestionario para los indicadores de referencia se envió a 22 organizaciones internacionales y empresas que se seleccionaron sobre la base de sus prácticas innovadoras de gestión de recursos humanos. La tasa de respuesta fue del 36%.

## Anexo

### Situación de la aplicación de todas las disposiciones de la resolución 55/258 sobre gestión de los recursos humanos

<i>Disposiciones de la resolución 55/258</i>	<i>Situación de la aplicación</i>
Reafirmación de las disposiciones de la resolución:	Informe contenido en los documentos A/55/253 y A/57/293
Resolución 53/221, párrafo 2 de la parte III	
Informe sobre el establecimiento en toda la Secretaría de un sistema integrado de planificación de los recursos humanos, en el quincuagésimo quinto período de sesiones de la Asamblea General	Se esperan nuevos progresos de los cambios de organización introducidos en la Oficina de Gestión de los Recursos Humanos
Resolución 53/221, párrafo 3 de la parte III	
Preparación de un estudio para determinar las causas de las renuncias de funcionarios de la Secretaría y preparación de un informe para el quincuagésimo quinto período de sesiones	Se comunicó sólo el número de renuncias. La Oficina de Gestión de los Recursos Humanos introdujo un cuestionario de separación para todo el personal que cesa en sus funciones en la Organización (véase A/55/427, párrafos 53 a 56)
Resolución 53/221, párrafos 5, 7 y 8 de la parte III	
Véase la sección sobre movilidad, <i>infra</i>	
Resolución 55/258, párrafo 2 de la parte III	
Presentación de propuestas definitivas del Secretario General sobre nuevas disposiciones contractuales, para su examen por la Asamblea General	Tras el acuerdo logrado en el 26° período de sesiones del Comité de Coordinación entre el Personal y la Administración, en octubre de 2002 y su aprobación por el Secretario General, se está preparando un informe para presentarlo a la Asamblea General en 2003
Resolución 55/258, párrafo 2 de la parte IV	
Asegurar que la consideración primordial al contratar personal sea el más alto grado de eficiencia, competencia e integridad	Este aspecto siempre ha formado parte del sistema de selección del personal y se mantiene en el sistema actual
Resolución 55/258, párrafo 3 de la parte IV	
Remitir todos los anuncios de vacantes para candidatos externos a las misiones permanentes, exhibirlos en las carteleras de las Naciones Unidas y colocarlos en la página de las Naciones Unidas en la Red	Los anuncios de vacantes se colocan en la Internet, con lo que todas las misiones permanentes tienen acceso instantáneo
Resolución 55/258, párrafo 3 de la parte IV	
Distribuir los anuncios de vacantes el día de su publicación	La fecha en que se colocan en la Internet es la fecha de publicación

## Resolución 55/258, párrafo 3 de la parte IV

Establecer el plazo para la presentación de solicitudes desde la fecha de publicación de los anuncios de vacantes para candidatos externos en dos meses (30 días en el caso de vacantes imprevistas) e informar al respecto a la Asamblea General

Los anuncios de vacantes para puestos del cuadro orgánico y categorías superiores se anuncian durante 60 días; los puestos del cuadro de servicios generales en las categorías G-5 y superiores se anuncian por 30 días. Esto figura en las disposiciones de la circular ST/AI/2002/4 y se aplica por conducto del sistema Galaxy como característica estándar. De junio de 2001 a junio de 2002 hubo tres vacantes imprevistas para las que se solicitaron y concedieron excepciones

## Resolución 55/258, párrafo 4 de la parte IV

Distribuir a las misiones permanentes anuncios de vacantes para candidatos internos

El sistema de selección del personal que entró en vigor el 1º de mayo de 2002 no establece una diferencia entre vacantes internas y externas. Todos los anuncios de vacantes se colocan en la Internet y son accesibles para todas las misiones permanentes

## Resolución 55/258, párrafo 5 de la parte IV

Publicar electrónicamente un boletín mensual que abarque todas las vacantes de puestos del cuadro orgánico y del cuadro de servicios generales de las Naciones Unidas, incluidas las operaciones de mantenimiento de la paz

Las misiones permanentes tienen acceso a los anuncios de vacante durante todo el tiempo en que están anunciadas (es decir, desde la fecha de publicación hasta la expiración del plazo) incluidos los anuncios de vacantes genéricos para operaciones de mantenimiento de la paz

## Resolución 55/258, párrafo 7 de la parte IV

La Oficina de Gestión de Recursos Humanos debe mantener y supervisar el proceso de contratación mediante la selección apropiada de candidatos, teniendo en cuenta el principio de la distribución geográfica equitativa y el equilibrio de género

La Oficina de Gestión de Recursos Humanos mantiene y supervisa el proceso de contratación. El sistema de selección del personal y las actividades de planificación de los recursos humanos han aumentado la capacidad de la Oficina para supervisar el logro de una distribución geográfica equitativa y el equilibrio de género

## Resolución 55/258, párrafo 8 de la parte IV

Hacer un esfuerzo por reducir el número de Estados Miembros no representados o insuficientemente representados

Los planes de acción en materia de recursos humanos establecen objetivos mensurables para la contratación de funcionarios de Estados Miembros no representados e insuficientemente representados. La Oficina de Gestión de Recursos Humanos y los departamentos respectivos revisan dos veces por año la distribución geográfica de los funcionarios

*Disposiciones de la resolución 55/258**Situación de la aplicación*

## Resolución 55/258, párrafo 8 de la parte IV

Elaborar un programa y fijar objetivos concretos para lograr la representación geográfica equitativa de todos los Estados Miembros no representados e insuficientemente representados y presentar un informe al respecto a la Asamblea General en su quincuagésimo séptimo período de sesiones

Los planes de acción en materia de recursos humanos definen los compromisos anuales para lograr metas mensurables respecto de, entre otras cosas, la contratación de funcionarios de Estados Miembros no representados e insuficientemente representados

El sistema de selección del personal tiene en cuenta los objetivos y las metas de la Organización en materia de recursos humanos. Los jefes de departamentos y oficinas certifican que estos objetivos se han tenido en cuenta al adoptar decisiones de selección de personal. La certificación se registrará en línea en el sistema Galaxy, como propuestas de los jefes de departamentos a los órganos de examen centrales

Las solicitudes recibidas hasta la fecha de 198 países indican que los anuncios de vacantes llegan a un amplio número de destinatarios

Aumenta el número de candidatos contratados provenientes de concursos nacionales de contratación. La contratación de estos candidatos sigue aumentando (24 en 1996/1997, 144 en 2000/2001)

## Resolución 55/258, párrafo 9 de la parte IV

Asegurar la prestación de servicios del más alto nivel cuando se cubren puestos vacantes de los servicios de idiomas

Esta es la práctica establecida

## Resolución 55/258, párrafo 10 de la parte IV

Continuar celebrando concursos nacionales de contratación para puestos de P-2 y P-3

Esta es la práctica establecida: todos los años se celebran concursos nacionales de contratación; ha aumentado el número de países que participan en los exámenes

## Resolución 55/258, párrafo 11 de la parte IV

Continuar ofreciendo nombramientos por períodos de prueba a todos los funcionarios que hayan aprobado un concurso y considerar la posibilidad de ofrecer a estos funcionarios un nombramiento permanente

Esta es la práctica establecida; ahora bien, puede que se propongan cambios en el contexto de las nuevas disposiciones contractuales

## Resolución 55/258, párrafo 12 de la parte IV

Adoptar medidas concretas para cubrir vacantes de puestos de P-2 rápidamente con candidatos de la lista existente de personas que aprobaron exámenes

Se han tomado medidas para encontrar en la lista candidatos que cumplan los requisitos de los puestos. La contratación de candidatos de concursos nacionales continúa aumentando de 24 en 1996/1997 y 144 en 2000

## Resolución 55/258, párrafo 13 de la parte IV

Cumplir estrictamente el principio de que los nombramientos para puestos de categoría P-2 y puestos que exijan conocimientos especiales de idiomas para los servicios de conferencias se hagan exclusivamente por concurso

Todos los nombramientos para puestos de categoría P-2 que exigen conocimientos especiales de idiomas para los servicios de conferencias se han hecho como resultado de un concurso competitivo (véase ST/AI/2002/4, donde se reafirma esa política)

## Resolución 55/258, párrafo 13 de la parte IV

Incluir en futuros informes una indicación de los motivos por los que no se ha dado cumplimiento al principio de los nombramientos para puestos de la categoría P-2 mediante el sistema de concursos nacionales de contratación

Los motivos del incumplimiento sólo se comunican para la contratación para puestos de categoría P-2 para los tribunales y las misiones sobre el terreno debido a que esas funciones no son de carrera

## Resolución 55/258, párrafo 15 de la parte IV

Procurar que los candidatos seleccionados mediante concursos nacionales sean asignados a sus puestos dentro de los plazos apropiados y hacer un esfuerzo para contratar candidatos de la lista de personas aprobadas en los concursos nacionales para cubrir las vacantes existentes, hasta que se agoten esas listas

La Oficina de Gestión de Recursos Humanos sigue adoptando medidas para colocar candidatos. Los departamentos compiten por los candidatos provenientes de concursos nacionales cuando se dispone de listas

## Resolución 55/258, párrafo 19 de la parte IV

Aplicar en mayor medida la práctica de obtener funcionarios públicos nacionales en adscripción

La contratación para funciones militares y de policía en operaciones de mantenimiento de la paz contribuye a las adscripciones

## Resolución 55/258, párrafo 22 de la parte IV

Velar por la aplicación uniforme de los estatutos y reglamentos

La versión electrónica del Manual de Recursos Humanos promueve la aplicación uniforme de los estatutos y reglamentos. Se ha creado un servicio de políticas de recursos humanos para facilitar la aplicación coherente de los estatutos y reglamentos

## Resolución 55/258, párrafo 23 de la parte IV

Realizar una investigación, por conducto de la OSSI, sobre la cuestión de la posible discriminación por motivos de nacionalidad, raza, sexo, religión e idioma en la contratación, los ascensos y la colocación de personal, y presentar un informe al respecto

Se han realizado investigaciones (A/57/956)

## Resolución 53/221, párrafo 5 de la parte III

Garantizar la debida movilidad del personal entre todas las comisiones regionales y los lugares de destino

La movilidad es un componente del sistema de selección de personal



*Disposiciones de la resolución 55/258**Situación de la aplicación*

## Resolución 53/221, párrafo 7 de la parte III

Tener debidamente en cuenta la necesidad de más movilidad en el contexto de la planificación de los recursos humanos e incluir todos los problemas que puedan interponerse al aumento de la movilidad del personal y las medidas que podrían tomarse para superarlos, y preparar un informe sobre la gestión de los recursos humanos para el quincuagésimo quinto período de sesiones

La propuesta sobre movilidad se incluyó en el documento A/55/253, y se promulgó en el documento ST/AI/2002/4. La Oficina de Gestión de Recursos Humanos presentará un informe de situación

## Resolución 53/221, párrafo 8 de la parte III

Crear mecanismos encaminados a establecer y aplicar la política de aumento de la movilidad entre funciones y lugares de destino

La política de movilidad se promulgó el 1º de mayo de 2002

## Resolución 53/221, párrafo 8 de la parte III

Examinar la posibilidad de aumentar la movilidad entre las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas y presentar un informe a la Asamblea General en su quincuagésimo quinto período de sesiones

La Comisión de Administración Pública Internacional (CAPI) está examinando la posibilidad de establecer la movilidad en todo el sistema. La Oficina de Gestión de Recursos Humanos participa en la CAPI y órganos subsidiarios. La CAPI todavía no ha publicado un informe

## Resolución 55/258, párrafo 1 de la parte V

Formular nuevos criterios de movilidad

El sistema de selección del personal incluye criterios para la movilidad dentro de cada lugar de destino, y entre los lugares de destino, y para el ascenso a la categoría P-5

## Resolución 55/258, párrafo 4 de la parte V

Seguir estableciendo mecanismos de promoción adecuados a fin de que existan suficientes incentivos para la movilidad entre lugares de destino

Véase la resolución 53/221, párrafo 5 de la parte III. Para el ascenso a la categoría P-5, el requisito de dos movimientos laterales se reduce a uno solamente cuando el funcionario ha prestado servicios en un puesto del cuadro orgánico en Nairobi o en una Comisión Económica Regional, con excepción de la CEPE, durante dos años o más, o cuando la solicitud para el puesto de P-5 en uno de esos lugares de destino proviene de un funcionario de otro lugar de destino

## Resolución 55/258, párrafo 5 de la parte V

Velar por que la movilidad lateral no perjudique la continuidad ni la calidad de los servicios necesarios para la ejecución de los programas

Entre las actividades para prevenir las consecuencias negativas de la movilidad lateral figura una estrategia de comunicación para informar a los directores de la necesidad de incorporar los efectos de la movilidad lateral en su planificación de los recursos humanos

## Resolución 55/258, párrafo 7 de la parte V

Presentar propuestas para resolver los problemas resultantes del aumento de la movilidad del personal

El sistema es nuevo; a su debido tiempo se informará a la Asamblea General de la experiencia de la Secretaría. Las actividades que realiza actualmente la Oficina de Gestión de Recursos Humanos son: capacitación e instrumentos para mejorar las perspectivas de carrera e información sobre las responsabilidades de los directores en el sistema de selección de personal

## Resolución 55/258, párrafo 8 de la parte V

Alentar y reconocer el desempeño profesional sobresaliente

El Departamento de Gestión ha creado 21 premios de las Naciones Unidas

## Resolución 55/258, parte VII

Antes de delegar autoridad en los directores de los programas, velar por que se establezcan mecanismos de rendición de cuentas, supervisión y control internos y actividades de capacitación

La delegación de autoridad para adoptar la decisión de selección con respecto a una vacante determinada puede provenir de un jefe de departamento. Véase además el informe sobre capacidad de supervisión (A/57/276) y el informe sobre rendición de cuentas y responsabilidad (A/55/270)

## Resolución 55/258, párrafo 6 de la parte VII

Hacer más rigurosa la rendición de cuentas por parte del personal directivo en lo que respecta a decisiones sobre gestión de los recursos humanos, salvaguardando al mismo tiempo el derecho de todos los funcionarios al debido procedimiento reglamentario

En el documento ST/AI/2002/4 (anexos I y II) se especifican las responsabilidades de los jefes de departamentos y los directores de programas en el proceso de selección de personal; se han establecido órganos de examen centrales para asegurar la transparencia y la rendición de cuentas

## Resolución 55/258, párrafo 7 de la parte VII

Procurar una mejor rendición de cuentas y mayor responsabilidad en la reforma de la gestión de los recursos humanos mejorando los mecanismos y procedimientos de supervisión y control, y presentar un informe sobre la aplicación a la Asamblea General en su quincuagésimo séptimo período de sesiones

El informe figura en el documento A/57/293, párrs. 87 a 89; los detalles sobre las cuestiones de rendición de cuentas y responsabilidad figuran en el documento A/55/270 y el informe sobre actividades de supervisión y el plan del Secretario General figura en el documento A/57/276

## Resolución 55/258, párrafo 8 de la parte VII

Informe sobre los progresos alcanzados en relación con el problema de las irregularidades de la gestión

Como se indica en el apartado i) del párrafo 8 del documento A/57/276, se están celebrando consultas sobre una nueva instrucción administrativa

## Resolución 55/258, párrafo 10 de la parte VII

Informe a la Asamblea General sobre la capacidad de supervisión de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos

El informe se publicó con la signatura A/57/276

*Disposiciones de la resolución 55/258**Situación de la aplicación*

## Resolución 55/258, parte VIII

Informe a la Asamblea General sobre los detalles de la documentación que se está eliminando

Se presentó el informe tras la terminación del proyecto de racionalización de la gestión de los recursos humanos y el desarrollo de la versión electrónica del Manual de Recursos Humanos. Los documentos se examinarán periódicamente para asegurar una actualización continua del manual en versión electrónica (A/C.5/56/3)

## Resolución 55/258, párrafo 1 de la parte X

Velar por que ningún nacional de un Estado Miembro suceda a un nacional de ese Estado en un puesto de categoría superior y por que no exista un monopolio en los puestos de categoría superior por parte de nacionales de un Estado o grupo de Estados

Algunos puestos de categoría superior se han anunciado en el sistema Galaxy y en publicaciones especializadas, a fin de asegurar un grupo de destinatarios con la mayor distribución geográfica posible. Además, el Grupo de Funcionarios Superiores examina las recomendaciones relativas a puestos de categoría D-2, teniendo en cuenta la representación geográfica y el equilibrio de género

## Resolución 55/258, párrafo 2 de la parte X

Garantizar la representación equitativa de los Estados Miembros a nivel de las categorías superiores y de formulación de políticas de la Secretaría

Las estadísticas sobre representación geográfica en todas las categorías se comunican anualmente a la Asamblea General

## Resolución 55/258, párrafo 3 de la parte X

Intensificar los esfuerzos para mejorar la composición de la Secretaría

Las actividades consisten en la planificación de los recursos humanos, las campañas de contratación y la contratación de candidatos de concursos nacionales. Véase A/57/414

## Resolución 55/258, párrafo 4 de la parte X

Realizar un estudio sobre las consecuencias de cambiar las ponderaciones asignadas al factor de población

Se ha incorporado un capítulo sobre esta cuestión en el informe sobre la “Composición de la Secretaría” (A/57/414)

## Resolución 55/258, párrafo 2 de la parte XIV

Redoblar los esfuerzos para alcanzar el objetivo de que las mujeres ocupen el 50% de los puestos

Objetivos por departamento en los planes de acción en materia de recursos humanos; los jefes de departamentos deben tener en cuenta los objetivos y metas de la Organización en materia de recursos humanos, especialmente en relación con la distribución geográfica y el género

## Resolución 55/258, párrafo 4 de la parte XI

Presentar un informe sobre posibles enmiendas al Reglamento y Estatuto del Personal y examinar la función de la Junta Mixta de Apelación

Informe presentado en el documento A/56/800

<i>Disposiciones de la resolución 55/258</i>	<i>Situación de la aplicación</i>
Resolución 55/258, párrafo 5 de la parte XI	
Presentar un informe sobre los resultados de la labor de la Junta Mixta de Apelación	Informe presentado en el documento A/56/800
Resolución 55/258, párrafo 7 de la parte XI	
Adoptar las medidas necesarias para reducir la disparidad entre los estatutos del Tribunal Administrativo de las Naciones Unidas y del Tribunal Administrativo de la Organización Internacional del Trabajo	El Secretario General presentó un informe sobre esta cuestión (A/56/800)
Resolución 55/258, párrafo 8 de la parte XI	
Establecer un vínculo claro entre la administración de justicia y el sistema de rendición de cuentas	El Secretario General ha establecido un grupo de trabajo para tratar cuestiones relacionadas con el sistema de justicia interna. Además, se publicó un informe separado sobre administración de justicia (A/56/800)
Resolución 55/258, párrafo 9 de la parte XI	
Adoptar medidas para recuperar las pérdidas financieras causadas a la Organización por actos ilícitos	Sobre la base de las consultas celebradas entre la Oficina de Gestión de Recursos Humanos, la Oficina de Planificación de Programas, Presupuesto y Contaduría General y la Oficina de Asuntos Jurídicos, se ha preparado una instrucción administrativa cuya finalización y publicación están pendientes. A falta de una instrucción administrativa no hay base jurídica para efectuar recuperaciones
Resolución 55/258, párrafo 11 de la parte X	
Presentación de un informe sobre la administración de justicia a la Asamblea General en su quincuagésimo sexto período de sesiones	El informe figura en el documento A/56/800
Resolución 55/258, párrafo 1 de la parte XII	
Transmitir a la Comisión de Administración Pública Internacional las recomendaciones de la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto sobre el conjunto competitivo de condiciones de servicio	La Oficina de Gestión de Recursos Humanos participa en el examen amplio del sistema de remuneraciones y prestaciones bajo los auspicios de la CAPI, como se indica en el documento A/57/293
Resolución 55/258, párrafo 2 de la parte XII	
Estudiar las consecuencias de fijar en 62 años la edad obligatoria de separación del servicio	Se ha preparado un informe (A/56/701)
Resolución 55/258, párrafo 3 de la parte XIII	
Presentar a la Asamblea General, en su quincuagésimo séptimo período de sesiones, de un informe sobre la aplicación de las propuestas	El informe figura en el documento A/57/293