



Asamblea General

Distr. general
7 de agosto de 2014
Español
Original: inglés

Sexagésimo noveno período de sesiones

Tema 136 del programa provisional*

Gestión de los recursos humanos

Visión general de la reforma de la gestión de los recursos humanos: gestión de la actuación profesional

Informe del Secretario General

Adición

Resumen

Este informe se presenta de conformidad con lo dispuesto en la resolución [68/252](#) de la Asamblea General, en la que esta solicitó al Secretario General que le presentara una nueva propuesta de revisión del sistema de gestión de la actuación profesional para examinarla en el sexagésimo noveno período de sesiones de la Asamblea.

Sobre la base de amplias investigaciones y de las consultas celebradas con los Estados Miembros, el personal (incluido un grupo de trabajo del Comité del Personal y la Administración dedicado a la cuestión), los directivos y el personal directivo superior de la Organización, el Secretario General ha llegado a la conclusión de que el sistema de gestión de la actuación profesional de la Secretaría de las Naciones Unidas es en general compatible con las mejores prácticas pero necesita cambios específicos en algunos ámbitos fundamentales. Por lo tanto, las enmiendas al sistema de gestión de la actuación profesional que se proponen en el presente informe tienen como finalidad reformar esferas claves en respuesta a las preocupaciones del personal, la administración y la dirección de la Organización, así como las inquietudes de los Estados Miembros.

La propuesta, que tiene por objeto encarar los problemas más importantes a que hace frente el sistema de gestión de la actuación profesional de la Secretaría de las Naciones Unidas, persigue los siguientes objetivos fundamentales: a) aumentar la rendición de cuentas; b) simplificar el proceso de formulación de políticas y de evaluación; c) mejorar la cultura de gestión; y d) abordar más eficazmente la actuación profesional insatisfactoria.

* [A/69/150](#).



I. Antecedentes

1. La Asamblea General, en el párrafo 41 de su resolución [65/247](#), destacó que un sistema de evaluación de la actuación profesional digno de crédito, justo y plenamente funcional era esencial para que la gestión de los recursos humanos fuera eficaz y solicitó al Secretario General que asegurara su estricta aplicación. En el párrafo 42 de la misma resolución, la Asamblea solicitó al Secretario General que siguiera formulando y aplicando medidas para fortalecer el sistema de evaluación de la actuación profesional, en particular recompensando a los funcionarios que tuvieran un desempeño excelente, e imponiendo sanciones cuando el desempeño fuera insatisfactorio, y para reforzar el vínculo entre la actuación profesional y el progreso en la carrera, especialmente respecto de los funcionarios que ocupaban puestos directivos.

2. En un informe presentado a la Asamblea General en su sexagésimo séptimo período de sesiones ([A/67/324](#)), el Secretario General informó a la Asamblea de los progresos realizados desde la aprobación de la resolución [65/247](#), a saber: a) aumento de la supervisión del sistema de gestión de la actuación profesional y perfeccionamiento mediante el establecimiento del Grupo General Mixto de Supervisión y de grupos locales mixtos de supervisión; b) introducción de un programa de capacitación obligatoria en gestión de la actuación profesional para el personal directivo y de planes para elaborar un programa de aprendizaje electrónico para la gestión de la actuación profesional dirigido a todo el personal; c) presentación de un proyecto de marco de premios y reconocimiento de la actuación profesional del personal y la administración; d) aclaración de la función del sistema de gestión de la actuación profesional y perfeccionamiento (véase [ST/AI/2010/5](#)) en relación con la imposición de sanciones y medidas adecuadas en caso de desempeño insatisfactorio, así como mejoramiento de los datos sobre la actuación profesional insatisfactoria; e) estrechamiento de los vínculos entre el sistema de gestión de la actuación profesional y el desarrollo de las perspectivas de carrera estableciendo como requisito para la contratación presentar documentos de evaluación profesional y publicando una guía electrónica de desarrollo de competencias; y f) mejoramiento del instrumento de gestión electrónica de la actuación profesional Inspira tras los resultados del programa experimental inicial.

3. La Asamblea General, en la sección I de su resolución [68/252](#), acogió con beneplácito las gestiones que realizaba el Secretario General para elaborar un marco perfeccionado de gestión de la actuación profesional de la Organización y le solicitó que presentara una propuesta amplia de gestión de la actuación profesional, que incluyera todas las modalidades y recomendaciones necesarias, para examinarla en su sexagésimo noveno período de sesiones. La Asamblea puso de relieve que el objetivo general de la propuesta debía ser medir el desempeño de manera creíble y eficaz, recompensar el buen desempeño, sancionar el desempeño insatisfactorio y ser de fácil comprensión para el personal y la administración. Por otro lado, destacó que la sanción del desempeño insatisfactorio era fundamental para asegurar la eficiencia y la eficacia de la ejecución de los mandatos e instó al Secretario General a que aclarara y simplificara las políticas y los procedimientos relacionados con el desempeño insatisfactorio, teniendo presente la experiencia adquirida en la jurisprudencia del sistema de administración de justicia.

4. En la misma resolución, la Asamblea General solicitó al Secretario General que informara sobre los progresos realizados en la preparación de la propuesta en el curso de una reunión informativa a más tardar al final de la segunda parte de la continuación de su sexagésimo octavo período de sesiones. La reunión informativa se celebró en la Quinta Comisión el 6 de mayo de 2014.

II. Propuesta de gestión de la actuación profesional

A. Introducción

5. Como se puso de manifiesto en las resoluciones antes mencionadas de la Asamblea General y en los esfuerzos de la Secretaría en esa esfera, desde hace tiempo se ha reconocido que un sistema de gestión de la actuación profesional justo, digno de crédito y eficiente es esencial para la actuación profesional óptima del personal y la ejecución eficaz de los programas. La gestión de la actuación profesional es un aspecto fundamental del programa de reforma del Secretario General y un pilar clave de la gestión de talentos que, en lo que atañe a la selección y promoción del personal, reconoce la importancia de recompensar a los funcionarios que exhiban un buen desempeño ofreciéndoles oportunidades de carrera, y en lo que respecta al aprendizaje y la promoción de las perspectivas de carrera, reconoce la necesidad de apoyar y desarrollar a todo el personal. La gestión de la actuación profesional también está vinculada a otros procesos importantes en marcha, como los contratos continuos y la supresión y reducción de puestos¹. Por lo tanto, la Organización ha llevado adelante un proceso constante de fortalecimiento del sistema de gestión de la actuación profesional.

6. En 2010, la Secretaría promulgó una política e instrumento nuevos (el módulo de gestión electrónica de la actuación profesional Inspira). Esos cambios fueron bien recibidos por haber hecho más hincapié en el papel de los directivos en la gestión de la actuación profesional, puesto en práctica un plan general de vigilancia más firme, modificó los procedimientos relativos a los grupos de impugnación y establecido procesos estándar sobre la actuación profesional insatisfactoria (y las directrices conexas), que han resultado útiles para proporcionar alguna orientación, donde no existía ninguna, a los directivos que deben hacer frente a casos de actuación profesional insatisfactoria.

7. Cuatro años más tarde, el personal, la administración y los Estados Miembros convienen todos en la necesidad de ir todavía más lejos y aprovechar las mejoras ya hechas. Persisten importantes obstáculos que son principalmente de índole cultural, conductual y burocrática y que guardan relación con las funciones, las responsabilidades y la rendición de cuentas; los procesos excesivamente complicados de la política y el instrumento, y la actuación profesional insatisfactoria. Para determinar la mejor forma de abordar las cuestiones pendientes, la Oficina de Gestión de Recursos Humanos realizó amplias investigaciones sobre los sistemas de gestión de la actuación profesional utilizados por los programas, fondos y organismos especializados de las Naciones Unidas, así como por otras organizaciones internacionales, Estados Miembros y el sector privado. La Oficina también celebró

¹ Para poder optar a un contrato continuo se requieren calificaciones satisfactorias de la actuación profesional y se asignan puntos adicionales a la calificación de “supera las expectativas”; en las operaciones sobre el terreno, los grupos de examen comparativos tienen en cuenta las calificaciones de la actuación profesional a la hora de suprimir o reducir puestos.

consultas con asociaciones profesionales de recursos humanos y académicos que se ocupan de la cuestión, Estados Miembros, personal (incluido un grupo de trabajo del Comité del Personal y la Administración dedicado a la cuestión²), directivos y personal directivo superior de la Organización. Las investigaciones y los debates han permitido llegar a la conclusión de que las dificultades que enfrentan las Naciones Unidas se hacen eco, en su mayor parte, de las de otras organizaciones y el sector privado, en particular la necesidad de que el personal directivo superior se involucre más en la gestión de la actuación profesional, los directivos rindan más cuentas, se establezca un sistema justo y digno de crédito, se gestione de manera más eficiente la actuación profesional insatisfactoria y se preserve la simplicidad de los instrumentos y las políticas a fin de asegurar el cumplimiento.

8. Las investigaciones y los debates también mostraron que, en general, el sistema de gestión de la actuación profesional de la Secretaría era compatible con las mejores prácticas, en la medida en que el sistema: a) comprendía una fase de planificación, durante la cual el funcionario y su directivo formulaban los objetivos individuales derivados de las prioridades de la organización; b) se daba seguimiento a los progresos a lo largo del año; y c) se realizaba una evaluación de fin de año. Si bien hay diferencias entre los sistemas (por ejemplo, en las escalas de calificación, los ciclos, los formatos de evaluación y otras características), y algunas organizaciones con esferas de trabajo o culturas muy diferentes tienen sistemas únicos, en términos generales se observan pocas diferencias fundamentales de enfoque o filosofía. Consiguientemente, las enmiendas propuestas al sistema de gestión de la actuación profesional no tienen por objeto modificar por completo su estructura. Por el contrario, resulta claro que lo que se necesita es efectuar cambios específicos en algunas esferas decisivas. La propuesta presentada, por lo tanto, tiene como objeto reformar esferas claves en respuesta a las preocupaciones del personal, la administración y la dirección de la Organización y de los Estados Miembros.

9. No obstante, la propuesta es amplia en cuanto aborda y se propone mejorar todos los aspectos claves del sistema de gestión de la actuación profesional: la política, el instrumento, la capacitación y la orientación requeridas y la cultura y la rendición de cuentas. Concretamente, la propuesta se compone de cuatro elementos principales: a) una mayor rendición de cuentas en la gestión de la actuación profesional, en particular en los niveles de gestión y dirección; b) la simplificación de la política de gestión de la actuación profesional ([ST/AI/2010/5](#)) y el instrumento de gestión electrónica de la actuación profesional Inspira; c) una mayor cultura de gestión; y d) el esclarecimiento de la cuestión de cómo hacer frente de manera eficaz a la actuación profesional insatisfactoria.

² El Grupo de Trabajo del Comité del Personal y la Administración sobre la Gestión de la Actuación Profesional y el Perfeccionamiento se estableció en 2009 para que formulara propuestas de reforma del sistema de evaluación de la actuación profesional. El Grupo de Trabajo presentó sus principales conclusiones al Comité del Personal y la Administración en junio de 2013. Las conclusiones tuvieron en cuenta las recomendaciones del Grupo General Mixto de Supervisión, que es igualmente un órgano del personal y la administración. Los cambios propuestos en la política se debatieron con representantes del personal en la reunión del Comité del Personal y la Administración celebrada en junio de 2014, en la que se manifestó un amplio apoyo a los cambios propuestos.

B. Aumento de la rendición de cuentas, en particular en los niveles de gestión y dirección

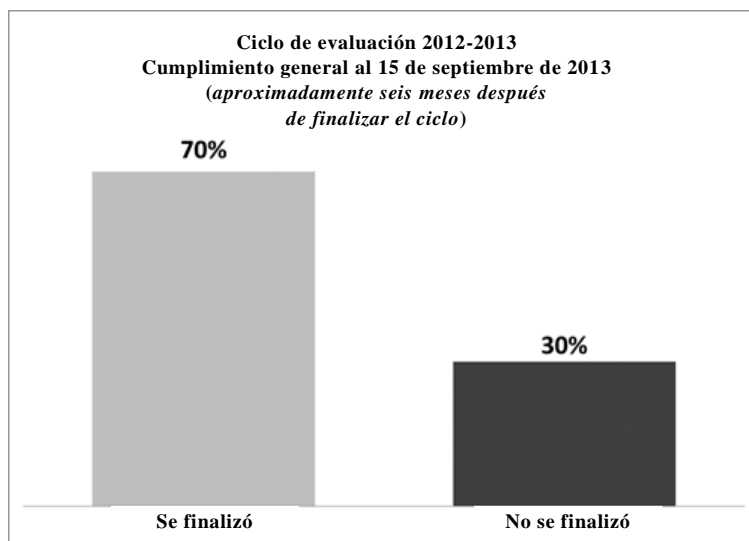
10. A juzgar por las opiniones sistemáticamente expresadas por el personal y los directivos que participan en actividades de capacitación obligatoria en gestión de la actuación profesional, existe la percepción de que el personal directivo superior no prioriza activamente la gestión de la actuación profesional y que los directivos no rinden cuentas por la mala gestión de su personal. Por lo general, el personal directivo superior y los directivos no rinden cuentas por el cumplimiento inadecuado de los procedimientos y plazos para la evaluación del personal. A continuación se describen las medidas que se han de adoptar para aumentar la rendición de cuentas por la gestión de la actuación profesional en la Organización.

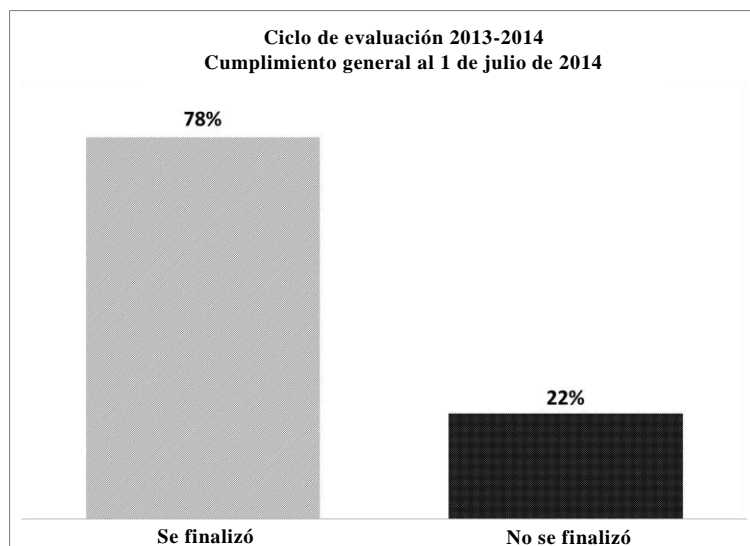
A nivel directivo superior

11. Las investigaciones muestran inequívocamente que los sistemas de gestión de la actuación profesional son ineficaces sin el apoyo activo del personal directivo superior. Por lo tanto, se propone que los jefes de departamentos, oficinas y misiones desempeñen un papel dinámico en la gestión de la actuación profesional. En la práctica, ello exigirá que vigilen el cumplimiento de la política, en particular los plazos. Esta función de vigilancia también esclarecerá cualquier incoherencia o injusticia en la distribución de calificaciones en los departamentos, oficinas y misiones. El equipo directivo superior deberá reunirse por lo menos una vez al año para seguir de cerca los progresos en el cumplimiento de las responsabilidades en materia de gestión de la actuación profesional e impartir orientación a los administradores sobre el cumplimiento y la distribución de calificaciones, sobre la base de sus observaciones.

12. A fin de reforzar esa función de supervisión de los jefes de departamentos, oficinas y misiones, el cumplimiento de la gestión de la actuación profesional pasó a formar parte del pacto del personal directivo superior en 2014. Además, el Comité de Gestión examinará cada año el cumplimiento y la distribución de calificaciones en toda la Secretaría, y las tasas de cumplimiento y la distribución de calificaciones de todos los departamentos, oficinas y misiones se publicará anualmente en iSeek, la plataforma de Intranet de la Organización (véase el gráfico I).

Gráfico I
Cumplimiento general





13. Estas medidas tienen por objeto asegurar que se adopte el tono adecuado en el nivel directivo superior y que los directivos de categoría superior desempeñen también una importante función de supervisión. De conformidad con la instrucción administrativa [ST/AI/2010/5](#), la supervisión y vigilancia de la gestión de la actuación profesional está a cargo del Grupo General Mixto de Supervisión y los grupos locales mixtos de supervisión del personal y la administración que se establecieron en 2011 para vigilar la correcta aplicación de la política en todos los lugares de destino. Esos grupos locales mixtos de supervisión, sin embargo, no se han establecido en la mayoría de los lugares de destino³. A pesar de los esfuerzos realizados para lograr que los departamentos/oficinas/misiones establecieran los grupos, las oficinas han informado de que no tienen la capacidad o los recursos necesarios para llevar a cabo en forma adecuada esa importante función de vigilancia.

14. Como resultado, se han dejado de reunir y analizar de manera sistemática datos sobre la gestión de la actuación profesional. Cabe señalar que una de las principales recomendaciones emanadas de los grupos locales mixtos de vigilancia que se han establecido es que el personal administrativo y directivo de categoría superior de los departamentos/oficinas/misiones debe desempeñar una función más importante en relación con el cumplimiento del sistema de gestión de la actuación profesional.

15. La función propuesta de supervisión y vigilancia del personal directivo superior tendría, por lo tanto, más peso que la función y las capacidades del actual Grupo General Mixto de Supervisión y los grupos locales mixtos de supervisión.

³ El informe del Grupo General Mixto de Supervisión correspondiente al ciclo de evaluación 2010-2011 fue el primero de su tipo que se presentó al Comité del Personal y la Administración. Solo 23 de los grupos locales mixtos de supervisión presentaron informes, lo que representa aproximadamente el 37% de los informes previstos. Durante el ciclo de evaluación 2011-2012, 21 de los grupos presentaron informes al Grupo General Mixto de Supervisión. En su informe correspondiente al bienio 2011-2012, el Grupo General Mixto de Supervisión atribuyó el hecho que no se hubieran podido establecer grupos locales mixtos de vigilancia y de que esos grupos no hubiesen presentado informes a prioridades institucionales contrapuestas y al intenso calendario de viajes de los funcionarios.

16. Por otro lado, la Oficina de Gestión de Recursos Humanos aumentará la capacidad de reunión de datos del instrumento Inspira y proporcionará al personal directivo superior, el Comité del Personal y la Administración y los representantes del personal local actualizaciones anuales sobre los datos relativos al cumplimiento, las escalas y las tendencias importantes. Esos datos de mejor calidad permitirán tanto al personal como a la administración analizar con mayor precisión y rapidez de lo que se puede actualmente los avances y retrocesos en la gestión de la actuación profesional.

A nivel directivo

17. Adoptar el tono adecuado en el escalón superior permitirá lograr un cambio cultural muy necesario en la Organización. Sin embargo, también deberán aclararse y reforzarse las funciones y responsabilidades de los primeros y segundos superiores jerárquicos a fin de asegurar que la rendición de cuentas permee todos los niveles. En ese sentido, el personal, la administración, el personal directivo superior de la Organización y los Estados Miembros han expresado sin excepción sus preocupaciones por el desempeño a menudo deficiente de la función de segundo superior jerárquico.

18. Para hacer frente a ese problema, los segundos superiores jerárquicos deberán desempeñar un papel más dinámico en la gestión de la actuación profesional. En lo que respecta a las evaluaciones del personal, los segundos superiores jerárquicos tendrán que mantener un diálogo con los primeros superiores jerárquicos respecto de todas las evaluaciones, incluidas las observaciones y calificaciones. Solo después de que el primer y el segundo superior jerárquico hayan llegado a un acuerdo, el primer superior jerárquico sostendrá las entrevistas de final de ciclo con su personal. Este papel más dinámico asegurará una mayor equidad y coherencia en las evaluaciones y se prevé que, con el tiempo, ayude a abordar el problema cultural de la tendencia observada en la Secretaría a asignar al personal calificaciones más altas que las debidas. El segundo superior jerárquico también tendrá que desempeñar una función más amplia en la identificación y el tratamiento de la actuación profesional insatisfactoria, según se describe en detalle más abajo en la sección E.

19. Otra de las medidas dirigidas a asegurar que los primeros y segundos superiores jerárquicos participen en el sistema, lo acaten y se lo tomen en serio consiste en exigir que, en el marco de la evaluación de la actuación profesional de los propios directivos, se evalúe en particular cómo han desempeñado sus funciones de gestión y supervisión.

A nivel de funcionario

20. Se espera que los funcionarios se muestren dinámicos en la consecución de sus objetivos de trabajo. La política propuesta fortalece el papel de los funcionarios en el diálogo con los directivos sobre los logros previstos de la actuación profesional de los funcionarios; al mismo tiempo, se espera que los primeros superiores jerárquicos proporcionen al personal la información y la orientación necesaria a ese respecto. Del mismo modo, la política propuesta aclara que, cuando se hayan encontrado deficiencias en la actuación profesional, los funcionarios deben cooperar con los esfuerzos que realicen el primer y el segundo superior jerárquico para mejorar su actuación profesional.

21. Estas medidas tienen por objeto empoderar a los funcionarios para que asuman una mayor responsabilidad por los resultados de su actuación profesional y aumentar el nivel de comunicación franca y recíproca entre los funcionarios y los primeros superiores jerárquicos.

C. Simplificación de la política y del instrumento de gestión electrónica de la actuación profesional Inspira

22. Otra importante preocupación expresada por el personal, los directivos, el personal directivo superior y los Estados Miembros es la complejidad de los actuales procesos de gestión de la actuación profesional. Esa complejidad ha sido motivo de distracción de la esencia del sistema de gestión de la actuación profesional, que es fomentar relaciones productivas entre el personal y la administración para asegurar que se logren los resultados de la Organización. También genera demoras, que dan lugar a problemas de incumplimiento y responsabilidades jurídicas. En consecuencia, el Secretario General propone racionalizar la política de gestión de la actuación profesional y el instrumento de gestión electrónica de la actuación profesional Inspira, de modo que sean fáciles de comprender para todos los interesados.

23. Se abreviará la política de gestión de la actuación profesional para que se centre únicamente en los pasos esenciales de la planificación del trabajo y la evaluación de la actuación profesional y se aclaren las funciones y responsabilidades de los funcionarios, los primeros superiores jerárquicos, los segundos superiores jerárquicos y las oficinas ejecutivas y de recursos humanos. A continuación se describen las medidas propuestas.

Simplificación del proceso de planificación del trabajo

24. En lugar de redactar extensos planes de trabajo al comienzo del ciclo de evaluación de la actuación profesional, en cada plan de trabajo se señalarán de tres a cinco objetivos claves para el año. Esos objetivos deben derivarse de las principales responsabilidades generales y el plan de trabajo individual de cada funcionario y deben estar vinculados al plan de trabajo general y las prioridades de los departamentos, oficinas o misiones. Este cambio en la formulación de los objetivos principales tendrá dos importantes ventajas. En primer lugar, centrará la atención de los funcionarios y sus primeros superiores jerárquicos en los objetivos más importantes del ciclo de evaluación. En segundo lugar, asegurará que el personal y los primeros superiores jerárquicos no tropiecen con los retrasos que actualmente se producen en la fase de planificación del trabajo del ciclo de evaluación, en la que se requiere incluir demasiada información en el instrumento de gestión electrónica de la actuación profesional Inspira. Este enfoque también se ajusta a las mejores prácticas, en las que la planificación del trabajo se considera un proceso fluido que no comienza y termina en un momento determinado del año. De hecho, un plan detallado de trabajo debe ser objeto de modificaciones a lo largo del año para seguir siendo exacto, no así un conjunto de objetivos generales.

25. El plan de desarrollo personal⁴ será igualmente eliminado del instrumento de gestión electrónica de la actuación profesional Inspira. La experiencia ha demostrado que el examen del desarrollo personal en el marco del instrumento ha redundado en la utilización incoherente o la subutilización del instrumento, lo que disminuye su importancia y genera confusión y retrasos en los procesos de gestión de la actuación profesional. A fin de fortalecer el desarrollo personal de los funcionarios, objetivo que sigue siendo vital para la Organización, se dedicarán mayores esfuerzos a la capacitación de los administradores para que aprendan a desarrollar adecuadamente las aptitudes de los funcionarios y proporcionarles instrumentos (por medio de un enfoque revisado del apoyo a las perspectivas de carrera) que les permitan procurar hacer realidad sus propias aspiraciones profesionales a través de una serie de actividades de aprendizaje y promoción de esas perspectivas. Para ello se podrá contar con la nueva estrategia de aprendizaje y promoción de las perspectivas de carrera, uno de cuyos principales objetivos es mejorar la promoción de las perspectivas de carrera. En apoyo del objetivo de la Organización relativo a la movilidad y para promover las aspiraciones profesionales del personal, la estrategia procurará proporcionar al personal el apoyo a las perspectivas de carrera y los instrumentos de adquisición de conocimientos que les permitan ocupar otro puesto en el futuro y adquirir una experiencia más amplia en diferentes partes de la Organización. Esos instrumentos se pondrán a disposición de todo el personal de la Secretaría, muchos de ellos a través del portal de recursos humanos⁵ y el sistema institucional de gestión del aprendizaje.

Diálogo permanente

26. Un requisito clave en que se hará mucho hincapié es el diálogo permanente entre los funcionarios y sus primeros superiores jerárquicos a lo largo del ciclo de evaluación. Los datos muestran que el examen de mitad de período, que se supone que tenga lugar a mitad del ciclo, en la práctica se realiza raras veces. Un motivo de preocupación respecto del examen de mitad de período es que las mejores prácticas sugieren que una sola conversación en medio del ciclo de evaluación no puede sustituir la comunicación permanente de resultados; consiguientemente, muchas organizaciones han eliminado ese examen. Independientemente de que haya o no un examen de mitad de período, la prioridad será asegurar que se mantengan un diálogo permanente durante el ciclo de evaluación y que se proporcionen al personal y la administración capacitación específica, directrices y otros instrumentos para la comunicación de resultados.

Simplificación del proceso de evaluación

27. Como reconocimiento de la importancia de evaluar la actuación profesional de un funcionario a lo largo de un ciclo, se seguirán evaluando las competencias. Sin embargo, los directivos ya no tendrán que asignar una calificación a cada competencia por separado, proceso que, según se pudo constatar, no añade valor a la evaluación. En lugar de ello, se prevé que la administración destaque las competencias que hayan sido especialmente bien demostradas, así como aquellas

⁴ El plan de desarrollo personal es un plan de aprendizaje que rellena el funcionario y en el que se señalan las competencias que desea fortalecer y sus aspiraciones profesionales respecto de su desarrollo personal. Se diferencia del plan de mejoramiento de la actuación profesional, que establece la administración en caso de deficiencias en la actuación profesional.

⁵ El portal de recursos humanos es el nuevo sitio web de información sobre recursos humanos, que se puso en funcionamiento en el tercer trimestre de 2014.

que se puedan mejorar. Ello permitirá reducir el formulario de evaluación de Inspira a dos secciones (tres para la administración) y una sola calificación general, lo que hará de la evaluación un proceso menos repetitivo y engorroso. Este cambio también asegurará que los directivos evalúen a los funcionarios de una manera más específica y hagan más hincapié en la coherencia de la descripción. El proceso de evaluación se simplificará todavía más gracias a la elaboración de directrices amplias de evaluación (véase párr. 30).

D. Nueva mentalidad de gestión

28. Otra de las preocupaciones fundamentales del personal, los directivos, el personal directivo superior y los Estados Miembros es la necesidad de contar con una sólida cultura de gestión en la Organización. Si bien se reconoce que los cambios culturales requieren tiempo, los cambios en la política de gestión de la actuación profesional y en el instrumento de gestión electrónica de la actuación profesional permitirán, hasta cierto punto, atender a esa necesidad. Cabe señalar como ejemplos importantes el firme compromiso del personal directivo superior y la evaluación más sistemática de los administradores, con el apoyo de una mayor capacitación y orientación.

Mayor apoyo a los directivos

29. Un factor decisivo para este cambio es la necesidad de apoyar a los directivos. La Organización es plenamente consciente de la necesidad de proporcionar asistencia integral a los directivos para que mejoren sus capacidades, sus conocimientos y su desempeño en materia de gestión. Según la nueva estrategia de aprendizaje y promoción de las perspectivas de carrera, la mejora de la gestión y el liderazgo es una de las principales prioridades institucionales de la Secretaría de las Naciones Unidas para el período 2014-2016. A tal fin, la Oficina de Gestión de Recursos Humanos determinará las deficiencias en materia de capacidad y en otras esferas y, en consecuencia, renovará sus programas de gestión y liderazgo. Para ello, se impartirá orientación sobre las competencias diarias indispensables para la gestión eficaz del personal (por ejemplo, saber planificar el trabajo de forma adecuada, comunicar resultados en un entorno multicultural, sostener una conversación difícil, celebrar con eficacia reuniones, mantener un entorno de trabajo armonioso y documentar graves deficiencias en la actuación profesional). Con el tiempo, esa capacitación y esa orientación también se harán extensivas, siempre que lo permitan los recursos, a otras importantes esferas administrativas además de la gestión de personal, como las finanzas, el presupuesto y las adquisiciones.

Mejor orientación de los directivos sobre la evaluación justa del personal

30. Se publicarán directrices detalladas para los directivos sobre cómo evaluar al personal y asignar calificaciones de manera justa y coherente. Con esas directrices quedará claro que una calificación de “supera las expectativas de desempeño”, por ejemplo, se obtiene solo en raras ocasiones, cuando un funcionario realiza una labor excepcional que va mucho más allá de lo que se esperaba. Aunque a algunos directivos les preocupa el hecho de que una calificación alta sea el único medio de recompensar a quienes muestran un buen desempeño, las directrices indicarán la importancia de utilizar los recuadros de observaciones y la descripción con ese fin y explicarán cómo hacerlo.

Creación de una cultura de reconocimiento

31. Las directrices sobre la evaluación del personal también proporcionarán ejemplos de las muchas maneras en que los directivos pueden reconocer la actuación profesional del personal. La experiencia de una amplia gama de organizaciones ha demostrado que el reconocimiento del personal, aun cuando no se exprese mediante la remuneración o el ascenso, como es el caso en las Naciones Unidas, puede en cambio fomentar la motivación, el compromiso y la lealtad del personal.

32. Además, el Grupo de Trabajo sobre la Gestión de la Actuación Profesional y el Perfeccionamiento del Comité del Personal y la Administración ha elaborado un proyecto de marco de premios y reconocimiento como medio de recompensar y reconocer al personal que haga una contribución excepcional al cumplimiento de los objetivos y los mandatos de la Organización⁶. Este marco tiene como finalidad principal fomentar una cultura de aprecio en la organización y ofrecer consejos prácticos a los directivos sobre cómo crear una cultura de ese tipo en sus oficinas mediante expresiones de reconocimiento y aprecio, a falta de una política de remuneración con arreglo al desempeño u otras recompensas cuantificables. El marco también establece un proceso de fácil seguimiento para la concesión de premios anuales en departamentos, oficinas y misiones. Si bien el sistema de gestión de la actuación profesional tiene por finalidad fomentar una cultura de alto rendimiento, el marco de premios y reconocimiento será otro vehículo a través del cual se podrá reconocer cualquier contribución extraordinaria a los objetivos y los valores de la organización, tanto por personas o equipos. El programa mundial de premios ONU 21 también establecerá un marco de premios y reconocimiento que se aplicará en todos los lugares de destino una vez que se hayan llevado a la práctica las actuales propuestas de reforma de la gestión de la actuación profesional. Este enfoque se centra en el fomento de una cultura de reconocimiento y aprecio y ofrece sugerencias prácticas sobre cómo crear una cultura de ese tipo en los departamentos, oficinas y misiones, mediante el aprecio, el encomio, la celebración y otros medios. La aplicación de semejante enfoque, a falta de un sistema de remuneración con arreglo al desempeño, ha aumentado en cierta medida la motivación, el compromiso y la lealtad del personal de otras organizaciones.

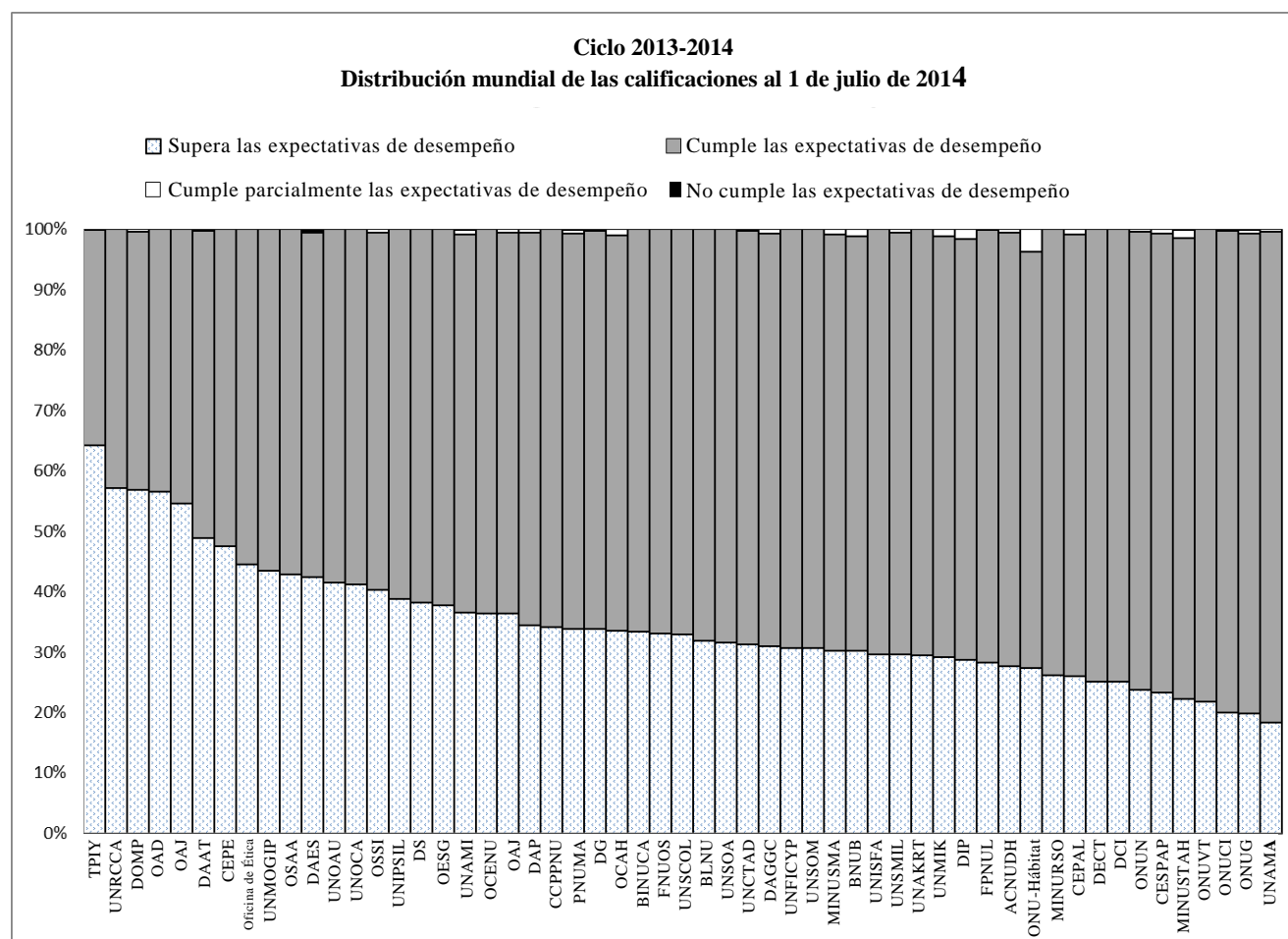
E. Esclarecimiento de la forma de abordar de manera eficaz la actuación profesional insatisfactoria

33. Una de las principales deficiencias del actual sistema de gestión de la actuación profesional de la Organización es su incapacidad para abordar de manera eficaz la actuación profesional insatisfactoria. Muchos directivos temen ser objeto de denuncias o investigaciones o de tener que responder a grupos de impugnación o al sistema de justicia. Los directivos también se han percatado de que las disposiciones de la política actual, cuando se aplican en la práctica, no les permiten hacer frente a situaciones en que los funcionarios no exhiben un desempeño satisfactorio. Por ejemplo, no existe una secuencia clara de las medidas que se deben adoptar en caso de actuación profesional insatisfactoria y, cuando los directivos adoptan medidas, les resulta difícil ajustarlas a los plazos del ciclo. Algunos primeros superiores jerárquicos también consideran que no reciben apoyo de su segundo superior jerárquico o del

⁶ Por lo general, los premios se otorgan en forma de placas, medallas, certificados, etc.; mientras que las recompensas son casi siempre monetarias.

personal directivo superior cuando tratan de hacer frente a la actuación profesional insatisfactoria. Los datos demuestran, por ejemplo, que en el último ciclo de evaluación de la actuación profesional, solo el 1% de los funcionarios recibieron calificaciones de “cumple parcialmente las expectativas de desempeño” o “no cumple las expectativas de desempeño” (véase el gráfico II)

Gráfico II

Distribución mundial de las calificaciones al 1 de julio de 2014

Abreviaturas: ACNUDH, Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos; BINUCA, Oficina Integrada de las Naciones Unidas para la Consolidación de la Paz en la República Centroafricana; BLNU, Base Logística de las Naciones Unidas en Brindisi (Italia); BNUB, Oficina de las Naciones Unidas en Burundi; CCPNU, Caja Común de Pensiones del Personal de las Naciones Unidas; CEPAL, Comisión Económica para América Latina y el Caribe; CEPE, Comisión Económica para Europa; CESPAP, Comisión Económica y Social para Asia y el Pacífico; DAAT, Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno; DAES, Departamento de Asuntos Económicos y Sociales; DAGGC, Departamento de la Asamblea General y de Gestión de Conferencias; DCI, Dependencia Común de Inspección; DECT, Dirección Ejecutiva del Comité contra el Terrorismo; DG, Departamento de Gestión; DIP, Departamento de Información Pública; DOMP, Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz; DPA, Departamento de Asuntos Políticos; DS, Departamento de Seguridad; Oficina de Ética; FNUOS, Fuerza de las Naciones Unidas de Observación de la Separación; FPNUL, Fuerza Provisional de las Naciones Unidas en el Líbano; MINURSO, Misión de las Naciones Unidas para el Referéndum del Sáhara Occidental;

MINUSMA, Misión Multidimensional Integrada de Estabilización de las Naciones Unidas en Malí; MINUSTAH, Misión de Estabilización de las Naciones Unidas en Haití; OAD, Oficina de Asuntos de Desarme; OAJ, Oficina de Administración de Justicia; OAJ, Oficina de Asuntos Jurídicos; OCAH, Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios; OCENU, Oficina del Coordinador Especial de las Naciones Unidas para el Proceso de Paz del Oriente Medio; OESG, Oficina Ejecutiva del Secretario General; ONUCI, Operación de las Naciones Unidas en Côte d'Ivoire; ONUG, Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra; ONU-Hábitat, Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos; ONUN, Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi; ONUVT, Organismo de las Naciones Unidas para la Vigilancia de la Tregua; OSAA, Oficina del Asesor Especial para África; OSS, Oficina de Servicios de Supervisión Interna; PNUMA, Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente; TPIY, Tribunal Penal Internacional para la ex Yugoslavia; UNAKRT, Asistencia de las Naciones Unidas a los procesos contra el Khmer Rouge; UNAMA, Misión de Asistencia de las Naciones Unidas en el Afganistán; UNAMI, Misión de Asistencia de las Naciones Unidas para el Iraq; UNCTAD, Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo; UNFICYP, Fuerza de las Naciones Unidas para el Mantenimiento de la Paz en Chipre; UNIPSIL, Oficina Integrada de las Naciones Unidas para la Consolidación de la Paz en Sierra Leona; UNISFA, Fuerza Provisional de Seguridad de las Naciones Unidas para Abyei; UNMIK, Misión de Administración Provisional de las Naciones Unidas en Kosovo; UNMOGIP, Grupo de Observadores Militares de las Naciones Unidas en la India y el Pakistán; UNOAU, Oficina de las Naciones Unidas ante la Unión Africana; UNOCA, Oficina Regional de las Naciones Unidas para África Central; UNRCCA, Centro Regional de las Naciones Unidas para la Diplomacia Preventiva en Asia Central; UNSCOL, Oficina del Coordinador Especial de las Naciones Unidas para el Líbano; UNSMIL, Misión de Apoyo de las Naciones Unidas en Libia; UNSOA, Oficina de las Naciones Unidas de Apoyo a la Misión de la Unión Africana en Somalia; UNSOM, Misión de Asistencia de las Naciones Unidas en Somalia.

34. Es importante señalar que la mayoría de los funcionarios de la Organización exhiben un buen desempeño y que no existe la intención de instituir un sistema en torno a una minoría cuyo desempeño se queda por debajo de lo esperado. Al mismo tiempo, los actuales procesos en este ámbito son complejos y hacen difícil para los directivos enfrentar con diligencia los casos de actuación profesional insatisfactoria.

35. Por lo tanto, se propone modificar la política y los procesos, en particular las funciones y responsabilidades de los segundos superiores jerárquicos, así como de las oficinas ejecutivas y de recursos humanos, a fin de esclarecer y apoyar más la labor de los directivos en lo que respecta a la actuación profesional insatisfactoria.

Una política más clara

36. En el proyecto de política se hará hincapié en que los directivos proporcionen información al personal de manera sistemática a lo largo del ciclo de evaluación y que los casos de actuación profesional insatisfactoria se aborden sin demora. La política también aclarará que existen una serie de pasos secuenciales a la hora de hacer frente a los casos de actuación profesional insatisfactoria; esos pasos pueden variar según las circunstancias del caso. Tales pasos tienen por objeto asegurar que los directivos puedan proporcionar, en una fase temprana, toda la asistencia posible para ayudar al funcionario a mejorar su actuación profesional.

37. En los casos en que la actuación profesional no mejore con la aplicación de esas medidas, el siguiente paso sería poner en marcha un plan de mejora de la actuación profesional. Si con esto tampoco se logra el cambio necesario en la actuación profesional, los directivos deberían, con la aprobación del segundo superior jerárquico, imponer medidas administrativas contra la actuación profesional insatisfactoria. Entre esas medidas podrían figurar la retención del incremento periódico de sueldo o la no renovación o rescisión del contrato por desempeño insatisfactorio.

38. Esas disposiciones revisadas irán acompañadas de un conjunto actualizado de directrices sobre el tratamiento de los casos de actuación profesional insatisfactoria, que incluirán un modelo de plan de mejora de la actuación profesional y la prestación de apoyo sobre cómo sostener conversaciones difíciles, entre otras cuestiones. Más importante aún, las directrices, que sustituirán las publicadas por la Oficina de Gestión de Recursos Humanos en 2011 sobre cómo abordar y resolver los casos de actuación deficiente, también incorporarán lecciones aprendidas de la administración del sistema de justicia.

Fortalecimiento de la función del segundo superior jerárquico

39. Con arreglo a las disposiciones del proyecto de política propuesta, el primer superior jerárquico tendrá la obligación de consultar al segundo superior jerárquico en todos los casos de actuación profesional insatisfactoria. Hay tres razones para ello. En primer lugar, la participación del segundo superior jerárquico tiene por objeto fortalecer la gestión de los casos de actuación profesional insatisfactoria asegurando que el primer superior jerárquico y el funcionario de que se trate cumpla con los procedimientos pertinentes y se apoye en criterios objetivos en la evaluación de la actuación profesional. En segundo lugar, asegura que se disponga de un tercero que esté familiarizado con la labor del departamento, oficina o misión y que apoye el proceso velando por que exista un entendimiento común entre el primer superior jerárquico y el funcionario sobre las expectativas de actuación profesional. En tercer lugar, se asigna una mayor responsabilidad al directivo de mayor categoría, lo cual es uno de los principales objetivos de la política propuesta y está en consonancia con la estructura jerárquica de la Organización, que asigna una mayor responsabilidad y aumenta la rendición de cuentas en los niveles más altos.

Mayor apoyo de recursos humanos

40. Las investigaciones sobre las mejores prácticas han demostrado que los casos de actuación profesional insatisfactoria se tratan con mayor eficacia cuando la Oficina de Recursos Humanos ejerce una función de asesoramiento a lo largo del proceso de evaluación de la actuación profesional. A tal fin, se espera que las oficinas ejecutivas y de recursos de la Organización desempeñen un papel más activo en el asesoramiento del personal y los directivos involucrados en situaciones de actuación profesional insatisfactoria. Esto será particularmente cierto en el caso excepcional de que el segundo superior jerárquico de un funcionario no esté disponible y no haya ningún otro directivo que pueda desempeñar la función de segundo superior jerárquico. Si bien ello requerirá una mejor capacitación y orientación que permitan al personal de las oficinas ejecutivas y de recursos humanos desempeñar esa función de asesoramiento, ello es fundamental para el éxito de la nueva política.

Simplificación del proceso de impugnación

41. Hasta cierto punto, el proceso de impugnación se simplificó en la instrucción administrativa [ST/AI/2010/5](#); sin embargo, la experiencia ha demostrado que actualmente ese proceso es una importante fuente de retrasos en el tratamiento de los casos de actuación profesional insatisfactoria y requiere ciertos ajustes. El proceso mejorará de tres importantes maneras.

42. En primer lugar, una de las principales fuentes de retraso ha sido el requisito de que todos los miembros de los grupos de impugnación sean de la misma categoría que el primer superior jerárquico. Esto ha creado considerables demoras en la búsqueda de miembros de grupos de impugnación que posean la categoría adecuada y en el establecimiento de los propios grupos. Un cambio sería que solo un miembro del grupo tenga que ser de la misma categoría que el primer superior jerárquico cuya evaluación se haya impugnado. De efectuarse ese cambio se reducirían considerablemente los retrasos.

43. En segundo lugar, se impartirá una mejor capacitación y orientación a los miembros de los grupos de impugnación antes de que se desempeñen como tales. Dado que la mayor parte de los funcionarios nunca han sido miembros de un grupo de impugnación y tal vez no vuelvan a serlo, esa capacitación y orientación les permitirá aprender rápidamente cómo transitar por el proceso de impugnación, de modo que todas las partes reciban un juicio imparcial y se observen las garantías procesales. También asegurarán que todos los grupos de impugnación, independientemente del lugar donde se encuentren, realicen su labor de manera coherente y de conformidad con la política.

44. En tercer lugar, en los casos en que un grupo de impugnación decida revocar la calificación general, se le concederá la autoridad de suprimir de la evaluación todas o algunas de las observaciones del primer superior jerárquico relacionadas con la calificación revocada. Debido a la ausencia de una disposición de esa índole en la actual política, algunas observaciones de las evaluaciones cuya calificación fue revocada dejaron de tener sentido. Este cambio asegurará una mayor equidad y coherencia en la evaluación final.

45. Todas estas medidas tienen como propósito asegurar que los problemas relacionados con la actuación profesional se aborden en una fase temprana y agilizar y simplificar la gestión de la actuación profesional insatisfactoria.

III. Consecuencias financieras

46. A finales de 2014 o principios de 2015, será necesario reconfigurar el instrumento de gestión electrónica de la actuación profesional Inspira para ajustarlo a los cambios de política. Esos cambios técnicos, que representan los principales gastos asociados con las reformas, se financiarán con cargo a los recursos existentes, sobre la base del reajuste de las prioridades de los recursos existentes.

IV. Plazos

47. El proyecto de política se ultimaré tras la celebración de consultas con los representantes del personal a fin de efectuar los cambios técnicos necesarios y someter a prueba el instrumento Inspira antes de que se ponga en marcha su aplicación. El propósito es que la política revisada y los cambios que se hagan en el instrumento entren en vigor en abril de 2015, a tiempo para el ciclo de evaluación 2015-2016.

V. Conclusión

48. La reforma del sistema de gestión de la actuación profesional de la Organización es un objetivo verdaderamente compartido por igual por la administración, el personal y los Estados Miembros; nadie está totalmente satisfecho con el sistema actual. La gestión de la actuación profesional es parte integrante del marco de gestión de talentos. Es a quienes tengan la mejor actuación profesional a quienes se debe recompensar con nuevas oportunidades. Al mismo tiempo, desde el punto de vista del aprendizaje y el desarrollo, el mejoramiento del sistema de gestión de la actuación profesional debe redundar en una participación y un diálogo mayores, para que sea más fácil apoyar y desarrollar las aptitudes de quienes tengan una actuación menos satisfactoria y abordar esos casos en una fase más temprana. Una vez que se logre simplificar el sistema de gestión de la actuación profesional, se lograrán a su vez efectos positivos en los otros pilares de la gestión de talentos.

49. En última instancia, cualquier sistema, incluso mejorado, solo puede tener éxito si el personal y la administración lo hacen verdaderamente suyos. Se espera que, a largo plazo, estas mejoras redunden en un sistema con mayor transparencia y coherencia, mejores tasas de cumplimiento y un proceso de evaluación cualitativamente superior, y muestren al personal y los directivos que las Naciones Unidas se toman en serio la gestión de la actuación profesional.

VI. Medidas que deberá adoptar la Asamblea General

50. **Se solicita a la Asamblea General que apruebe las revisiones del sistema de gestión de la actuación profesional que se proponen en el presente informe.**
