



## Asamblea General

Distr. GENERAL

A/49/176

17 de junio de 1994

ESPAÑOL

Original: INGLES

---

Cuadragésimo noveno período de sesiones  
Tema 109 de la Lista Preliminar\*

### EXAMEN DE LA EFICIENCIA DEL FUNCIONAMIENTO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO DE LAS NACIONES UNIDAS

### MEJORAMIENTO DE LA CONDICION DE LA MUJER EN LA SECRETARIA DE LAS NACIONES UNIDAS EN UNA EPOCA DE "GESTION DE LOS RECURSOS HUMANOS" Y "RESPONSABILIDAD": ¿UN NUEVO COMIENZO?

#### Nota del Secretario General

El Secretario General tiene el honor de transmitir a los miembros de la Asamblea General el informe de la Dependencia Común de Inspección titulado "Mejoramiento de la condición de la mujer en la Secretaría de las Naciones Unidas en una época de 'gestión de los recursos humanos' y 'responsabilidad': ¿un nuevo comienzo?" (JIU/REP/94/3).

---

\* A/49/50/Rev.1.

ANEXO

JIU/REP/94/3  
 Mayo de 1994

MEJORAMIENTO DE LA CONDICION DE LA MUJER EN LA SECRETARIA DE LAS  
 NACIONES UNIDAS EN UNA EPOCA DE "GESTION DE LOS RECURSOS  
 HUMANOS" Y "RESPONSABILIDAD": ¿UN NUEVO COMIENZO?

Preparado por  
 Erica-Irene Daes

INDICE

	<u>Párrafos</u>	<u>Página</u>
Siglas y abreviaturas .....		ii
RESUMEN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....		iii
I. INTRODUCCION .....	1-6	1
II. MEJORAMIENTO DE LA CONDICION DE LA MUJER: POLITICAS CLARAS, ESTRATEGIAS SENSATAS, ESCASOS PROGRESOS ...	7-10	2
III. ESFUERZOS RECIENTES: EL "JUEGO DE LOS NUMEROS" ....	11-40	3
IV. PERSISTENCIA DE LOS PRINCIPALES OBSTACULOS .....	41-83	12
A. Contratación .....	45-52	12
B. Promoción de las perspectivas de carrera .....	53-68	14
C. Capacitación .....	69-73	18
D. Cuestiones relativas al trabajo y la familia ..	74-78	19
E. Sistemas de atención de reclamaciones .....	79-83	20
V. UN ENFOQUE APROPIADO DE LOS "RECURSOS HUMANOS" ....	84-153	22
A. La falta de dinamismo y de diálogo sobre políticas sustantivas en el pasado .....	91-104	22
B. Nuevas orientaciones: dinamismo, transparencia, diálogo, resultados .....	105-115	26
C. El elemento crítico: un informe bienal sobre recursos humanos .....	116-123	28
D. Un primer requisito: fortalecimiento de las capacidades de gestión de la OGRH .....	124-140	31
E. Un segundo requisito: rendición de cuentas y seguimiento .....	141-153	35
VI. UN NUEVO PROGRAMA CENTRADO EN LOS RESULTADOS PARA EL ADELANTO DE LA CONDICION DE LA MUJER .....	154-170	39
ANEXO ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA CONDICION JURIDICA Y SOCIAL Y EL ADELANTO DE LA MUJER EN LA SECRETARIA .....	171-186	46
Notas .....		50

Siglas y abreviaturas

CAC	Comité Administrativo de Coordinación
CAPI	Comisión de Administración Pública Internacional
CCAAP	Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto
CCCA	Comité Consultivo en Cuestiones Administrativas
Comité Directivo	Comité Directivo para mejorar la situación de la mujer en la Secretaría
Coordinador	Coordinador de las Cuestiones Relacionadas con la Mujer
DAG	Departamento de Administración y Gestión
Grupo de Expertos Intergubernamentales	Grupo de Expertos Intergubernamentales de alto nivel encargado de examinar la eficiencia del funcionamiento administrativo y financiero de las Naciones Unidas
OGRH	Oficina de Gestión de Recursos Humanos
UNITAR	Instituto de las Naciones Unidas para la Formación Profesional y la Investigación

## RESUMEN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Se ha hablado durante tantos años sobre el mejoramiento de la condición de la mujer en la Secretaría de las Naciones Unidas que un nuevo estudio sobre este tema, como el presente, puede resultar molesto. Las mujeres no están satisfechas con la penosa lentitud de los progresos alcanzados hasta el momento. Algunos funcionarios masculinos temen quedar marginados si se fijan objetivos más ambiciosos aun en materia de contratación y ascensos. Por otra parte, a muchos jefes les desagrada que se les recuerde una vez más este problema inconcluso y, al parecer, eterno.

Sin embargo, la determinación de lograr la igualdad entre los sexos en la Secretaría no es una carga onerosa; antes bien, redundará en múltiples beneficios para la Organización en su conjunto y permitirá hacer realidad el principio de igualdad de derechos consagrado en la Carta de las Naciones Unidas. Fortalecerá la credibilidad y la función rectora a nivel mundial que procuran tener las Naciones Unidas a través de sus numerosos programas destinados a promover el adelanto de la mujer. Dará a las mujeres calificadas con que ya cuenta la Secretaría, en todas las categorías, la oportunidad que merecen de tener una carrera gratificante y una remuneración acorde. Por otra parte, las Naciones Unidas podrán dotar a sus programas del personal más idóneo disponible al hacer extensivo el acceso a la Organización al 50% de la población mundial que antes no se habrá tenido debidamente en cuenta.

A pesar de las innumerables declaraciones y convenciones de las Naciones Unidas, de dos decenios de minuciosas resoluciones de la Asamblea General y de enérgicas declaraciones y objetivos de política del Secretario General actual y de los Secretarios anteriores, los "programas de acción" destinados a mejorar la condición de la mujer en la Secretaría durante todo un decenio han resultado ineficaces y perdido impulso.

Los objetivos de esos programas han sido esencialmente cuantitativos en lo que respecta al personal femenino del cuadro orgánico. Los análisis de la situación no han sido sistemáticos ni han estado bien orientados; con todo, las estadísticas realizadas revelan que los progresos han sido insatisfactorios o deficientes en casi todos los sectores. Más destacable aun resulta el hecho de que se haya hablado tanto de los obstáculos que traban el adelanto de la mujer -en cuanto a la contratación, la promoción de las perspectivas de carrera, la capacitación, la relación entre el trabajo y la familia, y los sistemas de atención de las reclamaciones- pero se haya hecho tan poco para superarlos.

El único cambio significativo ha sido en 1992 y 1993, la insistencia de la Asamblea General, el Secretario General y los funcionarios la necesidad de dar un nuevo enfoque a la gestión de los recursos humanos. Esta actitud y el nuevo sistema de obligaciones y rendición de cuentas, que debe entrar en vigor en enero de 1995, pueden resultar muy valiosos no sólo para aumentar la eficiencia de la Secretaría en general sino también para lograr que de una vez por todas se apliquen plenamente las medidas a favor del mejoramiento de la condición de la mujer en la Secretaría recomendadas desde hace mucho tiempo por la Asamblea General y el Secretario General.

Es preciso ahora poner manos a la obra para que en 1994 las enérgicas palabras de 1993 se conviertan en hechos concretos. Sólo si actúan con decisión, las Naciones Unidas podrán por fin empezar a establecer un sistema de gestión de los recursos humanos integrado y dinámico. La Inspectora recomienda cuatro medidas básicas que figuran a continuación para poner en marcha ese sistema y lograr un mayor adelanto de la mujer.

Recomendación 1. El Secretario General debe seguir elaborando el "informe amplio" sobre cuestiones relativas al personal, solicitado por la Asamblea General para 1994 como informe bienal sobre recursos humanos. Este informe debe aportar a los encargados de formular las políticas una evaluación sistemática, integral, transparente y práctica de los progresos y los resultados alcanzados en la administración de lo que en la actualidad se considera el "activo más valioso" de la Organización (párrafos 117 a 123 del presente informe).

Recomendación 2. El Secretario General debe reforzar la capacidad de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos (OGRH) solicitud a menudo reiterada pero aún no atendida, creando un pequeño grupo de funcionarios especializados en planificación y análisis; dentro de esa Oficina, acrecentando los conocimientos prácticos necesarios para la gestión de los recursos humanos de sus funcionarios actuales y futuros y examinando con regularidad el volumen de trabajo y dotación de personal de la Oficina a fin de que su capacidad y autoridad para llevar a cabo las críticas tareas que le corresponden no se vean menoscabadas (párrafos 133 a 139 del presente informe).

Recomendación 3. El Secretario General debe incrementar apreciablemente la rendición de cuentas y el seguimiento en los programas de personal haciendo hincapié, al preparar el informe propuesto sobre recursos humanos, en la inclusión de datos y análisis mucho más sustantivos y de un seguimiento sistemático de los exámenes efectuados por los organismos de supervisión (párrafos 146 a 153 de este informe).

La eficacia operacional a largo plazo de los programas de las Naciones Unidas se verá muy fortalecida si se potencia su "activo más valioso" -el personal- mediante las iniciativas mencionadas en materia de recursos humanos. Ahora bien, aunque esos elementos son decisivos para mejorar la condición de la mujer, no bastan por sí solos.

Los "programas de acción" para el adelanto de la mujer han resultado ineficaces, no sólo porque no se han cumplido las numerosas metas cuantitativas propuestas sino además porque casi no han modificado la estructura básica de la Organización ni los procedimientos de personal de la Secretaría. A fin de evitar una grave pérdida de confianza en un ámbito en el que las Naciones Unidas desean tener una función rectora a nivel mundial y de responder por fin a dos decenios de resoluciones de la Asamblea General sobre el mejoramiento de la condición de la mujer en la Secretaría, es indispensable contar de inmediato con un nuevo programa centrado en la obtención de resultados efectivos.

Recomendación 4. La Asamblea General y el Secretario General deben reemplazar el ineficaz "programa de acción" actual con un nuevo programa encaminado a hacer cumplir con firmeza las políticas existentes y mejorar la condición de la mujer, que comprenda las diez medidas que se enumeran a continuación pero que no se limite a ellas (párrafos 159 a 170 del presente informe).

1. El nuevo Grupo Consultivo en Gestión y Finanzas debe examinar con regularidad el proceso de mejoramiento de la condición de la mujer, en especial en los puestos de categoría superior, y asumir activamente la responsabilidad en cuanto a los resultados.

2. El Comité Directivo para mejorar la situación de la mujer en la Secretaría y el Secretario General deben proseguir la tarea de elaborar sus respectivos informes, destacando mucho más en ellos los aspectos de seguimiento, análisis y nuevas orientaciones.

3. A fin de apoyar al Comité Directivo en el cumplimiento de las obligaciones mencionadas, debe contarse con modestos servicios de consultores expertos, necesarios desde hace mucho tiempo.

4. En especial, habida cuenta de la persistente carencia de un sistema de promoción de las perspectivas de carrera en la Secretaría, el Coordinador de las Cuestiones Relacionadas con la Mujer debe reactivar o establecer una red mundial de coordinadores y comités de la Secretaría a fin de mantener al personal femenino bien informado y de permitirle participar en su propio mejoramiento.

5. En el marco del nuevo sistema de obligaciones y rendición de cuentas de toda la Secretaría, los jefes de oficina y de departamento y los directores de los programas deben asumir la plena responsabilidad de aplicar las medidas establecidas para el adelanto de la mujer, presentar informes al respecto y adoptar las medidas complementarias necesarias, como se ha pedido reiteradamente sin que nunca se haya puesto en práctica.

6. El estudio previsto de la ocupación de secretaria debe ser el primero de una serie de análisis para mejorar la situación y las perspectivas de miles de mujeres del cuadro de servicios generales, así como de todos los funcionarios de ese cuadro.

7. La Oficina de Gestión de Recursos Humanos debe certificar que se aplican y se documentan procedimientos de contratación encaminados a garantizar la igualdad de oportunidades para la mujer, y los organismos de examen y supervisión también deben inspeccionar periódicamente esas certificaciones.

8. Los consultores expertos deben ayudar a determinar nuevos métodos eficaces en función de los costos para establecer contacto con mujeres calificadas de todos los países, las cuales son cada vez más numerosas en los nuevos mercados mundiales del trabajo.

9. Por su parte, los Estados Miembros deben presentar candidaturas de mujeres regularmente y aumentar la participación de la mujer en sus delegaciones y misiones permanentes ante las Naciones Unidas.

10. En el nuevo programa deben contemplarse diversos tipos de capacitación, las cuestiones relativas al lugar de trabajo y el establecimiento de procedimientos de reclamación por hostigamiento sexual, además de considerarse cuestiones nuevas como, por ejemplo, el papel de la mujer en misiones especiales.

## I. INTRODUCCION

1. En los dos últimos decenios, la Dependencia Común de Inspección (DCI) ha elaborado una serie de informes relativos a la condición y el adelanto de la mujer en las Naciones Unidas y en el sistema de las Naciones Unidas, incluidos tres informes sobre este tema concreto realizados entre 1977 y 1982 1/. El presente informe forma parte de una evaluación más amplia que actualmente lleva a cabo la Dependencia sobre la condición y el adelanto de la mujer a través de los programas del sistema de las Naciones Unidas.
2. En el presente informe se examinan las medidas que se están adoptando para eliminar los prejuicios y la discriminación contra la mujer y para establecer y mantener la igualdad entre los sexos en la Secretaría de las Naciones Unidas. Se pone de relieve sobre todo la oportunidad actual de mejorar sustancialmente la condición de la mujer en el marco de las nuevas políticas destinadas a lograr una mayor transparencia, rendición de cuentas y una gestión estratégica de los recursos humanos de la Secretaría.
3. En el capítulo II se resume la larga y decepcionante historia de los esfuerzos realizados para realzar el papel de la mujer en las Naciones Unidas desde la fundación de la Organización en 1945 (en el anexo figuran detalles). El capítulo III contiene diversas estadísticas, tanto de los aspectos que se están evaluando como de los demás, a fin de señalar los principales obstáculos con que se ha tropezado y la extrema lentitud con que se avanza.
4. En el capítulo IV se examina la incapacidad de superar las principales barreras que entorpecen el adelanto de la mujer, las cuales están estrechamente relacionadas con las deficiencias generales de administración del personal y de ejecución. En el capítulo V se pasa revista a esos antiguos defectos, así como a las nuevas iniciativas operacionales que han solicitado el Secretario General, la Asamblea General y los funcionarios. La Inspectora recomienda que se sigan esas nuevas instrucciones a fin de establecer programas de recursos humanos constructivos, transparentes y responsables.
5. En el capítulo VI se proponen diez medidas, en el marco general de los recursos humanos, encaminadas a poner en marcha un enérgico programa de acción con la mira puesta en los resultados que permita por fin establecer la igualdad entre los sexos en la Secretaría.
6. Como quedó dicho, el presente informe es parte integrante de un estudio más extenso de los programas relativos a la mujer que se ejecutan en todo el sistema de las Naciones Unidas. La Inspectora agradece las numerosas ideas y sugerencias que le ofrecieron distintos funcionarios con quienes pudo intercambiar puntos de vista sobre este importante tema, tanto en los programas y oficinas de las Naciones Unidas como en los organismos especializados. Si bien el presente informe está dirigido a la Secretaría de las Naciones Unidas, la Inspectora no duda que las ideas analizadas también serán de interés y utilidad para otros organismos del sistema.

## II. MEJORAMIENTO DE LA CONDICION DE LA MUJER: POLITICAS CLARAS, ESTRATEGIAS SENSATAS, ESCASOS PROGRESOS

7. En la primera oración de la Carta de las Naciones Unidas de 1945 se afirma "la igualdad de derechos de hombres y mujeres". Sin embargo, en los 49 años siguientes, a palabras enérgicas se ha respondido con acciones vacilantes y se ha progresado con extrema lentitud. La Inspectora ha sintetizado esta decepcionante historia en el anexo del presente informe, donde hace referencia a las declaraciones de política y a las estrategias, todavía válidas, que se formularon para llevarlas a la práctica.

8. Un examen a vuelo de pájaro de la condición de la mujer en la Secretaría de las Naciones Unidas durante los últimos 50 años permite apreciar lo siguiente:

a) Una serie de declaraciones, convenciones y conferencias mundiales muy importantes del sistema de las Naciones Unidas, a lo largo de los años, primero sobre los derechos de la mujer y luego sobre todo tipo de cuestiones fundamentales relacionadas con ella;

b) La adopción, año tras año, de resoluciones específicas por la Asamblea General desde principios del decenio de 1970, en las que se piden medidas decisivas en muchos sectores para mejorar la condición de la mujer en la Secretaría de las Naciones Unidas;

c) Las sensatas recomendaciones y estrategias presentadas en dos coloquios interinstitucionales del Instituto de las Naciones Unidas para la Formación Profesional y la Investigación (UNITAR) en el decenio de 1970 2/, un "programa de acción" 3/ de 1985 de la Secretaría, informes de un Comité Directivo para mejorar la situación de la mujer en la Secretaría entre 1986 y 1991 4/ e informes de la Comisión de Administración Pública Internacional (CAPI), en particular los presentados en 1985 y 1992 5/.

9. A pesar de todos esos esfuerzos se han registrado pocos progresos. Paulatinamente se ha ido desviando la atención de las cuestiones fundamentales y de los obstáculos que impiden el mejoramiento de la condición de la mujer. En cambio, se ha puesto el acento en el logro de una serie de metas cuantitativas relacionadas con la proporción de personal femenino en puestos del cuadro orgánico y categorías superiores sujetos a distribución geográfica.

10. Ahora bien, incluso este limitado intento ha quedado rezagado. La proporción de mujeres en puestos sujetos a distribución geográfica ha aumentado apenas de un 17% en 1970 a un 32% a fines de 1993, o sea, menos del 1% anual. En consecuencia, podrían pasar muchos años más antes de lograr un equilibrio equitativo entre el personal femenino y el masculino, aunque hace mucho tiempo que la Asamblea General había fijado el plazo de cumplimiento de ese objetivo para 1980 6/.

### III. ESFUERZOS RECIENTES: EL "JUEGO DE LOS NUMEROS"

11. Las metas actuales relativas a la proporción de mujeres en puestos del cuadro orgánico y categorías superiores de la Secretaría sujetos a distribución geográfica fueron fijadas por la Asamblea General en 1990. El Secretario General estableció una meta adicional en 1992 y se han publicado varias instrucciones con medidas especiales destinadas a facilitar los progresos a este respecto 7/. Esas tres metas, que deberán cumplirse antes de finalizado 1995, son las siguientes:

a) El 35% de los puestos sujetos a distribución geográfica deberán estar ocupados por mujeres 8/;

b) Dentro del 35% mencionado en a), un 25% de los puestos directivos superiores deberán estar ocupados por mujeres (director, categoría D-1 y categorías superiores) 9/;

c) Un porcentaje lo más cercano posible al 50% de los puestos de nivel decisorio superior (secretario general adjunto y subsecretario general) deberán estar ocupados por mujeres 10/.

12. En el informe del Secretario General correspondiente a 1985, en el que se estableció por primera vez un programa de acción para la mujer, se observó que las estadísticas no hacían justicia a los muchos elementos que conformaban el papel de la mujer en la Secretaría 11/. La Inspectora hace suya esta observación y en el resto del presente informe se concentra en los principales factores y obstáculos que frenan el adelanto de la mujer y en las medidas necesarias para superarlos.

13. En primer término, no obstante, un breve examen del actual "juego de los números" pone de manifiesto la lentitud con que se avanza para mejorar la condición de la mujer y lograr su adelanto, tanto en los aspectos que se miden con regularidad como en los demás. Los funcionarios de la Secretaría observaron que sus datos adolecen de algunas lagunas y se refieren a períodos de tiempo diversos debido a: a) la actual transición a un sistema totalmente nuevo de información en la Secretaría; b) una serie de considerables reestructuraciones efectuadas recientemente en la Secretaría y c) los diferentes sistemas de contratación y asignación de funciones que han estado vigentes en los últimos años.

14. Ahora bien, a la Inspectora le impresionó en particular el carácter sumamente limitado de las estadísticas sobre la condición y el adelanto de la mujer realizadas por la Secretaría: una gran parte de la "información" presentada no es sino una serie de páginas de aburridos cuadros con datos no elaborados (por lo general muy borrosos y con caracteres de imprenta diminutos). A continuación la Inspectora ha tratado de presentar estadísticas resumidas más esclarecedoras sobre pautas y tendencias significativas para el período general comprendido entre 1985 y 1993, durante el cual han estado en vigencia los "programas de acción" para el adelanto de la mujer. En secciones posteriores del presente informe se examina la necesidad de elaborar estadísticas más sustantivas y analíticas a fin de que en el futuro las decisiones relativas a la condición y el adelanto de la mujer, así como su seguimiento, puedan basarse en un mayor cúmulo de información.

15. En el cuadro 1 del presente capítulo figura la distribución general de las funcionarias en puestos del cuadro orgánico y categorías superiores sujetos a distribución geográfica, asunto en el que se ha centrado la atención en años recientes. Si bien en el último decenio se han registrado progresos moderados en los "programas de acción", los problemas fundamentales que persisten son evidentes. **Las mujeres siguen todavía en gran medida agrupadas en puestos subordinados en la base de la pirámide y casi desaparecen a medida que se asciende en el escalafón.** Si las categorías de P-1, P-2 y P-3 fueran las encargadas de dirigir la Organización, el "equilibrio equitativo" que la Asamblea General quería lograr para 1980 estaría ahora mucho más cerca.

16. **Aun el cumplimiento de los tres objetivos relativos a la participación de la mujer enumerados en el párrafo 11 del presente informe, fijado para 1995 está en duda.** Con todo, se supone que para el próximo año se habrán logrado algunos progresos cuantitativos:

a) La cifra total de 32% indica que tal vez se alcance el objetivo general del 35%, pero sólo como consecuencia del gran número de mujeres ubicadas en las categorías más bajas del cuadro orgánico;

b) Con un 14%, la Secretaría apenas se encuentra a medio camino de la meta del 25% de puestos superiores ocupados por mujeres y no cabe duda de que al vencerse el plazo estará aún muy lejos de alcanzarla;

c) El sector crítico -los puestos de nivel decisorio superior- apenas ha mejorado y el 11% registrado a fines de 1993 lamentablemente se encuentra mucho más cerca del cero que del 50%.

Cuadro 1

Personal del cuadro orgánico y categorías superiores en puestos sujetos a distribución geográfica, proporción de mujeres, por categorías, 1985 y 1993 12/

	30 de junio de 1985				31 de diciembre de 1993		
	Total	Mujeres	Porcentaje de mujeres		Total	Mujeres	Porcentaje de mujeres
SGA	27	0	0%	} 7%	21	3	14%
SSG	30	4	13%		16	1	6%
D-2	91	3	3%	} 7%	66	12	18%
D-1	259	22	8%		243	31	13%
P-5	575	43	7%		495	116	23%
P-4	823	166	20%		707	221	31%
P-3	809	260	32%		613	231	38%
P-2	453	199	44%		417	205	49%
P-1	35	19	54%		6	6	100%
Total	3 102	716	23%		2 584	826	32%

17. En el cuadro 2 del presente capítulo figuran los ascensos de mujeres en el grupo de "distribución geográfica". (No se incluyen los ascensos a la categoría de Director y categorías superiores; sin embargo, ahora que los funcionarios de esas categorías estarán sujetos a los procesos de evaluación y del desempeño profesional y examen de ascensos, cabe esperar que en adelante la Secretaría empiece a facilitar esas estadísticas, con lo cual hará un aporte considerable a la transparencia de los movimientos de personal en esas categorías decisivas.)

18. La teoría normativa general es que ahora que han estado ingresando en mayor número, las mujeres irán ascendiendo en la jerarquía de manera constante. Lamentablemente, se trata de un proceso lento, que requerirá muchos años, y la tasa anual de aumento de los ascensos de funcionarias, como se observa en el cuadro 2, sigue siendo relativamente baja en casi todas las categorías. Sobre todo, como salta a la vista en el cuadro 1, el número de mujeres propuestas para ascenso disminuye a medida que aumenta la categoría. La categoría media de las mujeres del cuadro orgánico sigue siendo P-3.

Cuadro 2

Personal del cuadro orgánico y categorías superiores en puestos sujetos a distribución geográfica, proporción de mujeres ascendidas, por categoría, 1982 y 1993 13/

	1982-1987			1988-1993		
	Total	Mujeres	Porcentaje de mujeres	Total	Mujeres	Porcentaje de mujeres
P-5 a D-1	223	27	12%	136	25	18%
P-4 a P-5	566	131	23%	291	101	35%
P-3 a P-4	905	295	33%	392	176	45%
P-2 a P-3	559	277	50%	228	112	49%
Total	2 253	730	32%	1 047	414	40%

19. El cuadro 3 que figura a continuación pone en evidencia un problema muy grave relativo a los nombramientos de funcionarios en puestos sujetos a "distribución geográfica". En el último decenio ha aumentado apreciablemente el ingreso en la Secretaría de nuevas funcionarias en las categorías más bajas (P-1 a P-4), aunque ni siquiera en este caso se ha logrado todavía el "equilibrio equitativo".

20. En las categorías más altas, sin embargo, los nuevos funcionarios que ingresan en la Secretaría siguen siendo hombres en su abrumadora mayoría. El desastroso porcentaje registrado en 1986-1989, período en que sólo dos de los 66 funcionarios designados en la categoría de director y categorías superiores fueron mujeres, mejoró sólo ligeramente en el período 1990-1993, en el que 10 de 63 nombramientos en esas categorías correspondieron a mujeres. El

ingreso constante de tantos hombres directamente en puestos de categorías superiores de la Secretaría es, a ojos vistas, un obstáculo fundamental que impide el acceso de la mujer a esos cargos.

Cuadro 3

Personal del cuadro orgánico y categorías superiores en puestos sujetos a distribución geográfica, proporción de mujeres nombradas, por categorías, 1986 y 1993 14/

	1986-1989			1990-1993		
	Total	Mujeres	Porcentaje de mujeres	Total	Mujeres	Porcentaje de mujeres
SGA	9	1	11%	14	3	21%
SSG	6	0	0%	5	1	20%
D-2	16	0	0%	18	1	6%
D-1	35	1	3%	26	5	19%
P-5	38	3	8%	50	7	14%
P-4	87	14	16%	110	37	34%
P-3	121	33	27%	147	47	32%
P-2/1	124	51	41%	250	113	45%
Total	436	103	24%	620	214	35%

21. Es preciso señalar varios aspectos importantes e interrelacionados de esta cuestión de las proporciones, los ascensos y la contratación de personal del cuadro orgánico y categorías superiores, sobre todo en los puestos superiores. En primer lugar, **las crisis financieras y otros factores han impuesto graves limitaciones a la contratación en general y, por consiguiente, a la de mujeres**, de manera casi continua desde que en 1985 se inició el "programa de acción" destinado a aumentar considerablemente la participación de la mujer. Por ejemplo, en un informe de la Secretaría correspondiente a 1993 se observó que en el año civil 1992 se habían contratado apenas 27 personas (10 mujeres, es decir, un 37%), mientras que en el año civil anterior se habían contratado 129 (44 mujeres, o sea, un 34%), debido a la "reestructuración en curso" de la Secretaría 15/.

22. La última oración del párrafo precedente pone de manifiesto otro problema. Si se quiere alcanzar un objetivo del 35% debe avanzarse a una tasa del 45% o el 50%, no del 37% o el 34%. Durante el último decenio, la Secretaría a menudo "ha aumentado" el número de funcionarias, pero a una tasa muy inferior al objetivo; en algunas categorías y períodos el número de funcionarias en realidad ha disminuido. De continuar el actual ritmo insignificante de "aumento", bien podría demorarse otro medio siglo el logro del "equilibrio equitativo" general entre hombres y mujeres que deseaba la Asamblea General para 1980.

23. Por otra parte, como se ha subrayado desde el comienzo en los programas de acción (véase el capítulo IV), el papel, el apoyo y el ejemplo del personal directivo superior son decisivos para el éxito de cualquier programa, incluidos sin duda los relacionados con la condición y el adelanto de la mujer. **No es sorprendente que todo el programa de acción de la Secretaría se encuentre empantanado dado que son tan pocas las mujeres de categoría superior, como puede verse en los cuadros 1 y 3.**

24. El Secretario General observó en el discurso que pronunció en marzo de 1994, con motivo del Día Internacional de la Mujer, que cuatro de los más importantes programas y fondos de las Naciones Unidas estaban dirigidos por mujeres: el Programa Mundial de Alimentos (PMA), el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR) y el Fondo de Población de las Naciones Unidas (FNUAP). Tal vez no sea coincidencia que en este último se haya alcanzado actualmente una proporción de 45% de funcionarias del cuadro orgánico 16/.

25. La condición y el adelanto de la mujer en la Secretaría sin duda mejorarían enormemente si se cumpliera el objetivo fijado por el Secretario General de alcanzar una proporción de mujeres cercana al 50% en los puestos de Secretario General Adjunto y Subsecretario General (o sea, 18 de los 37 puestos actuales, como se observa en el cuadro 1). Incluso un número inferior de mujeres en esos puestos superiores ejercería una poderosa influencia si se tratase de cargos directivos en los principales departamentos de la Secretaría, en lugar de los muy escasos puestos de asignación especial que ocupan en la actualidad.

26. Por otra parte, en el informe de 1991 del Comité Directivo para mejorar la condición de la mujer en la Secretaría (en adelante "el Comité Directivo"), que tiene a su cargo la vigilancia de los progresos de la mujer, se observó que **no sólo son muy pocos los puestos superiores ocupados por mujeres sino que además están distribuidos de manera muy desigual en toda la Secretaría.** El Comité elaboró estadísticas con datos tomados del informe del Secretario General sobre el adelanto de la mujer correspondiente a 1991. Esas estadísticas (que al parecer no han variado mucho desde entonces) indican que de 41 oficinas y departamentos existentes en la Secretaría:

- a) En 39 dependencias no había mujeres en puestos de Secretario General Adjunto o Subsecretario General;
- b) En 30 dependencias no había mujeres de categoría D-2;
- c) En 33 dependencias no había mujeres de categoría D-1, y
- d) En 10 dependencias no había mujeres ni siquiera de categoría P-5 17/.

27. La actual concentración de las estadísticas en las mujeres del cuadro orgánico y categorías superiores, examinada en los párrafos precedentes **no tiene en cuenta la situación de la mayoría de las mujeres de la Secretaría.** En el cuadro 4, que aporta justamente esa perspectiva mucho más amplia, se compara la situación de la mujer al inicio del "programa de acción" en 1985 con su situación a fines de 1993.

Cuadro 4

La mujer en la Secretaría, 1985 y 1993 18/

	30 de junio de 1985			31 de diciembre de 1993		
	Total	Mujeres	Porcentaje de mujeres	Total	Mujeres	Porcentaje de mujeres
Funcionarias de categoría superior <u>a/</u>	407	29	7%	346	47	14
Personal del cuadro orgánico <u>b/</u>	2 695	687	25%	2 238	779	35%
Personal especializado de los servicios de idiomas	1 010	327	32%	870	304	35%
Otras categorías conexas <u>c/</u>	1 232	180	15%	1 090	176	16%
Servicios generales	8 342	4 774	57%	8 208	4 589	56%
Total	13 686	5 997	44%	12 752	5 895	46%

a/ Director (D-1) y categorías superiores, puestos sujetos a distribución geográfica;

b/ Puestos sujetos a distribución geográfica;

c/ Comprende el Servicio Móvil, el Servicio de Seguridad, cuadro de artes y oficios y el cuadro de auxiliares de información pública.

28. El cuadro 4 no incluye dos categorías importantes de funcionarios. En primer lugar, se ha omitido al **personal de proyectos** nombrado para prestar servicios a proyectos de cooperación técnica. **Por muchos años el nivel de representación de la mujer en ese grupo ha sido muy bajo:** según un informe reciente de la CAPI, a fines de 1991 había sólo 125 mujeres (12%) en un total de 1.033 funcionarios de proyectos de las Naciones Unidas. Esta proporción se sitúa por encima del promedio registrado en el sistema de las Naciones Unidas, pero muy por debajo del 31% logrado en el caso del personal de proyectos del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) 19/.

29. Asimismo, el cuadro excluye al personal contratado por períodos breves y al designado durante un tiempo limitado. La Secretaría acaba de revisar las reglas que rigen esos nombramientos a fin de poder satisfacer mejor las principales necesidades de personal de las operaciones de mantenimiento de la paz, de ayuda humanitaria y de emergencia 20/. Por otra parte, hay esfuerzos en curso para superar las numerosas dificultades que plantean las condiciones en que se realizan las misiones sobre el terreno.

30. En 1990, el Secretario General declaró que aproximadamente el 50% de los funcionarios asignados a misiones de establecimiento y mantenimiento de la paz eran mujeres. Este hecho no sólo introdujo una nueva dimensión en el espectro laboral de las funcionarias, sino además dio la oportunidad, tanto a las enviadas en misión

como a las permanentes en sus sedes, de demostrar su idoneidad para puestos de mayor categoría y mejorar sus perspectivas de carrera, tendencia que sigue vigente 21/. Todo lo relativo a la asignación de funcionarias a misiones, ya se trate de personal de plantilla de la Secretaría en misión temporal o de otra índole, constituye una esfera importante a la cual ha de prestarse más atención en el futuro.

31. Cabe tomar nota de dos grupos incluidos en el cuadro 4. En primer lugar, como indica el cuadro, las "otras categorías conexas" constituyen un grupo predominantemente masculino. En segundo término, si bien el personal del cuadro orgánico en puestos que requieren conocimientos lingüísticos especiales incluye una proporción relativamente satisfactoria de funcionarias, se ha mantenido durante años marcadamente estable entre el 30% y el 35%.

32. Ahora bien, como se desprende claramente del cuadro, la inmensa mayoría de las mujeres que trabajan en la Secretaría, el grupo que el programa de acción ha dejado de lado casi completamente en años recientes son las funcionarias del cuadro de servicios generales. Ellas representan aproximadamente el 78% (4.589 de un total de 5.895) del total de mujeres de la Secretaría incluidas en el cuadro, comprenden una mayoría sostenida -56% a 57%- del total de funcionarios del cuadro de servicios generales durante el decenio y constituyen un grupo cinco veces mayor que el grupo de funcionarias del cuadro orgánico y categorías superiores sujetas a distribución geográfica (4.589 y 826, respectivamente).

33. El personal del cuadro de servicios generales es la columna vertebral de la Secretaría, pues tiene a su cargo funciones operacionales decisivas. Los funcionarios superiores de ese cuadro perciben sueldos cuyo nivel se superpone al de los funcionarios del cuadro orgánico del nivel subalterno e intermedio, pero pertenecen a una categoría diferente. En su calidad de "oficinistas", los funcionarios del cuadro de servicios generales se desempeñan en la base de la pirámide jerárquica y cuentan con poco reconocimiento aunque a menudo cumplen tareas que van más allá de sus funciones establecidas. Algunos de esos funcionarios tienen una excelente formación y amplia experiencia muy superiores a las de algunos funcionarios del cuadro orgánico pero, a pesar de ello, sus perspectivas de carrera son muy limitadas. Por otra parte, la tecnología moderna está modificando rápidamente la naturaleza y las funciones del cuadro de servicios generales.

34. En el coloquio celebrado por el UNITAR en 1972 se observó que las funcionarias del cuadro de servicios generales tenían un gran número de problemas y reclamaciones importantes. Algunos de esos problemas eran muy diferentes de los que aquejaban a las funcionarias del cuadro orgánico y requerían un estudio especial, pero en otros casos se trataba de problemas corrientes que debían resolverse de manera integrada en el marco de una serie de cuestiones que afectaban a la mujer 22/. El Comité Directivo observó en su informe más reciente (1991) que en 1986 había hecho recomendaciones muy concretas, aprobadas por el Secretario General, con respecto a la reestructuración necesaria de las funciones de las secretarias, a las oportunidades de ascenso al cuadro orgánico y a los estudios de los procedimientos de examen. No obstante, fue muy poco lo que se hizo al respecto 23/. A juicio de la Inspectora, una de las diferencias fundamentales de los programas de acción en curso que debe ser superada es el abandono en que han estado las funcionarias del cuadro de servicios generales.

35. La única vía de acceso que en la actualidad tienen los funcionarios del cuadro de servicios generales para ascender al cuadro orgánico es el sistema de exámenes que permite pasar de la categoría G a la P. (En cambio, los funcionarios del Servicio Móvil, por ejemplo, pueden presentarse a concurso y, en niveles superiores, pueden pasar directamente al cuadro orgánico.) En años recientes ha sido alta la proporción de mujeres que han aprobado esos exámenes (en promedio, alrededor del 60%). Lamentablemente, las restricciones generales a la contratación han cerrado esa vía casi herméticamente, pues por ella ingresan apenas unos 20 candidatos anuales, entre ellos unas 12 mujeres como promedio. Para miles de funcionarias del cuadro de servicios generales que desearían tener una oportunidad decorosa de ascenso, esos 12 puestos constituyen un margen de posibilidad sumamente limitado.

36. Por último, cabe mencionar otros tres aspectos estadísticos importantes. En primer lugar, se ha sostenido con frecuencia que **el hecho de determinar la proporción de mujeres de cada departamento y oficina y de responsabilizar al personal directivo superior** de los resultados obtenidos es un elemento decisivo para mejorar la condición de la mujer 24/. Sin embargo, **esta afirmación no se ha llevado a la práctica de manera transparente y sistemática**. Según el último análisis efectuado (1991), en 19 departamentos y oficinas la proporción de funcionarias era superior al 30%, en 22 departamentos era inferior y en los 12 departamentos con menor número de funcionarias la proporción oscilaba entre el 19% y el 0% 25/. Aun más notable es el hecho de que resulta muy difícil encontrar, en los diversos informes sobre la condición de la mujer, datos que revelen una supervisión efectiva del desempeño de los jefes de departamento y de oficina, es decir un seguimiento que permita establecer su responsabilidad concreta, analizar los problemas y aplicar medidas correctivas.

37. En segundo término, la representación de **mujeres procedentes de diferentes regiones** en puestos sujetos a distribución geográfica sigue siendo bastante desigual. En junio de 1993, había 76 Estados Miembros sin representación femenina en esos puestos (cabe aclarar que 23 eran Miembros nuevos). Ahora bien, las variaciones regionales en torno a la cifra media de 31% siguen siendo considerables, pues en **varias regiones ya se ha superado la meta del 35%, mientras que en otras todavía falta mucho para alcanzarla:**

Africa: 74 mujeres de un total de 424 funcionarios (17%);

Asia y el Pacífico: 163 de un total de 415 funcionarios (39%);

Europa oriental: 21 de un total de 237 funcionarios (9%);

Europa occidental: 204 de un total de 608 funcionarios (34%);

América Latina: 78 de un total de 222 funcionarios (35%);

Oriente Medio: 29 de un total de 132 funcionarios (22%);

América del Norte y el Caribe: 228 de un total de 508 funcionarios (45%);

Otros: 7 de un total de 27 funcionarios (26%) 26/.

38. En tercer lugar, los **Estados Miembros** también tienen que sentar un buen ejemplo en las Naciones Unidas con respecto al cumplimiento de los objetivos

de la Asamblea General; sin embargo, **su desempeño no ha sido mucho mejor que el de la Secretaría.** En el coloquio celebrado por el UNITAR en el decenio de 1970 se afirmó que las mujeres representaban sólo alrededor del 9% de las delegaciones de la Asamblea General y el 12% de los funcionarios de las misiones permanentes con sede en Nueva York 27/. Si bien, desde entonces, ese tipo de estadísticas casi ha desaparecido, a principios de 1994 el Secretario General observó que sólo en 8 de las 184 misiones de Estados Miembros con sede en Nueva York el puesto de jefe o jefe interino estaba ocupado por una mujer 28/.

39. **En síntesis, todas esas estadísticas resultan desalentadoras y dan la imagen de un programa ambiguo e indefinido.** El Comité Directivo, en su último informe completo de diciembre de 1991, instó a que se adoptasen medidas especiales y llegó a la conclusión de que era evidente, a partir de los datos conocidos, que la tasa actual de participación de la mujer en la Secretaría estaba muchísimo de los principios establecidos en el Artículo 8 de la Carta. Después de 46 años de utilizar procedimientos de contratación, nombramientos y ascensos que deberían haber sido neutros con respecto al sexo de los candidatos, la Secretaría no había cumplido sus obligaciones de conformidad con lo establecido en la Carta 29/.

40. Tres años más tarde, la Inspectora lamenta que siga teniendo vigencia una evaluación tan negativa, a pesar de diversos y renovados esfuerzos. Los progresos alcanzados y los objetivos fijados han sido demasiado limitados para lograr que en algún momento de un futuro no muy lejano hombres y mujeres sean considerados en pie de igualdad. En el capítulo IV del presente informe se analizan las causas de este fracaso y en los capítulos V y VI se examinan las medidas que pueden adoptarse para dar una solución definitiva y realmente eficaz a esta situación.

#### IV. PERSISTENCIA DE LOS PRINCIPALES OBSTACULOS

41. No cabe duda de que el mejor informe de la Secretaría sobre el mejoramiento de la condición de la mujer ha sido el informe inicial del Secretario General, de 1985. Tras referirse a la "extensa y detallada legislación" elaborada a lo largo de 15 años y que abarca "prácticamente todos los elementos de las políticas en materia de personal" que afectan la situación de la mujer, en el informe se plantea un interrogante:

"...cabe preguntarse qué es lo que ha impedido que la Secretaría de las Naciones Unidas alcance la mayoría de los objetivos establecidos por la Asamblea General".

42. En respuesta a ese interrogante, el informe hace alusión a que invariablemente cada parte atribuye la responsabilidad a otros y a la necesidad de una acción concertada, un cambio de actitudes y un compromiso firme del personal directivo superior. A continuación se expone un programa de acción basado en amplias consultas y en un análisis de los principales sectores críticos efectuado por una Coordinadora para el Mejoramiento de la Condición de la Mujer que había sido designada poco antes. Ese programa de acción tenía por objeto superar los principales obstáculos mediante planes de trabajo que abarcarían cinco esferas y que servirían de marco para modificar la situación de la mujer 30/.

43. Si bien se esperaba con optimismo que el programa de acción permitiese adoptar medidas correctivas inmediatas, el proceso se ha desarrollado con suma lentitud. En una evaluación efectuada por un consultor en 1992, a raíz de la cual se formuló un nuevo programa de acción que abarcaba hasta fines de 1995, se confirmó que aún persistían "muchos" de los obstáculos detectados en 1985 31/.

44. En el presente capítulo se resumen las medidas solicitadas en el informe de 1985 en las cinco esferas y se evalúan brevemente los acontecimientos posteriores. Esa evaluación revela un patrón constante: pese a que casi ha transcurrido otro decenio, los obstáculos detectados en 1985 todavía no se han superado. Ahora bien, ese fracaso no obedece únicamente a una deficiente ejecución de los programas de acción para el adelanto de la mujer sino también a los escasos progresos alcanzados por la Secretaría en la planificación y gestión de los recursos humanos en su conjunto.

##### A. Contratación

45. Según el informe del Secretario General de 1985, la contratación reciente de mujeres no sólo no había redundado en un aumento del porcentaje de funcionarias de la Organización, sino que apenas había sido suficiente para mantenerlo. Asimismo, varios departamentos y ocupaciones, así como algunos países y regiones, tenían una proporción de mujeres muy baja. Más importante aún, la experiencia había demostrado que no bastaban las nuevas tácticas de contratación y los objetivos numéricos, pues el buen resultado de la contratación dependía en gran medida del clima institucional y del compromiso del personal directivo superior de la Secretaría. Si bien el programa de acción siguió concentrándose en medidas técnicas y objetivos numéricos, al menos hizo hincapié en lo siguiente:

"Para obtener resultados tangibles, es indispensable determinar las obligaciones y definir la responsabilidad de quienes participan en la contratación de mujeres para la Organización y contribuyen a decidir sus carreras" 32/.

46. En un informe de 1971 de la Dependencia Común de Inspección sobre problemas de personal se hace referencia a una "crisis de contratación" en la Secretaría de las Naciones Unidas, caracterizada por una alta tasa de vacantes, cierta confusión sobre si convenía contratar personal con aptitudes general o personal especializado (y una fuerte tendencia a contentarse con contratar a personas con "cualquier" título universitario y algún conocimiento de idiomas) y una gran incertidumbre y escepticismo con respecto al empleo de técnicas modernas de gestión y a la contratación de expertos en esas técnicas. En ese informe se examinaron muy detalladamente algunos conceptos de carácter correctivo como el de grupos ocupacionales, mayor difusión de las vacantes, búsqueda activa de candidatos, descripciones de funciones pertinentes, concursos para el personal subalterno, capacitación de personal, competencia y calificaciones, y planificación y previsión de las contrataciones a largo plazo 33/. En el decenio de 1970 se hicieron considerables esfuerzos para poner en marcha estas reformas.

47. Lamentablemente, la situación parece haber cambiado poco en los decenios siguientes. En 1989, un experimentado observador de las actividades de personal de las Naciones Unidas (y autor del informe de la Dependencia Común de Inspección mencionado) declaró que, a pesar de a) los progresos alcanzados en algunas esferas secundarias, b) de las resoluciones de la Asamblea General en las que se pedía que se implantaran métodos de contratación objetivos para todas las categorías y c) de la evidente necesidad de establecer una política de contratación en la Secretaría de las Naciones Unidas, tal política no existía 34/.

48. En un libro publicado en 1990, sus autores, dos ex funcionarios superiores de las Naciones Unidas, instaron a la Organización a cambiar de política, sobre todo a nivel rector, y a buscar sistemáticamente en todo el mundo a los hombres y las mujeres más aptos para dirigir el sistema, haciendo mucho más hincapié en la índole de las funciones que habrían de desempeñarse y en las calificaciones necesarias para hacerlo 35/.

49. La persistente carencia de objetivos, políticas y criterios de contratación claros contradice las recomendaciones formuladas en 1986 por el Grupo de Expertos Intergubernamentales de alto nivel encargado de examinar la eficiencia del funcionamiento administrativo y financiero de las Naciones Unidas, según las cuales el Secretario General debería "velar por que la selección de personal se haga en estricta conformidad con los principios de la Carta" y la administración de personal "debe basarse en normas claras, coherentes y fáciles de comprender 36/". Asimismo, la mencionada carencia contrasta notablemente con las nuevas y enérgicas directrices de política dadas a conocer en 1993 para revitalizar los procedimientos de colocación y ascenso de los funcionarios de las Naciones Unidas (véase la sección siguiente del presente informe).

50. Cuando se carece de políticas claras y transparentes, las decisiones que se adoptan en una organización suelen basarse en criterios subjetivos o en las prácticas establecidas. Se han expresado muchas críticas dentro y fuera de la

Organización con respecto a la presunta existencia en la Secretaría de las Naciones Unidas de una red de "viejos amigos" (véase la sección siguiente) y a la persistente incapacidad de aumentar significativamente el número de funcionarias del cuadro orgánico a pesar de las disposiciones especiales de contratación mencionadas en el capítulo III. Es evidente que en las Naciones Unidas la contratación sigue siendo reducto de opacidad que permite el ingreso en la Organización mediante una serie de procedimientos vagos.

51. El actual proceso de contratación se basa en una metodología obsoleta y en procedimientos administrativos carentes de transparencia. No resulta evidente la existencia de un método riguroso de selección que permita llenar los puestos vacantes con las personas más idóneas a fin de asegurar "el más alto grado de eficiencia, competencia e integridad" exigido en el Artículo 101 de la Carta de las Naciones Unidas. Es obvio que el recurso a la red de "viejos amigos" no garantiza la igualdad de oportunidades para la identificación y el empleo de mujeres calificadas sino que, por el contrario, atenta contra esa igualdad.

52. A raíz de la preocupación expresada en los períodos de sesiones de 1992 y 1993 de la Asamblea General respecto de la práctica concreta de la contratación en la Secretaría, la Dependencia Común de Inspección ha emprendido como parte de su programa de trabajo para 1994, la inspección de la aplicación de las políticas de contratación, colocación y ascenso de las Naciones Unidas.

#### B. Promoción de las perspectivas de carrera

53. En el informe de 1985 sobre el mejoramiento de la condición de la mujer se afirmó que las bajas tasas de ascenso correspondientes a las mujeres constituían un indicador incompleto de las perspectivas de carrera que se brindaban a la mujer. De hecho, las posibilidades de carrera tenían que comenzar con una supervisión competente, la ayuda de mentores, la capacitación, la rotación y la asignación de funciones cada vez más complejas. El Secretario General afirmó que ese proceso, controlado principalmente por los departamentos en toda la Organización, "parece favorecer en muchos casos la carrera de los hombres". Asimismo, el informe ponía de relieve que la sensación de estancamiento en la carrera era particularmente aguda entre las mujeres del cuadro de servicios generales, por cuanto muchas de ellas se veían bloqueadas en ocupaciones en las que la categoría máxima era baja.

54. Según el informe, la falta de adelanto de la mujer en la Secretaría tenía su raíz tanto en que se la confinaba a ocupaciones relacionadas con servicios (fundamentalmente administrativos) como en las actitudes de los supervisores que tenían más consideración por la carrera de los hombres que por la de las mujeres. Esas actitudes podrían llegar a mejorar a través de la capacitación. No obstante, la orientación fundamental de la conducta de los supervisores debía ser el buen ejemplo de los jefes de departamento y de oficina en el sentido de incrementar la participación y las oportunidades de la mujer.

55. El plan de trabajo del programa de acción incluía medidas tendientes a corregir el estancamiento en la carrera y la colocación inadecuada que afectaban a las funcionarias del cuadro de servicios generales, así como prácticamente todos los aspectos del proceso mediante el cual se preparaba

a la mujer para asumir mayores obligaciones en la Secretaría. No obstante, se subrayó que debía darse prioridad a la aplicación del sistema de promoción de las perspectivas de carrera que estaba elaborando la Oficina de Servicios de Personal, con lo cual se aprovecharían plenamente las potencialidades del personal femenino y mejorarían sus oportunidades de carrera 37/.

56. Conserada retrospectivamente, "la promoción de las perspectivas de carrera" contituye uno de los aspectos de política administrativa más decepcionantes de la historia de las Naciones Unidas. El propósito de establecer un sistema amplio de promoción de las perspectivas de carrera se anunció con bombos y platillos en 1978, otra vez en 1983 y nuevamente en 1985 (se indicó más arriba). No obstante, la Asamblea General se vio obligada en 1989 a pedir al Secretario General una vez más que:

"complete la elaboración de un plan amplio de promoción de las perspectivas de carrera que permita a todos los funcionarios postular abiertamente y en condiciones equitativas a cualquier puesto en la Secretaría..., asegure procedimientos de ascenso adecuados, equitativos y transparentes, y reconozca los méritos a través de un sistema racional de evaluación de la actuación profesional y de presentación de informes al respecto" 38/.

57. Ahora bien, el Secretario General presentó un informe a la Asamblea General sólo a fines de 1992. Tras observar que la intención de elaborar un sistema de promoción de las perspectivas de carrera se había anunciado por primera vez en 1978 y que el último informe sobre la marcha de los trabajos se había efectuado en 1984, se decía en conclusión, de una manera un tanto displicente, que los esfuerzos se llevaban a cabo "desde hace algún tiempo". Se señalaba asimismo que tales esfuerzos eran un indicio de que la Secretaría estaba decidida a promover las perspectivas de carrera como "estrategia indispensable" para la gestión de los recursos humanos. No obstante, a continuación se afirmaba que era necesario reformular a fondo el concepto de promoción de las perspectivas de carrera "para poder establecer un sistema viable de promoción de las perspectivas de carrera".

58. En el informe de 1992 se subrayó la importancia crucial de contar con un sistema de promoción de las perspectivas de carrera dinámico, adecuado a las necesidades y participativo a fin de desarrollar plenamente las potencialidades de los funcionarios. Se identificaron los principales componentes del sistema (la mayoría de los cuales ya se habían analizado en el informe de 1971 de la Dependencia Común de Inspección sobre cuestiones relativas al personal). Se indicaba que la Secretaría debía adoptar "un enfoque a largo plazo" para llevar a cabo su tarea, que se realizaría por etapas e incluiría la ejecución de algunos proyectos "a título de ensayo" en la fase inicial. El Secretario General prometió presentar informes sobre la marcha de los trabajos a la Asamblea General a partir de 1994. Sin embargo, la Inspectora observa que incluso los proyectos a título de ensayo cuya finalización estaba prevista en el "plan de ejecución" para fines de 1993 todavía se encuentran en gran parte inconclusos 39/. En consecuencia, esta necesidad programática esencial sigue pendiente y la aplicación de un sistema de promoción de las perspectivas de carrera se dilata indefinidamente.

59. Un elemento fundamental de la promoción de las perspectivas de carrera es el procedimiento utilizado para otorgar los ascensos. En 1986, el Grupo de Expertos Intergubernamentales recomendó "criterios estrictos y claros para el

ascenso del personal en todas las categorías", incluido un examen de las funciones y la composición de los órganos encargados de los nombramientos y ascensos a fin de garantizar "la imparcialidad y la objetividad" en la gestión de esas dos funciones 40/.

60. En noviembre de 1993, el Secretario General anunció por fin nuevas y trascendentes directrices de política en materia de colocación y ascensos. En ellas se afirmaba que el número sin precedentes de solicitudes que recibían las Naciones Unidas exigía una mayor flexibilidad y racionalización y un sistema que permitiese llenar las vacantes con los candidatos más calificados en el menor tiempo posible y que fuese compatible con la consideración cabal e imparcial de todos los funcionarios. Por consiguiente, se creó un nuevo sistema de colocación y ascenso con efecto inmediato a fin de aumentar la transparencia de los procedimientos de colocación y ascenso, que deberían premiar a los funcionarios por su competencia, creatividad, versatilidad y, cada vez más, por su movilidad 41/.

61. Desde luego, estas nuevas políticas para todo el sistema aún no se han aplicado y la Inspectora desea hacer notar dos complicaciones que indican la persistente falta de transparencia. En primer lugar, las directrices se publicaron en tres documentos diferentes 42/ (con dos documentos "de ejecución" adicionales). Este procedimiento no sólo es de por sí confuso y, frecuentemente criticado (véase la sección D *infra*), sino que además encubre incongruencias.

62. Por ejemplo, en la instrucción administrativa se subraya la primordial importancia del criterio enunciado en la Carta de asegurar "el más alto grado de eficiencia, competencia e integridad" y se enumeran unos 15 elementos de calificación concretos que deben someterse a examen, de los cuales la antigüedad es sólo uno 43/. No obstante, la circular informativa contiene un cuadro detallado de la antigüedad mínima requerida en cada categoría del cuadro orgánico 44/. Esto demuestra que la antigüedad sigue siendo un factor predominante en el nuevo sistema. Además, perjudica a la mujer: aun con ascensos muy acelerados, incluso las mujeres "mejores y más brillantes" tendrán que esperar todo un decenio para, habiendo partido de la categoría P-2, poder siquiera aspirar a un puesto de la categoría D-1.

63. En segundo término, otra disposición citada en la instrucción administrativa antes mencionada estipula, correctamente, que deberían desplegarse esfuerzos amplios, sobre la base de una documentación cuidadosa, a fin de ubicar a candidatas calificadas, sobre todo en departamentos y oficinas donde la proporción de mujeres sea baja. Dispone además que la contratación de hombres podrá iniciarse únicamente después de que un puesto haya estado vacante durante 12 meses y que no se haya encontrado una candidata calificada a pesar de haberse hecho todo lo posible. En un boletín anterior incluso se había pedido un plazo aun mayor, de 18 meses 45/.

64. Se explicó a la Inspectora que se había establecido el mencionado período de espera para garantizar que la búsqueda de candidatas calificadas se encarase con seriedad. Sin embargo, dada la falta de transparencia de los procedimientos de contratación examinada en la sección anterior, así como de estadísticas analíticas, resulta muy difícil determinar con objetividad las consecuencias de esa política. Varias personas sugirieron que en la práctica a menudo se ha hecho caso omiso de esa medida, o bien se la ha eludido

mediante diversos procedimientos de excepción. La lentitud con que aumenta el número de funcionarias, en especial en las categorías superiores, parecería corroborar la apreciación de que el período de espera no ha surtido mucho efecto.

65. El actual sistema de evaluación de la actuación profesional también ha sido muy criticado. En 1986 el Grupo de Expertos Intergubernamentales recomendó al Secretario General que introdujese "criterios de comparación" en el sistema de evaluación del personal y que presentase informes anuales sobre la evaluación del rendimiento del personal y sobre los ascensos 46/. Desde hace años la CAPI viene desarrollando una intensa labor en relación con los procedimientos de evaluación. En un informe de 1993, la Comisión señaló que si bien en la mayoría de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas en ese momento la evaluación del rendimiento se basaba en las tareas y en el rendimiento real, las Naciones Unidas seguían utilizando un sistema de calificación basado en las características y actitudes personales (por ejemplo, la seriedad, la expresión oral). Como observó la CAPI en un informe anterior sobre el mismo tema, "debe evitarse cuidadosamente que las calificaciones se basen en características y actitudes personales, lo cual sólo puede aumentar la subjetividad de las evaluaciones" y podría considerarse arbitrario e injusto 48/.

66. El Secretario General había prometido que en 1990 se pondría a prueba un nuevo sistema de evaluación del desempeño profesional, el cual se implantaría en 1991 49/. En 1993, la OGRH colaboró con grupos de funcionarios para preparar ese nuevo sistema, pero éste aún no ha sido anunciado. La Asamblea General no desea esperar: en diciembre de 1993 pidió "la evaluación del desempeño de todos los funcionarios, incluso los de categoría superior, mediante objetivos e indicadores del desempeño", que debería establecerse "a más tardar el 1° de enero de 1995 50/".

67. A juicio de la Dependencia Común de Inspección, como señaló en su informe de 1971, las medidas y las cuestiones de personal son factores esenciales de muchos de los problemas operacionales relacionados con el rendimiento que se plantean en debates de política en las Naciones Unidas. Además del estudio sobre la contratación antes mencionado, en 1994 la Dependencia ha emprendido un estudio sobre el sistema de evaluación de la actuación profesional en la Secretaría y otro sobre las relaciones entre la Administración y el personal en todo el sistema de las Naciones Unidas.

68. Mientras tanto, la idea de la promoción de las perspectivas de carrera se viene evocando desde hace decenios en la Secretaría de las Naciones Unidas pero nunca parece estar suficientemente madura para llevarse a la práctica. Como sucede en el caso de la contratación, el sistema actual -que es la negación de todo sistema- favorece principalmente el status quo y perjudica a quienes tratan de recuperar el terreno perdido tras muchos años de marginación: las mujeres. Hasta que no se ponga en marcha un sistema de promoción de las perspectivas de carrera, las cuestiones de personal de la Secretaría se seguirán atendiendo con un criterio de laissez-faire que no demuestra un aprovechamiento eficaz de los recursos humanos.

### C. Capacitación

69. El programa de acción de 1985 hacía hincapié en que la capacitación era necesaria para aumentar la sensibilidad del personal respecto de las complejas relaciones interpersonales en un ambiente multicultural y para comprender los beneficios que reportaría a las Naciones Unidas la plena participación de la mujer en sus programas. En el informe se señalaba que esa capacitación fracasaría, si se realizaba aisladamente, sin un "amplio apoyo y el ejemplo inequívoco" por parte del personal directivo superior. En el programa de acción se proponían varias medidas para garantizar el acceso de la mujer a la capacitación, examinar los factores culturales y los valores imperantes en la organización e incorporar más asuntos relativos a la mujer en el programa de capacitación 51/.

70. Durante el último sexenio, los grupos interinstitucionales han reconocido cada vez más la importancia de los programas dinámicos de capacitación, y sobre todo el mejoramiento de la gestión. Esos programas son componentes esenciales de una buena gestión de los recursos humanos y constituyen un instrumento de vital importancia para hacer posible que las organizaciones respondan a los retos que les plantean las nuevas tareas operacionales 52/. La DCI también ha tomado nota de algunos programas de capacitación y perfeccionamiento del personal que se han venido aplicando satisfactoriamente en otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas. En su informe sobre la rendición de cuentas y la supervisión en el sistema de las Naciones Unidas, actualmente en preparación, la Dependencia examinará estos importantes programas.

71. No obstante, las Naciones Unidas se han quedado muy a la zaga y recién ahora comienzan a ponerse al día. Ya en 1978, se había indicado que la falta de capacitación en materia de gestión era motivo de preocupación para la Secretaría. En 1986, el Secretario General señaló una vez más que era necesario mejorar la gestión y que le correspondía velar por que la capacitación en materia de aptitudes de gestión recibiera prioridad en el futuro. Sin embargo, sólo a finales de 1992 el Secretario General informó que por fin se establecería un sistema amplio de capacitación en materia de dirección, supervisión y gestión para el personal de todos los niveles 53/.

72. En el informe del Secretario General de 1992 se señalaba la calidad del personal directivo y de gestión era fundamental para lograr el futuro éxito operacional. No obstante, se aludía a una "gran disparidad" entre los casi 15.000 funcionarios y los recursos de capacitación existentes en la Secretaría. Por ejemplo, el programa prioritario de capacitación de personal directivo -formación en materia de supervisión- había beneficiado únicamente a 120 personas en el período de capacitación correspondiente a 1991-1992. Además, las Naciones Unidas destinaron únicamente un 0,29% de sus gastos de personal a la capacitación profesional y de gestión, frente al 2% y 3% empleado por entidades similares del sistema de las Naciones Unidas y algunos gobiernos. La Asamblea General hizo suyas las propuestas de capacitación 54/ y aprobó con carácter provisional recursos adicionales que harían ascender el nivel de financiación para actividades de capacitación distintas de la enseñanza de idiomas al 0,51% de los gastos de personal.

73. En 1992, el Secretario General prometió incluir las cuestiones de la igualdad entre los sexos en el nuevo programa de capacitación en materia de supervisión y editar un folleto sobre cuestiones relacionadas con los

sexos 55/. El programa global de capacitación, que incluye una sección sobre la diversidad sexual y cultural, ya ha comenzado a impartirse para funcionarios superiores en todo el ámbito de la Secretaría. Esto es sin duda prometedor como paso inicial. Sin embargo, transcurrirá mucho tiempo antes de que pueda influir sustancialmente en el clima institucional de manera a hacer extensiva esa capacitación a los 14.000 funcionarios restantes, habida cuenta del limitadísimo presupuesto que se sigue destinando a la capacitación no relacionada con la enseñanza de idiomas.

#### D. Cuestiones relativas al trabajo y la familia

74. En el programa de acción de 1985 se afirmaba que durante el decenio 1975-1985 se había progresado mucho en aras de satisfacer las necesidades de la mujer, sobre todo mediante la modificación de las disposiciones relativas a la licencia para visitar el país de origen a fin de terminar con la discriminación basada en el sexo, la liberalización de las restricciones relativas al empleo de cónyuges y la prolongación de la licencia de maternidad. En el programa se señalaban otras esferas en que era posible introducir mejoras: el horario de trabajo, los servicios de cuidados infantiles y el entorno laboral, sobre todo el del personal del cuadro de servicios generales 56/.

75. En 1986, el Grupo de Expertos Intergubernamentales hizo hincapié en que la gestión de personal de la Organización debía basarse en normas claras, coherentes y fáciles de comprender para orientar el comportamiento del personal, y eliminar las discrepancias y ambigüedades existentes. En consecuencia, la Secretaría trató durante varios años de elaborar un manual simplificado y más práctico 57/. Sin embargo, a finales de 1993 los funcionarios encargados de la cuestión informaron a la DCI de que aún no contaban con los recursos necesarios para cumplir esa tarea. En el informe de la DCI correspondiente a 1993 sobre los procesos de rendición de cuentas y supervisión en la Secretaría de las Naciones Unidas se subrayó una vez más la necesidad de proporcionar orientaciones claras y completas si se deseaba pedir cuentas al personal por su comportamiento: el actual código de conducta del personal se editó en 1954 y aunque se volvió a imprimir en 1982, nunca se había actualizado 58/.

76. Las cuestiones relacionadas con el trabajo y la familia siguen siendo importantes para las Naciones Unidas y otras organizaciones del sistema, según el análisis más reciente de la CAPI sobre este tema. En particular para la mujer, pero también para el hombre, la existencia de políticas favorables en esta esfera puede incidir considerablemente en el aumento de la productividad, la satisfacción en el empleo y la reducción del ausentismo 59/. Aunque actualmente un grupo de trabajo se ocupa de esta cuestión en la Secretaría, los progresos generales a este respecto han sido más lentos que en otros aspectos de los recursos humanos. Las Naciones Unidas podrían actuar como prototipo en cuestiones relacionadas con el trabajo y la familia, pero actualmente no lo hacen.

77. Mientras estos dilatados problemas se abordan con parsimonia, la rápida evolución del entorno laboral y las tendencias ocupacionales ponen sobre el tapete nuevos desafíos. Un ejemplo pertinente es el empleo de las cónyuges de funcionarios. Según un reciente estudio de un organismo especializado, el desempleo de las cónyuges de funcionarios en la ciudad en que tenía sede ese organismo daba lugar en muchos casos a "serias desavenencias matrimoniales".

De hecho, la tercera parte de las esposas reunían las condiciones para trabajar en el organismo, habida cuenta de que la mayor parte de ellas poseían títulos universitarios de nivel superior.

78. Paralelamente, en un anuncio de empleo del Banco Mundial colocado en una revista internacional a principios de 1994, en el que se solicitaban especialistas en desarrollo para trabajar en Washington D.C., se alentaba en particular a las candidatas mujeres. A continuación, el texto hace hincapié en que "habida cuenta de los problemas que plantea la reubicación de las parejas en que ambos cónyuges tienen carreras profesionales, el Banco presta ayuda a las esposas de los nuevos funcionarios para facilitarles la transición en el plano laboral". Las Naciones Unidas carecen actualmente de ese tipo de servicio; por su parte, la Asamblea General pidió al Secretario General que celebrara consultas con los organismos del sistema y presentara en 1994 un informe sobre las medidas adoptadas para estudiar con detenimiento la posibilidad de empleo de los cónyuges de funcionarios que acompañen a éstos a su lugar de destino. Como señaló la Asamblea, esa posibilidad "contribuye a atraer y mantener personal del más alto nivel de calificación" 60/. Las Naciones Unidas se encontrarán claramente en desventaja competitiva si en sus programas de recursos humanos no despliegan un nivel análogo de asistencia y compromiso.

#### E. Sistemas de atención de reclamaciones

79. En el programa de acción de 1985 se observó que aunque se habían establecido mecanismos e instrucciones administrativas apropiados para examinar las reclamaciones por discriminación o asedio de índole sexual, parecía que el número de casos efectivamente presentados a los grupos encargados de investigar esas reclamaciones representaba sólo una parte de un conjunto de motivos de queja de mucho mayor alcance y que tales casos requerían un proceso demasiado formal y público. En consecuencia, en el plan de trabajo se prometió realizar un examen ulterior de la idoneidad de los sistemas de reclamaciones existentes 61/.

80. La actividad posterior en esta esfera general ha sido tal vez la más lenta e insatisfactoria de las cinco esferas examinadas en el presente capítulo. A mediados del decenio de 1980 se disponía de varios estudios, incluido uno, realizado por la DCI 62/, sobre el sistema de "administración de justicia" de la Secretaría para las reclamaciones, apelaciones y procedimientos disciplinarios del personal. El funcionamiento de ese sistema dejaba mucho que desear. Por ejemplo, en 1987, el Secretario General Adjunto de Administración y Gestión dijo que "algo había fallado gravemente en el sistema": "(...) si no impedía que aumentara la sensación de arbitrariedad y discriminación, podría desmoralizar a los funcionarios y terminaría por destruir a cualquier organización internacional por muy elevados que fuesen sus ideales y sus fines" 63/.

81. El informe de la DCI sobre la rendición de cuentas y supervisión correspondiente a 1993 se advertía que el sistema era muy engorroso y complejo y de una penosa lentitud para resolver los casos; no era independiente y resultaba muy caro por la cantidad de recursos, energía emocional y tiempo que consumía al personal 64/. A mediados de 1993, la Asamblea General, una vez más se limitó a "lamentar" que no se hubiese presentado todavía el informe sobre la administración de justicia en la Secretaría solicitado al Secretario General en 1990. Además, destacó la importancia de un "sistema de justicia interno justo, transparente, sencillo, imparcial y eficiente" y pidió al

Secretario General que hiciese un estudio amplio que incluyese información sobre los gastos que resultaban del sistema y que lo presentase a la Asamblea General, a más tardar en su cuadragésimo noveno período de sesiones, en 1994 65/. Mientras tanto, continúan las críticas en el sentido de que el actual sistema no defiende de forma apropiada al personal contra la arbitrariedad y la discriminación, problemas por cierto demasiado conocidos por el personal femenino.

82. Una medida importante ha sido la promulgación en 1992 de orientaciones sobre la igualdad de trato del hombre y la mujer y sobre el hostigamiento sexual 66/. Se realizaron grandes esfuerzos, investigaciones y debates en la preparación de esas directrices. Lamentablemente, su aplicación inicial ha sido a veces discutible y ha planteado interrogantes en cuanto a la imparcialidad y universalidad que ha de caracterizar a un delicado proceso administrativo de esa índole si desea lograr credibilidad y eficacia.

83. En síntesis, parece evidente que la preocupación acerca de los principales obstáculos para el adelanto de la mujer en la Secretaría expuestos en el informe del "programa de acción" de 1985 no ha sido abordada. El análisis anterior muestra que en cada una de las cinco esferas fundamentales señaladas en 1985 apenas se han producido progresos sustanciales durante el siguiente decenio. El fallo, según se ha observado ya no radica únicamente en los mediocres proyectos de acción en pro de la mujer, sino en la incapacidad del actual sistema de administración de personal de establecer y llevar a cabo una gestión global en materia de recursos humanos.

## V. UN ENFOQUE APROPIADO DE LOS "RECURSOS HUMANOS"

84. A menudo se hace referencia a los recursos humanos en términos llamativos, aunque exactos, como "el activo más valioso" de las Naciones Unidas. Sin embargo, es lamentable que en la formulación de políticas y en todo el ámbito operacional se le trate con frecuencia como si más bien perteneciera a la categoría de gastos de "mobiliario y equipo".

85. La Inspectoría estima que los recursos humanos de las Naciones Unidas, que son de vital importancia, han de ser planificados y gestionados en forma mucho más transparente, coherente y estratégica y sobre la base de los resultados, de conformidad con los métodos modernos de gestión de personal. Este cambio se debe producir en el marco de la Secretaría, en la OGRH, así como en las deliberaciones de los órganos rectores, a través de un proceso mucho más disciplinado y eficaz de deliberación conjunta y seguimiento de los resultados por todas las partes interesadas.

86. El examen transparente e integrado de las cuestiones de personal es también fundamental para los asuntos relativos a la condición jurídica y social de la mujer, por tres razones principales. En primer lugar, la continua incapacidad de establecer programas generales de recursos humanos ha sido uno de los factores determinantes que han impedido la ejecución de programas de acción para el adelanto de la mujer, problema que se examinó detenidamente en el capítulo anterior.

87. En segundo lugar, al analizar una y otra vez el tema de la condición de la mujer en informes hechos a retazos y aislándolo de otros aspectos prioritarios de los recursos humanos, se han marginado, desdibujado y trivializado los intereses de la mujer.

88. En tercer lugar, la falta de una gestión efectiva de los recursos humanos en la Secretaría menoscaba el funcionamiento institucional y los intereses de todo el personal. Ahora bien, la más perjudicada ha sido la mujer, que sigue tratando de lograr su equiparación y de asumir el papel que le corresponde.

89. En resumen, el adelanto de la mujer se ha visto afectado durante años debido a que los funcionarios de categoría superior, los directores de programas y los administradores de personal encargados de ejecutar esos programas han sido sistemáticamente incapaces de cumplir sus objetivos. Para que verdaderamente progrese la mujer es preciso implantar de una vez por todas en la Secretaría de las Naciones Unidas la planificación y la gestión de los recursos humanos.

90. En el presente capítulo se analizan los problemas suscitados en el pasado por la deficiente gestión general de los recursos humanos, junto con las nuevas directrices y las medidas correctivas recomendadas. Luego, en el capítulo VI se examinan otras medidas concretas para el adelanto de la mujer en este marco.

### A. La falta de dinamismo y de diálogo sobre políticas sustantivas en el pasado

91. Uno de los primeros, pero aun así el más frecuentemente citado, de todos los informes de la DCI fue su evaluación de 1971 sobre los problemas de personal en las Naciones Unidas. El informe comenzaba haciendo notar el

descontento general con respecto a los asuntos de personal expresado por los Estados Miembros, la Administración y los funcionarios. Este descontento se extendía más allá de determinados debates concretos en materia de personal. Los Estados Miembros expresaron su gran frustración por las aparentemente inagotables deliberaciones e inercia respecto de las técnicas e iniciativas de gestión en la Secretaría, mientras que el personal directivo superior aludía a obstáculos presuntamente insuperables en el desempeño de sus funciones. En ambos casos, los problemas se debían en gran parte a latentes problemas fundamentales de personal.

92. En el informe de la DCI se tomó nota de "una profunda voluntad de cambio en materia de política de personal". Por ello, la Dependencia examinó detalladamente la "crisis de modernización" por la que entonces se atravesaba, precipitada por cambios importantes en las actividades de la Secretaría: el rápido crecimiento del número de funcionarios, tareas mucho más complejas y diversas, dificultades de contratación, y confusión respecto de las aptitudes y las medidas de reforma que requería la Secretaría en las esferas de gestión técnica. Las recomendaciones del informe estaban encaminadas hacia el logro, lo más rápidamente posible, de una modernización de los métodos de personal a fin de transformar la Secretaría en un mecanismo más eficiente, flexible y mejor adaptado a las necesidades de los Estados Miembros 67/.

93. Este y otros informes realizados por la DCI en esa época contribuyeron a poner en marcha durante el decenio de 1970 un proceso bastante dinámico de reforma de la política de personal, así como las primeras medidas de informatización y la elaboración de presupuestos por programas y de planes de evaluación en los órganos rectores, en la Secretaría y por grupos de expertos externos.

94. Sin embargo, a mediados del decenio de 1980, el dinamismo de la reforma en materia de gestión de la Secretaría se había estancado. En un informe de 1984 de la DCI sobre la presentación de informes al Consejo Económico y Social se concluyó que la Secretaría presentaba informes voluminosos, con mucho atraso, demasiado amplios, resumidos sólo en parte, demasiado descriptivos y sin recomendaciones. Esta situación entorpecía considerablemente la labor del Consejo en cuanto a la formulación de políticas y la adopción urgente de las medidas necesarias para corregirla 68/.

95. El Secretario General convino en que demasiados documentos de la Secretaría eran más descriptivos que analíticos, no siempre determinaban con precisión las cuestiones de política fundamentales y a menudo no hacían recomendaciones de políticas. También observó que si bien los informes de la Secretaría solían basarse prudentemente en opiniones establecidas, los órganos intergubernamentales solicitaban informes repetitivos con demasiada frecuencia como una alternativa a la búsqueda de alguna transacción, concesión o acuerdo entre los miembros. Sin embargo, hizo suyas las conclusiones de la DCI y declaró que se seguiría tratando de producir documentación más analítica, de destacar las cuestiones de política fundamentales y de preparar informes más concisos y consolidados 69/.

96. Desgraciadamente, la calidad de los informes de "evaluación" parece haber cambiado poco o nada durante el pasado decenio. Según el informe de 1993 de la DCI sobre rendición de cuentas y supervisión en la Secretaría de las Naciones Unidas, si bien algunos informes eran más claros y analíticos, subsistían demasiados informes del estilo "por una parte ... por otra parte

... muy difícil ... otros han fracasado ... se podría intentar ... seguirá ocupándose de la cuestión ...".

97. Todavía demasiados informes de la Secretaría no documentan ni resumen escuetamente los informes anteriores sobre el tema (sino más bien parecen repetirlo). Aluden vagamente a los problemas en lugar de señalarlos con precisión y siguen careciendo de resúmenes, análisis de opciones y conclusiones y recomendaciones firmes. La DCI observó que esta gran cantidad de informes de "evaluación" dificultaba considerablemente la rendición de cuentas y la supervisión en las Naciones Unidas, obstaculizaba los cauces de presentación de informes, comprometía los escasos recursos de personal para fines de presentación de informes triviales y privaba al personal directivo superior y a los órganos rectores de la información sustantiva que necesitaban para adoptar decisiones de política eficaces 70/.

98. Lo que ocurre en la esfera de los recursos humanos es un ejemplo que ilustra perfectamente este decepcionante patrón observado en la presentación de informes. Los dos únicos tipos de informe de carácter periódico y de amplio alcance elaborados por la Secretaría consisten fundamentalmente de una compilación de "información no elaborada", atendiendo a requisitos de presentación de informes establecidos hace varios decenios. Un informe anual presentado a la Asamblea General sobre la composición de la Secretaría incluye unas 50 páginas de cuadros estadísticos destinados a "facilitar una evaluación de la distribución del personal" por nacionalidad, sexo, categoría y tipo de nombramiento 71/. Una lista del personal de la Secretaría de las Naciones Unidas anual (aunque interrumpida desde 1991) proporciona más de 350 páginas de información detallada sobre cargos, categorías, nacionalidad y sexo de los funcionarios 72/.

99. En 1978, el Secretario General proporcionó un informe muy interesante sobre la aplicación de las reformas en materia de política de personal 73/, preparado sobre la base del informe de 1971 de la DCI sobre problemas de personal. Con todo, ese informe contenía sólo 32 párrafos de examen de políticas, pero desde entonces prácticamente ha desaparecido del todo hasta ese limitado carácter sustantivo de la presentación de informes sobre recursos humanos. Los escasos párrafos descriptivos del citado informe sobre la composición de la Secretaría contienen mayormente explicaciones de antecedentes de los conceptos de "distribución geográfica" y "límites convenientes". En pocas ocasiones han incluido unos cuantos párrafos sobre temas como la contratación o el adelanto de la mujer, pero en años recientes incluso esa clase de tratamiento ha sido superficial e irregular.

100. La otra única presentación periódica de informes sobre cuestiones de recursos humanos es lo que ha pasado a ser el informe anual sobre la condición de la mujer, el cual, no obstante, sigue la misma pauta prudentemente informativa. Como se examinó en el capítulo IV, el informe anual inicial, presentado en 1985, contenía un excelente examen analítico de los problemas y de las medidas adoptadas en relación con el adelanto de la mujer 74/. Sin embargo, los informes posteriores no han sido sino recopilaciones estadísticas con un examen muy superficial de "iniciativas" orientadas hacia el futuro y sin un análisis cabal de las cuestiones de política prioritaria para el adelanto de la mujer, una evaluación de los progresos alcanzados, los problemas suscitados, los resultados obtenidos, las estrategias en curso o las que requieren una reorientación, y los nuevos problemas que surgen 75/. Cabe señalar asimismo que desde 1985 todos estos informes se han publicado

tardíamente en el período de sesiones de la Asamblea General (octubre o noviembre) en lugar de hacerlo con mayor antelación, lo que permitiría a los Estados Miembros examinarlos debidamente y ocuparse de ellos.

101. Los informes sobre la mujer correspondientes a 1991 y 1992 ilustran claramente estas deficiencias de la presentación de informes. En 1990, la Asamblea General pidió al Secretario General que presente en 1991 un programa de acción para el adelanto de la mujer para el período 1991-1995, incluida una "evaluación y un análisis amplios" de los obstáculos, una valoración de la adecuación del dispositivo existente para aplicar el programa, y un programa detallado de actividades comprendidas en un plazo de tiempo 76/.

102. Sin embargo, en el informe del Secretario General sobre el adelanto de la mujer correspondiente a 1991, se afirma que había "tomado medidas para ... la preparación" de los elementos antes mencionados, pero se requería más tiempo para la conclusión de esa labor. Prometió que el programa de acción y la "evaluación y análisis amplios" se presentarían a la Asamblea en 1992 77/. Pero en el siguiente informe, correspondiente a 1992, se incluyó únicamente "un análisis de los obstáculos", preparado por un consultor externo y resumido en no más de nueve frases. El programa de acción se exponía también en forma rápida y superficial en 11 párrafos, sin una evaluación de los progresos ni del dispositivo de aplicación, o el calendario previsto 78/.

103. A falta de una presentación de informes periódicos y completos sobre las cuestiones sustantivas de recursos humanos, durante mucho tiempo la Asamblea General ha dependido de los informes especiales que solicita a la Secretaría. Desgraciadamente, este patrón de solicitudes formales, respuestas lánguidas y descontento por parte de la Asamblea está cobrando proporciones de epidemia en ese tipo de presentación de informes, como se desprende de la reacción de la Asamblea frente a muchos informes recientes sobre recursos humanos preparados (o no preparados) por la Secretaría. En 1993, la Asamblea General:

a) expresó su preocupación por los problemas de la tardía publicación de la documentación, el incumplimiento de algunos mandatos establecidos por la Asamblea y la adopción de medidas que no correspondían a ningún mandato, y destacó una vez más la importancia del diálogo constante, oportuno y sustantivo y de las consultas entre los Estados Miembros y el Secretario General 79/;

b) lamentó que en el informe del Secretario General sobre la reestructuración y eficiencia de la Secretaría no se analizaran los efectos de la reestructuración, como se había solicitado y pidió otro informe, de carácter analítico, para 1994 80/;

c) lamentó que la nota del Secretario General sobre el control y gestión de puestos no correspondiera al informe solicitado, y pidió un nuevo informe para 1994 81/;

d) lamentó que el informe sobre el sistema de obligaciones y rendición de cuentas de los directores de programas no proporcionara una respuesta adecuada a lo pedido por la Asamblea General en 1991, 1992 y 1993, y solicitó el establecimiento de un sistema de rendición de cuentas a más tardar el 1° de enero de 1995, junto con la presentación de un informe pertinente a la Asamblea en 1994 82/;

e) exhortó al Secretario General a que iniciara "sin demora" un examen completo del sistema de evaluación de la actuación profesional que se utilizaba en la Secretaría, con miras a convertirlo en un sistema eficaz que evaluara exactamente el desempeño del personal y aumentara la responsabilidad del personal 83/; y

f) lamentó que no se hubiera presentado a la Asamblea General un informe sobre la administración de justicia en la Secretaría, solicitado en 1990, y pidió que se realizara un estudio e informe amplios al respecto a más tardar para 1994 84/.

104. Así pues, en las Naciones Unidas, las políticas de personal, la presentación de informes y el diálogo han vuelto al punto de partida, es decir, a la lamentable situación que la DCI encontró hace 23 años, en 1971: un gran descontento entre los Estados Miembros, los funcionarios superiores y el personal en el marco de debates aparentemente interminables sobre las cuestiones de personal, y una falta de medidas encaminadas a establecer y utilizar técnicas modernas de gestión de personal en la Secretaría.

#### B. Nuevas orientaciones: dinamismo, transparencia, diálogo, resultados

105. Por fortuna, la existencia de nuevas y firmes orientaciones y actitudes en materia de políticas, permiten vislumbrar la salida de este atolladero, algunas de las cuales se consignan a continuación.

106. En noviembre de 1992, el Secretario General declaró ante la Quinta Comisión que la Organización había estado funcionando muy lentamente. Para mejorar su funcionamiento se requerían un aprovechamiento óptimo de sus recursos humanos, nuevas formas de pensar, prácticas de gestión modernas y la introducción de un enfoque integrado de todas las cuestiones de gestión que guardaban relación entre sí. Sin embargo, no sería posible realizar estas tareas a largo plazo sin introducir cambios fundamentales en el anticuado sistema de gestión de personal imperante 85/.

107. En una resolución de la Asamblea General de diciembre de 1992, se pidió a la CAPI que, como complemento de sus estudios sobre la remuneración (incluidos nuevos estudios para garantizar la competitividad del régimen común de las Naciones Unidas) prestara en su programa de trabajo igual atención a las medidas encaminadas a promover una gestión eficiente del personal, con inclusión de las esferas del pronóstico de la contratación, la planificación de los recursos humanos, la gestión de la actuación profesional y la formación y el perfeccionamiento del personal 86/.

108. En abril de 1993, un representante del personal comunicó a los jefes ejecutivos del Comité Administrativo de Coordinación (CAC) que los problemas de retención y motivación del personal, la falta de recursos para mejorar las capacidades del personal y los inacabables análisis de expertos sobre las deficiencias del sistema estaban todos basados en la mentalidad de "seguir actuando en la forma acostumbrada" y en el miedo fundamental al cambio en las Naciones Unidas. Señaló como "incongruente" que los procesos de personal debieran quedarse anclados en un sistema que a todas luces era incapaz de atender a las necesidades de la Organización y su personal. Concluyó que las prácticas de gestión, las políticas de personal, la contratación y la promoción debían ser transparentes, racionales, justas, no discriminatorias y exentas de todo sesgo político 87/.

109. La Asamblea General, en su resolución 47/226 de abril de 1993, titulada "Cuestiones relativas al personal", acogió con beneplácito el criterio integrado de planificación de la gestión del personal adoptado por el Secretario General. Hizo hincapié en la importancia de contratar personal de calidad, la promoción de las perspectivas de carrera, la evaluación de la actuación profesional y la rendición de cuentas, la capacitación del personal, el aumento de la creatividad y la productividad del personal y en un sistema de administración de justicia justo y transparente. La Asamblea instó al Secretario General a que cuando fuese necesario, examinara y mejorara todas las políticas y los procedimientos en materia de personal a fin de "simplificarlos y hacerlos más transparentes y pertinentes" en el contexto de las nuevas exigencias a que estaba sometida la Secretaría, promoviendo al mismo tiempo el desarrollo pleno de la capacidad del personal. Asimismo, le instó a que presentara en 1994 un "informe amplio" sobre todas las cuestiones de personal señaladas.

110. En agosto de 1993, un grupo interinstitucional, el Comité Consultivo en Cuestiones Administrativas (CCCA) del CAC comenzó a elaborar una estrategia a más largo plazo en la que participarían los Estados Miembros, las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas y órganos del régimen común como la CAPI para tratar de mejorar la eficacia de las organizaciones, así como sus condiciones de servicio. Este proceso podría comenzar con una definición de los objetivos, funciones y metas mensurables a fin de determinar el rendimiento y la eficacia de los recursos humanos y con medidas concretas para mejorar la rendición de cuentas del personal directivo 89/. El CAC pidió posteriormente al CCCA que prosiguiera esos esfuerzos.

111. En septiembre de 1993, el Secretario General manifestó a un comité integrado por representantes del personal y de la dirección que el personal de las Naciones Unidas era su "activo más valioso" y que era necesario ofrecer salarios y condiciones competitivas, sistemas claros de rendición de cuentas, métodos modernos de gestión, una capacitación más amplia, y un sistema eficaz de evaluación de la actuación profesional en una época de rápida evolución. Esperaba que la mayoría de estas reformas estuvieran en curso en 1995 con miras a lograr el objetivo de una administración pública moderna, eficiente, bien administrada y responsable, que pudiera ofrecer buenas perspectivas de carrera a personal motivado y de alta calidad 90/.

112. Velando por atender a las exigencias sin precedentes planteadas a la Organización, en noviembre de 1993, el Secretario General estableció un nuevo sistema de colocación y ascenso a fin de aumentar la flexibilidad en la utilización de los recursos humanos y simplificar los procedimientos administrativos. Este nuevo y continuo sistema tiene por finalidad aumentar la transparencia de los procesos de colocación y ascenso, los cuales deberían premiar al personal en función de la competencia, la creatividad, la versatilidad y, cada vez más, la movilidad. El Secretario General hizo hincapié en que las políticas de nombramiento, ascenso y colocación se examinarían y mejorarían constantemente sobre la base de la experiencia y de las necesidades a largo plazo de la Organización 91/.

113. En noviembre de 1993, el Secretario General comunicó también su conclusión de que era vital que el Departamento de Administración y Gestión fuera capaz de desempeñar un papel clave en la transformación de la Organización. Concedía gran prioridad al funcionamiento eficaz de este Departamento, especialmente en cuanto a incrementar su capacidad de respuesta

ante las necesidades cambiantes de la Organización y a "mejorar su contacto con los órganos intergubernamentales a fin de conseguir una oportuna corriente de información y consultas eficaces entre los Estados Miembros y la Secretaría". Además, señaló que era indispensable adoptar un enfoque más unificado y coordinado de todas las funciones directivas. Anunció que designaba a un Subsecretario General al Departamento de Administración y Gestión para que supervisara tanto sus funciones presupuestarias como las de personal 92/.

114. En diciembre de 1993, la Asamblea General reiteró su petición de 1991 de que el Secretario General examinara y elaborara procedimientos y normas, incluidos análisis del volumen de trabajo, para justificar toda modificación de puestos, e informara sobre ello en 1994. Pidió también al Secretario General que estudiara la estructura de gestión y organización del Departamento de Administración y Gestión, en particular la estructura de los puestos de categoría superior, con miras a presentar un informe en 1994, y observó el desequilibrio creciente entre los gastos propuestos para asuntos administrativos y los propuestos para cuestiones de fondo en el presupuesto por programas 93/.

115. Por último, en diciembre de 1993 la Asamblea General solicitó también el establecimiento de un sistema transparente y eficaz de obligaciones y rendición de cuentas a más tardar el 1º de enero de 1995, y pidió al Secretario General que le presentara un informe al respecto en 1994. Se pidió que el sistema incluyera los siguientes elementos:

"a) El establecimiento de responsabilidades claramente definidas en materia de ejecución de programas, incluso indicadores de la ejecución como medida de control de calidad;

b) Un mecanismo encaminado a garantizar que los directores de programas sean responsables de la gestión eficaz del personal y los recursos financieros que se les asignan;

c) La evaluación del desempeño de todos los funcionarios, incluso los de categoría superior, mediante objetivos e indicadores del desempeño;

d) La capacitación eficaz del personal en materia de obligaciones financieras y administrativas" 94/.

#### C. El elemento crítico: un informe bienal sobre recursos humanos

116. La anterior enumeración de intenciones normativas abarca un conjunto de esfuerzos sumamente ambiciosos e impresionantes destinados a transformar las actividades de personal de las Naciones Unidas. Sin embargo, habida cuenta de la incapacidad de preparar un conjunto mucho más limitado de propuestas y cambios en materia de personal, como se examinó en la sección A supra, cabe preguntarse cómo podría llevarse a cabo esta nueva serie de tareas.

117. Ha llegado el momento de hacer que se cumplan las esperanzas de la Asamblea General, el Secretario General, y los grupos de personal de implantar firmemente un sistema de gestión de los recursos humanos fiable y orientado hacia el futuro. Ese sistema permitiría lograr, en forma disciplinada, la ejecución y los resultados necesarios para mejorar el rendimiento de los recursos humanos y posibilitaría al fin un diálogo sustantivo y continuo con

los órganos intergubernamentales sobre cuestiones relativas a los recursos humanos.

118. En el "informe amplio" que la Asamblea General pidió a la Secretaría que presentara en 1994 sobre la aplicación de las cuestiones planteadas en la resolución 47/226, de abril de 1993, se señala una primera medida prometedora 95/. Lamentablemente, este informe especial perdió rápidamente su carácter "amplio" debido a todos los acontecimientos anteriores descritos en la sección B supra.

119. La inspectora estima que debe llevarse el proceso de reforma un decisivo paso más allá. Recomienda que en adelante el Secretario General presente a la Asamblea General un informe bienal sobre las políticas, los progresos y los resultados en materia de recursos humanos, preparado por la Oficina de Gestión de Recursos Humanos (OGRH). Como mínimo, ese informe debería incluir regularmente secciones breves (aproximadamente de dos páginas cada una), pero sustantivas, sobre lo siguiente:

- a) Reseña general de los planes, las estrategias y los progresos;
- b) Planificación, tendencias y cambios a mediano plazo en materia de recursos humanos;
- c) Sistema general de promoción de las perspectivas de carrera;
- d) Contratación/nombramiento, colocación y ascensos;
- e) Evaluación de la actuación profesional;
- f) Sistema de rendición de cuentas y responsabilidad;
- g) Capacitación y readiestramiento del personal;
- h) Mejoramiento de la condición de la mujer;
- i) Distribución geográfica;
- j) Puestos de categoría superior;
- k) Cuadro de servicios generales y cuadros conexos;
- l) Gestión y utilización de puestos;
- m) Relaciones entre la Administración y el personal;
- n) Condiciones de servicio;
- o) Cuestiones relacionadas con el trabajo y la familia;
- p) Sistema de administración de justicia;
- q) Actividades interinstitucionales incluidas las de la CAPI;
- r) Fortalecimiento de las capacidades de la OGRH; y

s) Seguimiento de las auditorías/inspecciones en materia de recursos humanos.

120. Ese informe se prepararía y se publicaría en los años pares, dado que las cuestiones de personal se examinan ahora únicamente cada dos años. No supondría la validación de otras disposiciones especiales sobre presentación de informes de personal existentes, como los informes sobre el adelanto de la mujer que se presentan a la Comisión de la Condición Jurídica y Social de la Mujer. Sin embargo, podría de hecho suponer un alivio para la OGRH en cuanto a sus obligaciones de presentación de informes al concentrar en forma sucinta e integrada toda la información que ha de presentarse en un solo documento periódico en vez de una sucesión constante y abrumadora de documentos esporádicos y especiales. Además, como se indicó anteriormente, los componentes iniciales del informe se podrían ir revisando y combinando a medida que cambien las necesidades.

121. Desde luego, un informe no es sino otra serie de palabras: lo que importa es la acción. No obstante, la presentación de un informe bienal sobre recursos humanos sería un importante estímulo para la adopción de medidas eficaces en materia de recursos humanos en el futuro, pues aportaría en forma periódica:

a) Un enfoque integrado: el informe permitiría a los funcionarios superiores y a la Asamblea General llevar a la práctica su deseo, frecuentemente expresado, de contar con un enfoque de gestión integrado, que en este caso tendría en cuenta todos los principales aspectos e interrelaciones de los recursos humanos (y, como muestra la lista, son muchos);

b) Una concentración estratégica: cada sección se concentraría en los objetivos pertinentes a esa esfera y en las medidas adoptadas para alcanzarlos, y los actualizaría continuamente;

c) Un diálogo disciplinado y transparente: el informe proporcionaría un marco coherente de objetivos, datos, tareas, responsabilidades y medidas en la esfera de los recursos humanos para su examen periódico por parte de los encargados de formular las políticas, en un proceso abierto y ordenado de adopción de decisiones que no existe en la actualidad;

d) Una mayor comprensión: otra ventaja, en modo alguno insignificante, que tendría un informe bienal amplio sobre los recursos humanos es que permitiría a los Estados Miembros aclarar y comprender mejor la jerga obtusa y la compleja estructura que a menudo caracterizan a las cuestiones de personal en las Naciones Unidas. (Por ejemplo, ¿cómo se definen los puestos de "alto nivel", "superiores", o "normativos"? ¿Cuál es la diferencia exacta entre "contratación" y "nombramiento", "colocación" y "ascenso"? ¿Qué significa la expresión "y categorías conexas", relacionada con el cuadro de servicios generales, o los distintos tipos de nombramientos a corto plazo?); y

e) Un análisis, un seguimiento y una rendición de cuentas: cada sección del informe debe consignar los resultados alcanzados y analizar críticamente los problemas y los obstáculos encontrados para que los encargados de formular las políticas puedan efectuar los ajustes y el riguroso seguimiento necesarios.

122. Como observó recientemente un destacado economista, los problemas de información -quién tiene la información y en qué consiste ésta- son fundamentales para comprender todas nuestras instituciones sociales. Un informe bienal sobre recursos humanos presentaría todas las dimensiones de la política de recursos humanos y la gestión, de una vez y en un solo lugar, para que los funcionarios superiores y la Asamblea General puedan examinarlas debidamente.

123. En ese informe bienal se haría hincapié, como destacó la DCI en su informe de 1971, en que muchos apremiantes problemas "administrativos" y "programáticos" de la Secretaría se deben en gran medida a latentes problemas personales. Permitiría dar la atención prioritaria y el seguimiento regular a las cuestiones de personal que han faltado durante tanto tiempo. Y lo que es más importante, haría posible que los recursos humanos, ese "activo más valioso", ocuparan el lugar que les corresponde en las deliberaciones de la Asamblea General sobre política administrativa, junto con la memoria del Secretario General sobre la labor de la Organización y los documentos bienales de planificación y presupuestación por programas.

D. Un primer requisito: fortalecimiento de las capacidades de gestión de la OGRH

124. Para hacer realidad el nuevo informe sobre recursos humanos se debe fortalecer la OGRH de modo que pueda apoyar y ejecutar satisfactoriamente un programa de recursos humanos dinámico y flexible.

125. Parte del problema es el contexto histórico. En términos generales, la función de personal ha pasado por tres etapas en los últimos decenios, como muestra la evolución de los títulos de las dependencias de personal en las Naciones Unidas:

a) La "administración de personal", el concepto inicial, comprendía los procedimientos y rutinas burocráticos necesarios para contratar, pagar, capacitar, apoyar y supervisar a las personas en una organización;

b) Con la noción más reciente de "servicios de personal" se reconocía que el departamento de personal debía apoyar los departamentos sustantivos que efectuaban las tareas centrales de una organización;

c) La "gestión de los recursos humanos" supone un enfoque radicalmente distinto: como el producto básico de un número cada vez mayor de organizaciones son servicios complejos y altamente especializados, su personal no es un simple insumo de producción, sino recurso estratégico indispensable que se deberá seleccionar, alentar, administrar y potenciar con esmero.

126. La actual gestión de los recursos humanos reconoce no sólo la función del "trabajador con conocimientos", sino también la creciente movilidad y disponibilidad mundial del trabajo calificado, y los rápidos y continuos cambios en las modalidades de carrera, los requisitos de los puestos, y los conocimientos especializados. Toda organización necesita planificar estratégicamente la forma óptima de seleccionar y distribuir sus recursos humanos. Asimismo, ha de organizar el trabajo con flexibilidad para satisfacer los requisitos cambiantes y establecer recompensas y sanciones eficaces en relación con la actuación profesional.

127. Ante todo, las organizaciones que deseen atraer y retener a personas altamente calificadas a largo plazo deben proporcionar puestos estimulantes y remuneradores, así como educación y capacitación continuas. Esto, a su vez, requiere un departamento de recursos humanos y directores de programas en toda la organización que puedan planificar y administrar todo el ciclo laboral de requisitos y disponibilidades, contratación y distribución, evaluación, recompensas y sanciones, y capacitación y desarrollo de la fuerza de trabajo 96/.

128. Desgraciadamente, la Secretaría de las Naciones Unidas aún no sale completamente de la etapa operacional de "administración de personal". En 1986, el Grupo de Expertos Intergubernamentales llegó a la conclusión de que la política y la gestión de personal en las Naciones Unidas habían sufrido el efecto de presiones políticas y de otra índole que habían influido en la selección de personal. Pidió al Secretario General que velara por que la selección de personal se hiciera de conformidad con los principios de la Carta, mejorara la gestión de los recursos humanos, afianzara la autoridad del jefe de personal, y cambiara el nombre de la oficina de personal por el de "Oficina de Gestión de Recursos Humanos" 97/. (El nombre se cambió rápidamente, pero las funciones siguen siendo en gran medida las de antes.)

129. Otras entidades han instado a adoptar medidas semejantes. Por ejemplo, en 1988 el Comité Directivo para mejorar la situación de la mujer pidió que se elaborara un inventario detallado de todos los puestos y funcionarios como primer paso hacia la planificación integrada de los recursos humanos a fin de garantizar el aprovechamiento óptimo del personal y de las oportunidades de carrera, y el fortalecimiento de los programas de capacitación y de la planificación de los recursos humanos en la Organización 98/.

130. No obstante, en 1990 el Secretario General informó de que, si bien se había efectuado una racionalización administrativa de la OGRH, era "cada vez más necesario fortalecer la formulación de políticas de largo plazo y la función de planificación de los recursos humanos", y que era preciso "reavivar y poner en práctica" un proyecto de centralizar la información y planificar las actividades bajo la supervisión directa de la OGRH 99/. De modo análogo, en el informe de 1992 sobre la promoción de las perspectivas de carrera se afirmó que la planificación, el pronóstico y el análisis de los recursos humanos eran "aspectos esenciales" de la planificación estratégica de las Naciones Unidas en general que permitían a la Organización adoptar estrategias de personal apropiadas y evitar la demora cuando debiera cumplir nuevos mandatos. Sin embargo, se reconoció que "en la actualidad no se llevaba a cabo una planificación sistemática de ese tipo" 100/.

131. Hasta 1987, la OGRH tuvo una División de Coordinación de Políticas encargada de coordinar y hacer propuestas para la formulación de una política de personal, así como de elaborar y analizar las políticas y los programas de personal y considerar su posible revisión. No obstante, esta División se suprimió durante la crisis financiera de 1987. Los dos puestos de nivel directivo de la División también se eliminaron o se excluyeron de la OGRH y en la actualidad no cuenta con ningún puesto de coordinación de políticas.

132. La Inspectora no cree que la OGRH pueda desempeñar sus responsabilidades sustantivas en materia de gestión de los recursos humanos si se le ha extirpado su "cerebro" estratégico. Este problema resulta aún más agudo si se tiene en cuenta que el recambio de personal directivo de la OGRH y el

Departamento de Administración y Gestión ha sido tan incesante durante los últimos seis años que los titulares apenas han tenido la oportunidad de considerar las cuestiones de desarrollo de la gestión a más largo plazo antes de abandonar su cargo. Para remediar esta falta de capacidad y perspectiva en materia de gestión y mitigar el considerable desgaste que supone para el personal de la OGRH en su trabajo cotidiano la multiplicidad de mandatos, la Inspectora cree que es necesario adoptar las tres medias descritas a continuación.

133. Para implantar un sistema coherente de planificación, gestión y presentación de informes en materia de recursos humanos la Inspectora recomienda en primer lugar que se cree una pequeña dependencia bajo la supervisión directa del jefe de la OGRH. Serían suficientes dos especialistas del cuadro orgánico de la categoría superior con formación especializada y experiencia de alto nivel, en gestión de recursos humanos, y personal de secretaría. Esos funcionarios se encargarían de la formulación y el análisis de políticas en materia de recursos humanos, los estudios demográficos y estadísticos, la supervisión de las actividades en la esfera de los recursos humanos y (juntamente con el personal directivo de la OGRH y otros funcionarios superiores) de la preparación del informe bienal sobre recursos humanos y la presentación de informes especiales sobre cuestiones conexas. Dado que el cumplimiento diario de tareas diversas entraña presiones que excluyen inevitablemente la preparación y el análisis de políticas de largo alcance, a estos especialistas no se les debe asignar ninguna otra función.

134. En segundo lugar, es urgente actualizar las calificaciones y la experiencia en materia de gestión de recursos humanos del personal de categoría superior y del cuadro orgánico de la OGRH. Los funcionarios de la OGRH han confirmado que sólo unos pocos de los actuales funcionarios de mayor categoría de la OGRH tenían formación profesional universitaria en administración de personal, gestión de recursos humanos o desarrollo institucional, y/o experiencia profesional en estas esferas, antes de pasar a formar parte de la OGRH. Esos funcionarios indicaron que se está considerando la creación de un plan de capacitación para tratar de enmendar esta situación.

135. La Inspectora recomienda que, en adelante, al contratar personal para la OGRH se dé prioridad a personas que tengan una sólida formación y experiencia profesionales en la esfera concreta de la gestión de los recursos humanos. En cuanto al personal del cuadro orgánico en funciones, se debe hacer todo lo posible por buscar y proporcionar programas concretos de capacitación en recursos humanos en universidades o a cargo de consultores. Además, se debe alentar al personal de la OGRH a que participe activamente en sociedades profesionales relacionadas con las cuestiones de personal, recursos humanos, desarrollo administrativo e institucional. Asimismo, se debe considerar la utilización racional de un mayor número de consultores para inyectar nuevas ideas y diagnosticar los problemas (véase también el capítulo VI a continuación).

136. La tercera y última medida para el fortalecimiento inicial se refiere en general a las responsabilidades, la autoridad y la dotación de personal de la OGRH. La Oficina se ha visto sometida a una presión doble debido a la considerable proliferación de las misiones de mantenimiento de la paz y de las misiones humanitarias en los últimos tiempos, además del gran volumen de tareas y mandatos que se le han ido confiando año tras año. No sólo ha tenido que contratar a cientos de personas para dichas misiones en calidad de

personal supernumerario por períodos breves, sino también ha cedido a muchos de sus propios funcionarios para esos fines. Por otra parte, la reciente reclasificación del puesto de jefe de la OGRH de la categoría de Subsecretario General a la categoría de Director tiende a menoscabar la importancia de la Oficina y de la función de los recursos humanos, lo que se contrapone a la "función decisiva" que el Secretario General confió al Departamento de Administración y Gestión al modificar su organización, así como la petición del Grupo de Expertos Intergubernamentales de afianzar la autoridad del jefe de personal 101/.

137. Por tanto, la Inspectora recomienda que el volumen de trabajo, las tareas, la autoridad y la dotación de personal de categoría superior y del cuadro orgánico de la OGRH se sigan examinando minuciosamente para tener la certeza de que se pueden ejecutar -y de que se están ejecutando- programas eficaces de recursos humanos. Por esta razón, ha sugerido también (véase la sección C supra) que el informe bienal sobre recursos humanos propuesto contenga una sección concreta sobre el fortalecimiento de las capacidades de la OGRH.

138. La Inspectora reconoce plenamente (como lo indica el subtítulo del presente informe) que las recomendaciones a favor de un informe bienal sobre recursos humanos, de un equipo de especialistas en planificación y de un modesto fortalecimiento de la OGRH no son sino el principio de un proceso que debió haberse iniciado hace mucho con miras a establecer la gestión de los recursos humanos en la Secretaría. Para lograr resultados eficaces, habrán de enfrentarse desafíos aún mayores en el futuro.

a) Hace seis años se propuso y aprobó el Sistema Integrado de Información de Gestión (SIIG). Su desarrollo ha costado hasta ahora más de 40 millones de dólares y se requieren otros 13 millones de dólares en 1994-1995 para completar la "primera etapa", sin que aún se divise su conclusión 102/. En el informe de 1992 del Secretario General sobre la promoción de las perspectivas de carrera se prometió que el SIIG integraría todas las funciones de gestión de personal y pasaría a ser "un instrumento de importancia fundamental para la aplicación eficaz de un sistema amplio de promoción de las perspectivas de carrera" 103/. Sin embargo, se requiere una apreciación clara de los datos, estadísticas y mejoras cualitativas del personal que proporcionará el SIIG a corto plazo; de los costosos recursos de personal que liberará de rutinas burocráticas; y de exactamente cuándo se obtendrán estos resultados. Actualmente el SIIG debería contribuir en forma decisiva a los urgentes esfuerzos de desarrollo de la gestión de recursos humanos y no servir de perpetua excusa para retardar esas impostergables mejoras.

b) El Departamento de Administración y Gestión consume unos 438 millones de dólares al año en recursos de las Naciones Unidas. En 1993, la Asamblea General tomó nota con preocupación de esta enorme proporción del presupuesto total correspondiente a la administración 104/. Más allá del proyecto del SIIG, que tiene un ámbito limitado, es indispensable efectuar una modernización vigorosa y continua de todos los programas y procesos del Departamento y de la OGRH a fin de liberar recursos, tiempo y aptitudes del personal de las viejas rutinas burocráticas y desarrollar sistemas vitales de gestión. Estas medidas han de ponerse en marcha a un ritmo mucho más rápido que el de la parsimoniosa ejecución de determinadas tareas descritas en el informe de 1992 de la Secretaría sobre la promoción de las perspectivas de carrera.

c) Lo que es más importante y más difícil, el estilo profundamente enquistado de "administración de personal" y la consabida cultura de la Secretaría de resistencia al cambio, tienen que ser vencidos en toda la Secretaría de las Naciones Unidas. La gestión de los recursos humanos no sólo incumbe a la OGRH. Esta Oficina debe pasar a ser ante todo una instancia de formulación de políticas, facilitadora, consultora y supervisora de las políticas y los programas de recursos humanos, en vez de continuar siendo el complicado mecanismo administrativo que ha sido hasta la fecha. La Asamblea General ha pedido concretamente que los directores de programas en toda la Secretaría sean responsables de la gestión eficaz de los recursos de personal que se les asignen 105/. Esto comprende la previsión, la gestión y la promoción de las perspectivas de carrera de los recursos humanos y evidentemente requiere una orientación, una presentación de informes y una capacitación mucho más enérgicas en materia de gestión para que los administradores puedan ejecutar debidamente estas funciones.

139. La inspectora estima que las recomendaciones contenidas en el presente informe con respecto a la presentación bienal de informes sobre recursos humanos y el fortalecimiento de la OGRH son medidas iniciales indispensables para el establecimiento definitivo del sistema de recursos humanos que el Grupo de Expertos Intergubernamentales propugnó en 1986, pero que (salvo el rápido cambio de nombre al de OGRH) se ha retrasado desde entonces. Las declaraciones de política formuladas por la Asamblea General y el Secretario General en 1993 proporcionan una oportunidad y un impulso decisivos para poner en marcha al fin una gestión apropiada de los recursos humanos.

140. Por su parte, la DCI prepara actualmente informes sobre otros elementos fundamentales para un sistema integrado de gestión de los recursos humanos. La Dependencia ha incluido en su programa de trabajo para 1994 exámenes de a) las políticas de contratación, colocación y ascenso, b) el sistema de examen y evaluación de la actuación profesional (ambos en la Secretaría de las Naciones Unidas); c) las cuestiones relativas a la rendición de cuentas y la supervisión, y d) las relaciones entre el personal y la Administración (ambas en el sistema de las Naciones Unidas, incluida la Secretaría de las Naciones Unidas).

#### E. Un segundo requisito: rendición de cuentas y seguimiento

141. Un segundo requisito para la gestión eficaz de los recursos humanos y la presentación de informes conexos en la Secretaría en el futuro es una mayor capacidad de rendir cuentas de la labor realizada. En la actualidad, la rendición de cuentas respecto de las medidas encaminadas a mejorar las funciones de personal incumbe frecuentemente a "los directores de programas de la OGRH". Por desgracia, la responsabilidad asignada a todos significa por lo general la responsabilidad de ninguno. El mediocre historial del adelanto de la mujer y otras esferas prioritarias de los recursos humanos (véase el capítulo VI) corrobora esta evaluación pesimista. Además, la presentación futura de informes sobre los recursos humanos debe abandonar el estilo superficial del pasado, descrito en la sección A supra ("por una parte ... por otra ... se podrían intentar ...").

142. Un elemento central de la rendición de cuentas son las medidas relacionadas con el rendimiento y los progresos alcanzados. Año tras año, la DCI ha informado sobre los sistemas de estimación de gastos, la evaluación de las necesidades en materia de personal, los análisis sobre el volumen de

trabajo, los objetivos a plazo fijo, los programas de trabajo, y los indicadores de los logros que se pueden proporcionar a los órganos rectores para mejorar la transparencia de los programas y ayudarlos a evaluar la actuación profesional y garantizar la rendición de cuentas 106/.

143. Hace más de un decenio se alcanzaron algunos progresos en el sistema de las Naciones Unidas en la esfera de la traducción y otros servicios de conferencias 107/, y en 1990 la Secretaría proporcionó a la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto (CCAAP) un informe actualizado al respecto 108/. Sin embargo, en otras esferas administrativas, la Secretaría ha actuado muy cautelosamente en el desarrollo de normas y datos sobre el volumen de trabajo: en un informe de 1991 de la Secretaría se citaron muchas de las complejas cuestiones que ello entrañaba y se propuso la realización de un estudio piloto 109/.

144. No obstante, la Asamblea General continúa insistiendo enérgicamente en la adopción de medidas:

a) En 1988, instó al Secretario General a que tuviera en cuenta el análisis del volumen de trabajo en los esfuerzos de reestructuración 110/;

b) En 1990, de nuevo apoyó "plenamente la intención de la Secretaría de elaborar técnicas de análisis de la gestión y el volumen de trabajo" 111/;

c) En abril de 1993, instó al Secretario General a que examinara y mejorara todas las políticas y los procedimientos en materia de personal a fin de "simplificarlos y de hacerlos más transparentes y pertinentes" 112/;

d) En diciembre de 1992 declaró enfáticamente que seguían sin aplicarse "las normas sobre volumen de trabajo y otras técnicas de gestión que son de importancia decisiva" para determinar los recursos necesarios, y solicitó que se elaboraran para su utilización en la preparación del presupuesto por programas para 1994-1995 y bienios posteriores 113/;

e) En diciembre de 1993, la Asamblea General apoyó el establecimiento de un "sistema transparente y eficaz de obligaciones y rendición de cuentas a más tardar el 1° de enero de 1995", que incluyera

1) "Indicadores de la ejecución como medida de control de calidad";

2) "Un mecanismo encaminado a garantizar que los directores de programas sean responsables de la gestión eficaz del personal y los recursos financieros que se les asignan";

3) "La evaluación del desempeño de todos los funcionarios, incluso los de categoría superior, mediante objetivos e indicadores del desempeño" 114/; y

f) En diciembre de 1993, reiteró además su petición anterior, formulada en 1991, de que el Secretario General examinara y elaborara "procedimientos y normas, incluidos análisis del volumen de trabajo, para justificar el establecimiento, la eliminación, la reclasificación, la conversión y la redistribución de puestos" e informara sobre ello en 1994 115/.

145. Los programas de personal de la Secretaría han sido especialmente lentos en cuanto al desarrollo de estadísticas útiles sobre el desempeño y el volumen

de trabajo. Por ejemplo, las medidas de personal presentadas en los recientes informes de ejecución de los programas consistían principalmente en estadísticas sobre el volumen de documentación tramitada 116/. Tales actividades tienen muy poco que ver con la eficacia de los programas. Además, estas medidas no han sido siquiera coherentes de un informe de ejecución a otro, de modo que no existen "datos de referencia" que permitan hacer comparaciones y medir los progresos del rendimiento.

146. Para que el informe bienal sobre recursos humanos que se propone en el presente informe sea realmente útil en la formulación de políticas ha de proporcionar análisis y estadísticas cuidadosamente seleccionadas que muestren dónde se encuentran los problemas y atascamientos concretos. Sólo entonces puede entablarse un diálogo constructivo y hallarse soluciones debidamente documentadas. Esas estadísticas podrían concentrarse, por ejemplo, en determinar el tiempo medio en que los puestos del cuadro orgánico permanecen vacantes (y analizar tendencias, razones, y sectores de éxito y de mayores problemas en toda la Secretaría). Podrían expresar el porcentaje de funcionarios cuya actuación profesional haya sido evaluada en los debidos intervalos periódicos (e indagar, una vez más, dónde y por qué se obtienen resultados positivos o surgen problemas). También podrían mostrar cuántos funcionarios han recibido capacitación en esferas concretas, y cuántos años se requerirán para capacitar a todos los funcionarios de la Secretaría que reúnen las condiciones para ello. En el capítulo siguiente, relativo al adelanto de la mujer, también se hace referencia a las numerosas estadísticas informativas realizadas hace tiempo en esa esfera que sin embargo jamás se han desarrollado ni utilizado en forma sistemática para explicar los problemas y los progresos de la condición de la mujer.

147. Además de los enérgicos llamamientos de la Asamblea General en pro de los cambios antes mencionados, los delegados que participaron en la Quinta Comisión en el otoño de 1993 hablaron con creciente frecuencia de poner en práctica una "cultura de la rendición de cuentas", así como sistemas formales para evaluar la actuación profesional en todos los departamentos (incluida en particular la OGRH), normas efectivas de servicio y un arraigado hábito de rendición de cuentas del desempeño de las funciones y el logro del rendimiento acordado. Las organizaciones gubernamentales de los Estados Miembros han establecido sistemas de indicadores de la actuación profesional, incluida la medición de la eficiencia y de los progresos hacia el cumplimiento de las metas fijadas para los recursos humanos. La Inspectora no ve razón alguna por la que la Secretaría de las Naciones Unidas no pueda hacer lo mismo.

148. La Inspectora recomienda que se elaboren y mantengan para cada esfera sustantiva del propuesto informe bienal sobre recursos humanos, estadísticas y datos cuidadosamente seleccionados sobre rendimiento, progresos, volumen de trabajo y resultados. Estos datos deben actualizarse periódicamente o complementarse con nueva información que ponga de relieve los éxitos, los problemas o las restricciones. Se debe determinar claramente la responsabilidad que corresponda a esos diversos resultados y posteriormente complementarse con los elogios, las lecciones o las medidas correctivas que procedan.

149. Un segundo elemento central de la rendición de cuentas en materia de recursos humanos es una inspección más cabal a cargo de expertos externos y un seguimiento periódico y transparente. La Inspectora recomienda que en los informes sobre recursos humanos, se preste mayor atención a las inspecciones,

auditorías, evaluaciones, investigaciones u otras apreciaciones efectuadas por las dependencias internas de supervisión, la Junta de Auditores, la CCAAP, la DCI, consultores externos o grupos de expertos. Como parte del seguimiento deben comunicarse las medidas concretas adoptadas para abordar rápidamente cualquier deficiencia o problema observado y tomar disposiciones correctivas apropiadas. Por estas razones, la Inspectoría propuso que en el informe bienal sobre recursos humanos se dedicara una sección (sección C supra) al seguimiento sistemático del examen de los programas sobre recursos humanos.

150. Por último, otro componente es, en general, la rendición de cuentas oficial propiamente tal, que ha sido inexistente durante mucho tiempo en los programas administrativos de la Secretaría. En 1988, la DCI publicó una evaluación a fondo de la deficiente presentación de informes a los órganos rectores sobre la ejecución de los programas de la Secretaría y sus resultados 117/. Pese a que la Asamblea General elogió en dos ocasiones las conclusiones y recomendaciones del informe 118/, la Secretaría nunca las aplicó realmente. El informe puso de manifiesto en particular la falta de informes sistemáticos sobre el desempeño del personal directivo y los progresos realizados en relación con la proporción del presupuesto ordinario (casi la mitad) dedicado a actividades de apoyo a la administración y a los servicios de conferencias. La DCI recomendó que se prepararan por lo menos algunos informes periódicos sobre determinados temas a fin de fomentar activamente el mejoramiento operacional efectivo y sostenido de los programas administrativos de la Secretaría.

151. La Secretaría afirmó que su sistema de evaluación interna aún era demasiado débil para asumir mayores obligaciones en materia de presentación de informes de ejecución pese a que durante más de un decenio se habían desplegado esfuerzos por desarrollar dicho sistema. Argumentó asimismo que el Comité de Conferencias había logrado proporcionar algunos informes de apreciación y que el nuevo sistema informatizado que se estaba desarrollando (el actual SIIG) permitiría presentar un mayor número de informes de ejecución en el futuro 119/. Seis años después el SIIG aún no se ha ultimado (como se ha observado a lo largo de este informe), se ha confirmado repetidamente la insuficiencia de los actuales informes de ejecución de los programas, y todavía no se cuenta con informes sistemáticos sobre la actuación y las mejoras administrativas en la Secretaría.

152. A principios de 1993, un Grupo independiente de asesoramiento sobre la financiación de las Naciones Unidas observó que

"La credibilidad futura de las Naciones Unidas dependerá en buena medida de la eficacia de su gestión, de la calidad de su personal y de las mejoras que se introduzcan en su estructura y administración" 120/.

153. La Inspectoría estima que el informe bienal sobre recursos humanos recomendado en el presente informe, preparado por un equipo altamente profesional y con un fuerte contenido analítico y centrado en los resultados, constituiría, por fin, un primer paso hacia el fortalecimiento general de los programas de las Naciones Unidas. Asimismo, demostraría claramente que la Secretaría está decidida a garantizar una efectiva rendición de cuentas de la gestión y un mejoramiento ordenado de todos los aspectos del "activo más valioso" que administran su oficina de personal y sus directores de programas.

## VI. UN NUEVO PROGRAMA CENTRADO EN LOS RESULTADOS PARA EL ADELANTO DE LA CONDICION DE LA MUJER

154. Tanto cuantitativamente, según el "juego de los números", como cualitativamente, como se refleja en los débiles esfuerzos destinados a modificar la cultura institucional, los "programas de acción" de las Naciones Unidas para la mujer emprendidos durante el último decenio han fracasado. Se han alcanzado progresos en la contratación de funcionarios del cuadro orgánico de categoría inferior, y se han abordado algunas cuestiones relativas al lugar de trabajo mediante la aplicación de unas cuantas nuevas políticas (sin que se implanten las prácticas correspondientes). Con todo, los progresos globales son insignificantes si se comparan con los detallados objetivos, políticas y metas establecidos a lo largo de los años por la Asamblea General, por sucesivos Secretarios Generales y por los propios programas de acción.

155. Esta situación es aún más decepcionante si se piensa que las Naciones Unidas:

a) Afirman expresamente en su Carta el principio de la igualdad del hombre y la mujer y lo han confirmado en numerosas convenciones y declaraciones;

b) Tratan de actuar como órgano central autorizado a nivel mundial y adalid del adelanto y de la causa de la mujer, función enfáticamente evocada por el Secretario General en su discurso de marzo de 1994 con motivo del Día Internacional de la Mujer 121/;

c) Han emprendido la organización de una cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer en 1995 a fin de evaluar críticamente los progresos de la mujer en todas las esferas;

d) Han establecido y ejecutado satisfactoriamente durante años un complejo sistema para garantizar la distribución geográfica equitativa de los puestos de la Secretaría entre los 185 Estados Miembros (que actualmente suman un número mayor) y sus regiones, pero en la actualidad parecen incapaces de hacer lo mismo con respecto a la situación mucho más sencilla de la igualdad entre ambos sexos.

156. Dada la discrepancia existente entre la palabra y la práctica, los programas de acción para el adelanto de la mujer ejecutados por la Secretaría en el último decenio corren el riesgo de convertirse en un esfuerzo simbólico. Las Naciones Unidas sufren una doble pérdida con este fracaso de ejecución. Primeramente, y a nivel más pragmático, la insuficiencia del programa de las Naciones Unidas para el adelanto de la mujer priva a la Organización del aporte que ofrece el creciente número de mujeres con calificaciones y talento procedentes de todo el mundo, especialmente si éstas intuyen que a pesar de ciertos progresos en materia de contratación el clima institucional latente sigue siendo inhóspito para la mujer.

157. En segundo lugar, la igualdad entre los sexos es una cuestión que adquiere cada vez más actualidad entre las organizaciones nacionales e internacionales de todo tipo. Muchos gobiernos aportantes han sobrepasado a las Naciones Unidas en cuanto a la equiparación de sexos y esperan que la Secretaría los alcance. Otros Estados Miembros desean ver a mujeres en puestos sustantivos en programas de las Naciones Unidas de alta prioridad en los que dicho equilibrio es esencial, como los programas de desarrollo humano y de

promoción y participación de la comunidad, y no sólo en consignas y folletos emblemáticos. Además, el conjunto cada vez más nutrido de investigaciones disponibles indica que las mujeres que ocupan puestos directivos aportan perspectivas novedosas y demuestran importantes aptitudes de gestión (como la creación de consenso y el trabajo en equipo) y pueden fomentar un entorno laboral mucho más abierto y creador. Esto es particularmente valioso para organizaciones como las Naciones Unidas que están experimentando grandes transformaciones.

158. Los llamamientos formulados por la Asamblea General en 1993 para implantar nuevas orientaciones y prácticas de personal en muchas esferas (resumidos en la sección B del capítulo V del presente informe) pueden significar un cambio radical para las funcionarias, pues al poner en tela de juicio las viejas rutinas de personal inducen al reconocimiento de todos los recursos humanos de las Naciones Unidas como el aludido "activo más valioso" que ha de seleccionarse, administrarse y potenciarse esmeradamente. No obstante, si bien la gestión racional de los recursos humanos es un paso fundamental hacia el logro de la equiparación de las funcionarias, no basta por sí sola.

159. **La Secretaría de las Naciones Unidas necesita partir de cero en lo que respecta a sus programas para el adelanto de la mujer a fin de combinar las políticas y estrategias existentes, que siguen siendo bastante pertinentes, con un nuevo y fuerte énfasis en la transparencia, la responsabilidad y los resultados. Sólo mediante una renovada determinación de lograr simple y llanamente su propósito y un seguimiento fiable y sistemático puede la Secretaría traducir estas políticas y estrategias en medidas concretas que permitan definitivamente a la mujer gozar de la igualdad respecto del hombre consagrada en la Carta de las Naciones Unidas.**

160. Por consiguiente, la Inspectora propone diez medidas en el marco de un nuevo programa de acción. El Secretario General y la Asamblea General deben tomar la iniciativa en este empeño. **Han de empezar desde el principio y declarar claramente que en adelante se centrarán los esfuerzos en la función de ejecución como elemento integral de las operaciones cotidianas de las Naciones Unidas.**

Un nuevo programa centrado en los resultados. La Inspectora recomienda que la Asamblea General y el Secretario General sustituyan el actual e ineficaz "programa de acción" para el adelanto de la mujer por un nuevo programa. En ese nuevo programa, que se comunicará claramente y al que se dará amplia divulgación, se deberá hacer marcado hincapié en la rendición de cuentas y las actividades de seguimiento con miras a aplicar definitivamente resoluciones aprobadas por la Asamblea General en pro del adelanto de la mujer (la igualdad entre los sexos), con inclusión no privativa de las diez medidas concretas que se exponen a continuación.

161. Desde el inicio mismo de los programas de acción de 1985 se ha declarado claramente que el compromiso, la conducción, y la actuación del personal directivo superior son absolutamente esenciales para mejorar efectivamente la condición de la mujer. Sin embargo, los progresos han sido muy lentos, la proporción de mujeres disminuye constantemente a medida que se asciende en la escala jerárquica y jamás se ha visto una verdadera rendición de cuentas por parte del personal directivo superior. El problema es tanto más urgente por cuanto son muy pocas las mujeres que en la actualidad ocupan puestos de nivel decisorio o superior. Los funcionarios de más alto nivel deben desempeñar una

función rectora. De lo contrario, los objetivos generales de la Asamblea General en materia de representación de la mujer y sus llamamientos para lograr el trato en pie de igualdad nunca se convertirán en realidad.

**Medida 1.** Los funcionarios superiores que integran el nuevo Grupo Consultivo en Gestión y Finanzas deben incluir la condición de la mujer como tema ordinario de su programa al que ha de darse seguimiento en las reuniones del Grupo y asumir activamente su responsabilidad de localizar a mujeres calificadas y de mejorar constantemente su representación, sobre todo en puestos de categoría superior.

162. Desde 1986, el Comité Directivo ha recomendado más de 50 medidas para el adelanto de la condición de la mujer, casi todas las cuales han sido acogidas por el Secretario General en una serie de boletines. Sin embargo, los limitadísimos progresos alcanzados tanto en lo que respecta al adelanto general de la mujer como a la aplicación de las diversas recomendaciones concretas, han sido motivo de creciente preocupación para el Comité Directivo y el Secretario General. De hecho, el Comité no ha presentado ningún informe oficial desde diciembre de 1991; no obstante, cabe reconocer que a fines de 1993 instó al Secretario General a que garantizase la aplicación de las directrices establecidas para el ascenso y la contratación de mujeres.

**Medida 2.** Deben reanudarse los informes del Comité Directivo para mejorar la situación de la mujer en la Secretaría y los boletines conexos del Secretario General dándoles mayor visibilidad y haciendo mucho más hincapié en las medidas concretas adoptadas para aplicar las recomendaciones anteriores, así como en el análisis a fondo de los problemas enfrentados en las nuevas recomendaciones que sean necesarias para alcanzar progresos sostenidos.

163. Los programas de acción para mejorar la condición de la mujer han estado condenados a la inanición: carecen de los recursos básicos de personal indispensables para su ejecución. En particular, el Comité Directivo se ha visto considerablemente impedido de cumplir sus obligaciones de supervisión por una falta de capacidad —ya se propia, del Coordinador de las Cuestiones Relacionadas con la Mujer o de otros funcionarios de la OGRH— para analizar los progresos logrados, determinar los problemas, y desarrollar nuevos enfoques. Además, y pese a las excelentes medidas estadísticas propuestas por los coloquios del UNITAR en el decenio de 1970 122/ y a la disponibilidad de otras fuentes, el Comité Directivo (así como la Inspectora) ha observado la enorme insuficiencia de las estadísticas existentes para supervisar los progresos de la mujer, diagnosticar los problemas, y formular medidas correctivas 123/. A la luz de las graves limitaciones de recursos que afectan a la Secretaría en general, la Inspectora estima que, como mínimo absoluto la solución es contratar a consultores externos altamente calificados, no en gran número pero con carácter periódico, para que lleven a cabo análisis concretos y sigan de cerca el programa, además de aportarle perspectivas e ideas nuevas e independientes.

**Medida 3.** Con cargo a recursos internos existentes, el Secretario General debe asignar aproximadamente seis meses de servicios de consultores expertos al año para ayudar al Comité Directivo y al Coordinador de las Cuestiones Relacionadas con la Mujer a ejecutar debidamente el programa de acción supervisando los progresos, analizando los problemas y proponiendo nuevos enfoques para el adelanto de la mujer.

164. Desde hace mucho tiempo, la falta de un sistema de promoción de las perspectivas de carrera en la Secretaría constituye un obstáculo particular para la mujer en su intento de "alcanzar" a los hombres. Inicialmente, los programas de acción tenían por objeto establecer comités directivos en los principales lugares de destino y coordinadores de las cuestiones relacionadas con la mujer en los departamentos y oficinas y en los lugares de destino de todo el mundo. Sin embargo, todo indica que estos arreglos no han prosperado tras varios años de inactividad, recientemente se ha vuelto a establecer, a jornada parcial, el cargo de coordinador a fin de atender los asuntos de interés para el numeroso personal femenino en Ginebra; por otra parte, una lista de dichos coordinadores en toda la Secretaría proporcionada a la Inspectora era sumamente incompleta y, al parecer, anticuada. Habida cuenta sobre todo de la penosa lentitud con que avanza el establecimiento de un sistema de promoción de las perspectivas de carrera en las Naciones Unidas, es evidente que se necesita urgentemente una red de coordinadores y comités directivos para ayudar e informar a las mujeres en toda la Secretaría.

**Medida 4.** El Coordinador de las Cuestiones Relacionadas con la Mujer en Nueva York debe restablecer (o establecer) la red mundial de esos coordinadores y, de ser posible, de otros comités directivos, en los departamentos, oficinas y lugares de destino de la Secretaría. Esta medida debe incluir un sistema para mantener informadas a esas personas de los acontecimientos y oportunidades que afectan a la mujer y para solicitar su aporte, ideas e información con respecto al seguimiento de los problemas enfrentados y los progresos realizados.

165. En su resolución 48/218, la Asamblea General pide el establecimiento en toda la Secretaría, a más tardar en enero de 1995, de un sistema transparente y eficaz de obligaciones y rendición de cuentas que incluya "un mecanismo encaminado a garantizar que los directores de programas sean responsables de la gestión eficaz del personal y de los recursos financieros que se les asignan" 124/. Además, en los informes del Secretario General 125/ y en una resolución de la Asamblea General de 1986 126/ han destacado que el personal directivo será responsable de su actuación en el cumplimiento de los objetivos de dotación de personal y del adelanto de la situación de su personal femenino, y será evaluado en forma correspondiente. Ahora es necesario, definitiva y urgentemente, que estas políticas se apliquen de manera tangible. El examen y el seguimiento de esa labor y las medidas que se adopten ulteriormente no sólo deben estar a cargo de la OGRH y del Comité Directivo, sino también de los mecanismos internos y externos de supervisión.

**Medida 5.** Los directores de departamentos y oficinas deben rendir cuentas y asumir plenamente la responsabilidad del cumplimiento de los objetivos y de la aplicación de las políticas formuladas por la Asamblea General y el Secretario General con respecto a la condición de la mujer como parte integral del nuevo sistema de rendición de cuentas y responsabilidad. Su desempeño ha de evaluarse con regularidad (aunque sea sumariamente) en informes de carácter público sobre la condición de la mujer, en informes internos presentados a las instancias directivas y en forma periódica por las dependencias internas y externas de supervisión. En cada uno de estos procesos de rendición de cuentas se deben determinar los problemas y los logros, adoptar medidas correctivas y reconocer el desempeño meritorio o, en caso contrario, aplicar sanciones correspondientes, tal como se ha pedido y nunca llevado a la práctica.

166. Desde hace más de dos decenios se mencionan cada cierto tiempo los intereses y perspectivas de la mujer del cuadro de servicios generales y, al respecto, el Comité Directivo ha presentado propuestas sustantivas que el Secretario General ha aceptado en gran parte. Sin embargo, se continúa haciendo caso omiso de las 4.500 o más mujeres del cuadro de servicios generales de la Secretaría. Recientemente se llegó a un acuerdo sobre un estudio exploratorio en esta esfera, pero al igual que muchos otros esfuerzos, nada más ha sucedido. Esta continua falta de atención y análisis obstaculiza considerablemente la contribución que este grupo numeroso e imprescindible del personal de la Secretaría puede y debe hacer.

**Medida 6.** Debe llevarse a cabo inmediatamente el estudio a cargo de consultores sobre las funciones de secretaría propuesto por el personal y tratado en conversaciones con el Secretario General y la OGRH. Este debe ser el primero de una serie permanente de estudios destinados a analizar problemas descuidados (como las trayectorias de carrera, la formación profesional, las normas de contratación, la concepción de los puestos y las oportunidades de examen) y a mejorar la situación y las perspectivas de la abrumadora mayoría de las mujeres de la Secretaría que integran el cuadro de servicios generales.

167. La Asamblea General ha pedido recientemente que se incorpore en la OGRH un programa de igualdad de oportunidades en el empleo con procedimientos para velar por que "las oportunidades de selección y promoción del personal se otorguen sobre la base del mérito, la eficiencia, la competencia y la integridad y que no se discrimine contra el personal de uno u otro sexo" 127/. Ese clima institucional de equidad/imparcialidad respecto de ambos sexos garantizaría a la mujer la igualdad de acceso a las oportunidades en la Secretaría, en contraste con el favoritismo imperante en relación con las necesidades de carrera del hombre que puso de manifiesto el primer informe del Secretario General sobre el programa de acción en 1985 128/. Lamentablemente, las estadísticas actuales sobre la condición y el adelanto de la mujer sugieren que esta red de "viejos amigos" rige aún. Se han formulado medidas especiales para velar por que la mujer tenga acceso a esas oportunidades, pero no es en absoluto evidente que se estén aplicando y haciendo cumplir.

**Medida 7.** Se debe exigir a la OGRH que en todas las actividades de contratación, colocación y ascenso, certifique que se han seguido los procedimientos establecidos para ayudar a garantizar a la mujer la igualdad de acceso sobre la base de un resumen documentado de las medidas concretas adoptadas. Estas certificaciones deberán ponerse a disposición de las dependencias internas y externas de supervisión mencionadas anteriormente para que puedan examinarlas.

168. Durante el último decenio la contratación de la Secretaría se ha reducido considerablemente debido a restricciones financieras y de reestructuración. Por otra parte, en el contexto del nuevo mercado laboral global, personas altamente calificadas están ahora dispersas por todo el mundo (por ejemplo, en un reciente informe de prensa se observó que cerca de 100.000 africanos calificados trabajaban actualmente en Europa y América del Norte). Hoy en día se puede llegar a estas personas en forma mucho más frecuente, rápida y barata que mediante el antiguo recurso de la Secretaría a complicadas y costosas misiones de contratación y anuncios en periódicos 129/. Las redes informáticas mundiales, en particular la Internet, con sus 20 millones de participantes y un acelerado ritmo de crecimiento mensual,

pueden llegar fácilmente a determinados grupos de profesionales y especialistas en todo el mundo, incluido un creciente número de mujeres, mediante anuncios de vacantes en "tableros de anuncios" electrónicos especializados. Además, las empresas de consultores de gestión y de contabilidad 130/ y las organizaciones no gubernamentales (ONG) para el desarrollo 131/ existentes en todo el mundo son también una fuente de personal calificado y experimentado de ambos sexos en condiciones de satisfacer las críticas necesidades de personal de las Naciones Unidas.

**Medida 8.** Los consultores expertos solicitados en el contexto de la medida 3 deben ayudar a la OGRH a determinar medios nuevos y mucho más eficaces en función de los costos para llegar a las mujeres altamente calificadas de todos los países que están cada vez más disponibles en los nuevos mercados mundiales del trabajo.

169. Los Estados Miembros también pueden contribuir en gran medida a este nuevo programa de acción centrado en los resultados adoptando una postura enérgica de apoyo a las resoluciones pertinentes de la Asamblea General y a su aplicación, en particular a la solicitud que les hizo en 1990 la Asamblea General de que presentaran, estimularan y determinaran un mayor número de candidaturas de mujeres, especialmente para los puestos decisorios de categoría superior 132/. Por ejemplo, si cada uno de los 76 Estados Miembros que a mediados de 1993 no contaban con ninguna funcionaria del cuadro orgánico pudiera encontrar a una sola mujer altamente calificada para su contratación durante el año siguiente -algo ciertamente factible- ello no sólo mejoraría en gran medida la distribución geográfica por sexos sino que podría por fin impulsar la proporción total de mujeres del cuadro orgánico hasta rebasar el objetivo del 35% en 1995. En segundo lugar, como se observó en el coloquio de 1977 del UNITAR, el adelanto de la mujer, tanto en la Secretaría como mediante los programas ejecutados por las Naciones Unidas en todo el mundo, sólo podrá lograrse realmente una vez que las mujeres estén plenamente integradas en el proceso internacional de adopción de decisiones, que empieza con los Estados Miembros en Nueva York 133/.

**Medida 9.** Los Estados Miembros pueden hacer una importante contribución al establecimiento de programas verdaderamente eficaces para el adelanto de la mujer en las Naciones Unidas, y por conducto de la Organización, si en sus listas de candidatos a puestos presentan sistemáticamente como mínimo a una mujer, y preferiblemente a un 50% de mujeres, y si cooperan con la Secretaría para elaborar estadísticas actualizadas sobre la proporción de mujeres en sus Misiones Permanentes y delegaciones ante las Naciones Unidas y hacer todo lo posible por aumentar esas cifras.

170. Por último, sigue siendo necesario examinar a fondo y mejorar el clima institucional y las actitudes de la Secretaría, que en el programa de acción de 1985 se consideraron de importancia fundamental para el adelanto de la mujer 134/. En los niveles directivos superiores y en el Comité Directivo, así como en los informes periódicos sobre la condición de la mujer y el programa de acción, debe seguirse prestando atención a: a) las cuestiones aún no abordadas en relación con la capacitación y el lugar de trabajo, b) las actividades pertinentes que se están realizando en órganos o entidades de las Naciones Unidas como la Comisión de la Condición Jurídica y Social de la Mujer y la División para el Adelanto de la Mujer, y c) las nuevas actividades de la Secretaría en que es necesario considerar cuidadosamente las funciones e intereses de las mujeres. La Inspectora está completamente de acuerdo con la

observación de la Asamblea General en el sentido de que esos esfuerzos y políticas contribuyen "a atraer y mantener personal del más alto nivel de calificación 135/.

**Medida 10.** El nuevo programa debe prestar renovada atención a la capacitación del mayor número posible de funcionarios sobre la diversidad de los sexos; a los progresos en lo relativo al lugar de trabajo y la familia y a la necesidad de velar por que las nuevas orientaciones sobre hostigamiento sexual sienten un ejemplo plausible de trato justo y equitativo a todas las personas; a las iniciativas relacionadas con la mujer en otros órganos de las Naciones Unidas; y a cuestiones recientes, como los problemas a que se enfrenta la mujer en las arduas operaciones de mantenimiento de la paz y de establecimiento de la paz emprendidas con creciente frecuencia por la Secretaría.

ANEXO

ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA CONDICION JURIDICA Y SOCIAL  
Y EL ADELANTO DE LA MUJER EN LA SECRETARIA

171. Ya en la primera frase de la Carta de las Naciones Unidas de 1945 se declara, en parte, "Nosotros los pueblos de las Naciones Unidas resueltos... a reafirmar la fe en... la igualdad de derechos de hombres y mujeres...". El artículo 8 de la Carta también estipula expresamente que "La Organización no establecerá restricciones en cuanto a la elegibilidad de hombres y mujeres para participar en condiciones de igualdad y en cualquier carácter en las funciones de sus órganos principales y subsidiarios".

172. Sin embargo, los progresos encaminados al logro definitivo de esa igualdad de derechos en la propia Secretaría durante los últimos 50 años han sido penosamente lentos. Una y otra vez, las enérgicas declaraciones de política se han traducido en medidas vagas. La Inspectora lamenta tener que repetir esa tediosa historia. Sin embargo, este breve examen permitirá comprender esos ciclos de incumplimiento aparentemente infinitos. Además, vuelve a poner en circulación antiguas nociones de política sumamente pertinentes que nunca se han llevado a la práctica.

173. Los esfuerzos iniciales parecían prometedores. En 1946 se estableció la Comisión de la Condición Jurídica y Social de la Mujer para plantear y supervisar las cuestiones relativas a los derechos humanos que fueran de interés especial para la mujer. Se proclamó y aprobó la Declaración Universal de Derechos Humanos de 1948, aplicable a "toda persona... sin distinción alguna de raza, color, sexo...".

174. Durante el decenio de 1950, las Naciones Unidas y la Organización Internacional del Trabajo aprobaron convenciones o convenios sobre la igualdad de remuneración, los derechos políticos de la mujer, la eliminación de la discriminación en el empleo y la ocupación, y los trabajadores con responsabilidades familiares. También se preparó una convención sobre la discriminación contra la mujer (cuya aprobación definitiva, sin embargo, requirió 25 largos años de esfuerzos) 136/.

175. A pesar de estos importantes hitos normativos, el adelanto de la mujer en la Secretaría apenas fue perceptible durante los decenios de 1940, 1950 y 1960. En 1971, el Secretario General informó por primera vez sobre las cifras de mujeres en la Secretaría por categorías (sólo el 17% del personal del cuadro orgánico en puestos sujetos a distribución geográfica y un mero 2,6% del personal de categoría de Director o superior eran mujeres) 137/. Grupos oficiales y oficiosos del personal instaron que se adoptaran medidas mucho más enérgicas, y en 1972 un coloquio del UNITAR formuló una amplia serie de recomendaciones para eliminar la discriminación y brindar igualdad de oportunidades a la mujer 138/.

176. En el decenio de 1970 y a principios del decenio de 1980 fue notable el gran número de resoluciones detalladas y cada vez más urgentes aprobadas por la Asamblea General sobre el adelanto de la mujer en la Secretaría. En una primera resolución de 1970, se expresó, la esperanza de que la Secretaría y el sistema sentaran un ejemplo en cuanto a las oportunidades que ofrecían a la mujer en puestos de categoría superior y otros puestos del cuadro orgánico. En resoluciones posteriores se destacó la necesidad de:

ANEXO (Cont.)

a) Capacidad rectora del personal de categoría superior, cooperación interinstitucional, y cooperación de los Estados Miembros para el mejoramiento de la condición de la mujer;

b) Aumento de la proporción de mujeres en las categorías superiores y directivas, en puestos del cuadro orgánico en general, y en los departamentos;

c) Examen de la condición de la mujer en el cuadro de servicios generales y cuadros conexos;

d) Campañas de publicidad, misiones de contratación, registros de candidatas representativos, mujeres en los órganos de personal y el examen de los procedimientos de ascenso a fin de facilitar la contratación y el adelanto de las mujeres; y

e) Medidas en importantes esferas conexas como las asignaciones de parejas casadas, la licencia de maternidad, el horario de trabajo flexible y la eliminación de los prejuicios, el asedio de índole sexual y otros tratos discriminatorios 139/.

177. Sin embargo, una vez más, los progresos tangibles fueron insignificantes. En 1977, en un segundo coloquio del UNITAR, se observó que la plena integración de la mujer en la adopción de decisiones a nivel internacional era decisiva para mejorar la suerte de las mujeres en todo el mundo. Pero a pesar de todos los esfuerzos realizados, el porcentaje de mujeres del cuadro orgánico y categorías superiores de la Secretaría apenas había cambiado. Muy pocas mujeres ocupaban puestos de categoría superior en las sedes y sobre el terreno y el número de mujeres en las delegaciones ante la Asamblea General y en las Misiones Permanentes en Nueva York sólo había aumentado ligeramente (al 9% y al 12%, respectivamente, en 1976-1977). El Coloquio recomendó una cuidadosa y amplia serie de medidas para que las Naciones Unidas pudieran abordar cabalmente la cuestión de la igualdad del hombre y la mujer y desempeñar una función rectora a nivel internacional en esta esfera 140/.

178. En 1977, otro Secretario General formuló una recomendación encaminada a alcanzar la igualdad del hombre y la mujer en la Secretaría. Citó resoluciones de la Asamblea General en que se pedía un aumento de la contratación de mujeres y fijaba el año 1980 como meta para el logro de un "equilibrio equitativo" de hombres y mujeres en la Secretaría. La recomendación incluía vigorosas políticas y medidas administrativas para alcanzar la igualdad de oportunidades y trato. Por último, expresaba la esperanza de que este esfuerzo redundaría en un aumento constante del número de mujeres en toda la Organización, demostraría la voluntad de la Secretaría de lograr la igualdad, y probaría la eficacia de su gestión 141/.

179. En el decenio que va de mediados de 1970 hasta mediados de 1980, una tercera oleada de resoluciones de la Asamblea General permitió finalmente ampliar la problemática de la mujer, que hasta entonces se enfocaba desde la estrecha perspectiva de los derechos humanos, para incluir todos los aspectos fundamentales de la condición de la mujer. El Año Internacional de la Mujer, celebrado en 1975, y el Decenio de las Naciones Unidas para la Mujer

ANEXO (Cont.)

(1976-1985) cobraron impulso y condujeron a la creación de muchas nuevas instituciones y programas para el adelanto de la mujer en el sistema de las Naciones Unidas. La Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer entró en vigor en 1981: en la actualidad, más de 125 Estados Miembros la han ratificado. Tal vez lo más importante es que la Conferencia Mundial para el Examen y la Evaluación de los Logros del Decenio de las Naciones Unidas para la Mujer, celebrada en 1985 en Nairobi, haya dado lugar a la adopción de "estrategias orientadas hacia el futuro", planes para todo el sistema en pro de la mujer y el desarrollo y un esfuerzo sistemático y cabal por evaluar los progresos y aplicar estrategias para el adelanto de la mujer hasta el año 2000 142/.

180. Mientras tanto, sin embargo, el adelanto de la mujer en la Secretaría no prosperaba en absoluto. Los informes de la DCI sobre los progresos realizados en el adelanto de la mujer en 1980 y 1982 reflejaron pocos cambios sustantivos en comparación con un primer informe de situación de la DCI preparado en 1977 143/. Preocupado por esa falta de progresos y por el hecho de que no se hubiese alcanzado el objetivo que había fijado en un 25% la proporción de funcionarias para 1982, el Consejo Económico y Social pidió al Secretario General en 1984 que aplicara las recomendaciones pertinentes de la Asamblea General y de la DCI 144/.

181. En un amplio informe de 1985, un tercer Secretario General abordó la cuestión de la mujer 145/. Observó, en primer lugar, que las Naciones Unidas no podían ayudar a consolidar la participación de la mujer en el desarrollo político, económico y social del mundo (como había destacado la reciente Conferencia Mundial para el Examen y la Evaluación de los Logros del Decenio de las Naciones Unidas para la Mujer) si en la Secretaría de las Naciones Unidas la mujer aún no participaba sino "raras veces" en las actividades y en los programas de cooperación técnica de la Organización.

182. El informe indicaba que la proporción de mujeres que ocupaban puestos sujetos a distribución geográfica a mediados de 1985, que ascendió a un 23%, aún estaba por debajo del objetivo del 25% fijado por la Asamblea General para 1982 y que los porcentajes de contratación más recientes (sólo entre un 16% y un 19% de mujeres) de hecho habían sido insuficientes para siquiera mantener ese nivel. Además, las mujeres estaban concentradas en las categorías inferiores (de P-1 a P-3) y en ocupaciones "orientadas a los servicios" más que en las esferas "sustantivas". Existían graves disparidades en la distribución de las mujeres por departamentos y en las comisiones regionales, así como por regiones de origen. Además, en "muchas actividades" no se habían fijado metas para la contratación de mujeres: en particular, en la cooperación técnica no había "prácticamente mujeres en ningún nivel". Y las estadísticas brutas no podían "describir los problemas de actitud" que afectaban el ambiente de trabajo en la Secretaría, particularmente en el caso de las mujeres del cuadro de servicios generales y cuadros conexos.

183. Para hacer frente a estos problemas, el Secretario General estableció un programa de acción y planes de trabajo "encaminados a la creación de un marco para el adelanto de la mujer...". El programa de acción se concentraba en los cambios psicológicos, el compromiso del personal directivo y la determinación de las responsabilidades para superar los obstáculos restantes. El programa de

ANEXO (Cont.)

acción y los planes de trabajo conexos abarcaban cinco esferas: la contratación; la promoción de las perspectivas de carrera; la capacitación; las condiciones de servicio y su relación con la familia; y los sistemas de atención de reclamaciones. El Secretario General designó a una Coordinadora provisional (con categoría de Subsecretaria General), junto con cuatro funcionarios, a fin de poner en marcha el programa, además de un comité directivo de alto nivel: más tarde se redujo el personal a un solo coordinador (categoría de Director, D-1, extrapresupuestario) en la OGRH, con un auxiliar 146/.

184. No obstante, cinco años más tarde se comprobó que el proceso de aplicación había decaído una vez más. En resoluciones de la Asamblea General de 1990 y 1991 se observó con preocupación que no se había alcanzado el objetivo del 30% de mujeres en puestos sujetos a distribución geográfica que se había establecido en 1985 y que en realidad se había reducido el pequeño número de mujeres en puestos de categoría superior. Las resoluciones de la Asamblea General fijaron nuevos objetivos para 1995, del 35% para la participación total y del 25% para los puestos de categoría superior (a partir de D-1) 147/.

185. En estas resoluciones de la Asamblea General también se pidió un nuevo programa de acción para el adelanto de la mujer para 1991-1995 que incluía objetivos incumplidos del programa correspondiente a 1985-1990. Se dispuso además que el programa continuara fomentando el cambio psicológico y el compromiso por parte de la Administración, proporcionara (nuevamente) un análisis amplio de los principales obstáculos, y estableciera mecanismos adecuados para ejecutar un programa detallado de actividades, con inclusión de medidas de supervisión y plazos para su realización.

186. Así pues, tras más de 40 años de esfuerzos encaminados a cumplir las obligaciones estipuladas en el Artículo 8 de la Carta y 20 años de detalladas resoluciones de la Asamblea General en las que se venían solicitando medidas concretas para lograr la igualdad de trato de hombres y mujeres en la Secretaría, las Naciones Unidas habían adquirido plena conciencia del problema pero no estaban por ello en mejores condiciones de solucionarlo. Partiendo de una proporción de aproximadamente un 17% de mujeres en puestos del cuadro orgánico sujetos a distribución geográfica en 1971, a fines de 1993 la Secretaría había alcanzado, a duras penas, una proporción cercana al 32%, resultado por cierto modesto y decepcionante.

Notas

CAPITULOS I Y II

1. "Informe sobre la mujer en la categoría del cuadro orgánico y categorías superiores del sistema de las Naciones Unidas", JIU/REP/77/7, diciembre de 1977;

"Situación de la mujer en el cuadro orgánico y las categorías superiores": informe sobre los progresos realizados", JIU/REP/80/4, marzo de 1980; y

"Situación de la mujer ...: segundo informe sobre los progresos realizados", JIU/REP/82/4, marzo de 1982.

2. Szalai, Alexander, The situation of women in the United Nations, UNITAR, 1973, y The United Nations and decision-making: The role of women, ed. de Davidson Nicol y Margaret Croke, UNITAR, Nueva York, 1978.

3. "Mejoramiento de la condición de la mujer en la Secretaría: informe del Secretario General", A/C.5/40/30, 8 de noviembre de 1985.

4. Comité Directivo para mejorar la situación de la mujer en la Secretaría: informes primero a sexto, julio de 1986, febrero de 1987, agosto de 1987, junio de 1988, octubre de 1990 y diciembre de 1991 respectivamente.

5. "Política de contratación: medidas especiales para la contratación de mujeres: nota de la secretaria de la Comisión de Administración Pública Internacional", ICSC/22/R.14 y Add.1, 14 de junio de 1985 y 20 de junio de 1985 respectivamente; e

"Informe sobre la situación de la mujer, incluidas las medidas especiales para la contratación de mujeres: nota de la secretaria de la Comisión de Administración Pública Internacional", ICSC/35/R.16/Rev.1, 23 de octubre de 1992.

6. "Equality of men and women in the Secretariat", boletín del Secretario General, ST/SGB/154, 8 de marzo de 1977, párr. 3.

CAPITULO III

7. "Fifth report of the Steering Committee for the Improvement of the Status of Women in the Secretariat", boletín del Secretario General, ST/SGB/237, 18 de marzo de 1991.

"Sixth report of the Steering Committee for the Improvement of the Status of Women in the Secretariat", boletín del Secretario General, ST/SGB/252, 20 de octubre de 1992; y

"Special measures to improve the status of women in the Secretariat", instrucción administrativa, ST/AI/382, 3 de marzo de 1993.

8. "Cuestiones relativas al personal", resolución 45/239 de la Asamblea General de 21 de diciembre de 1990, secc. C, párr. 3.

9. Ibid.

10. "Secretary-General's statement to the Fifth Committee", ST/IC/1992/73, 12 de noviembre de 1992, pág. 8.

11. "Mejoramiento de la condición de la mujer" A/C.5/40/30, op. cit., párr. 3.
12. "Composición de la Secretaría: informe del Secretario General", A/40/652, 24 de septiembre de 1985, cuadros 17 y 13, y datos proporcionados por la Secretaría al 31 de diciembre de 1993.
13. "Mejoramiento de la condición de la mujer en la Secretaría: informe del Secretario General", A/48/513, 20 de octubre de 1993, cuadro 4.
14. Ibid., cuadro 6.
15. "Información actualizada sobre la situación de la mujer en la Secretaría: informe del Secretario General", E/CN.6/1993/15, 16 de marzo de 1993, párr. 8.
16. "Situation of women a 'yardstick' for progress in all areas on global agenda, says Secretary-General in address on International Women's Day", comunicado de prensa del Departamento de Información Pública, SG/SM/5240 WOM/738, 8 de marzo de 1994, pág. 4.
17. "Sixth report of the Steering Committee for the Improvement of the Status of Women in the Secretariat", 30 de diciembre de 1991, párr. 8, basado en: "Mejoramiento de la condición de la mujer en la Secretaría: informe del Secretario General", A/46/377, 10 de octubre de 1991, cuadro 3.
18. "Composición de la Secretaría ...", A/40/652, op. cit., cuadros 12, 13 y 17, y datos proporcionados por la Secretaría al 31 de diciembre de 1993.
19. "Informe estadístico sobre la condición de la mujer en el régimen común de las Naciones Unidas: nota de la secretaria de la CAPI", ICSC/37/R.16, 24 de febrero de 1993, cuadro 1.
20. "Reglamento del Personal: reglas 301.1 a 312.6 relativas a los nombramientos para prestar servicios de duración limitada", ST/SGB/Staff Rules/3/Rev.5, 1º de enero de 1994.
21. "Mejoramiento de la condición de la mujer en la Secretaría: informe del Secretario General", A/45/548, 1º de octubre de 1990, párrs. 18 y 19; y "Situation of women a 'yardstick' ...", SG/SM/5240 WOM/738, op. cit., pág. 4.
22. Szalai, op. cit., págs. 5, 17 y 18.
23. "Sixth report of the Steering Committee ...", op. cit., párrs. 18 a 23.
24. "Mejoramiento de la condición de la mujer en la Secretaría: informe del Secretario General", A/C.5/41/18, 22 de octubre de 1986, párrs. 36 a 38, y A/47/508, 9 de octubre de 1992, párrs. 18 a 22.
25. "Mejoramiento de la condición de la mujer: informe del Secretario General", A/46/377, 10 de octubre de 1991, párr. 15 y cuadro 3.
26. "Mejoramiento de la condición de la mujer ...", A/48/513, op. cit., cuadro 3.

27. The United Nations and decision-making, op. cit., pág. 11.
28. "Situation of women a 'yardstick' ...", SG/SM/5240 WOM/738, op. cit., pág. 4.
29. "Sixth report of the Steering Committee ...", op. cit., párr. 10.

#### CAPITULO IV

30. "Mejoramiento de la condición de la mujer ...", A/C.5/40/30, op. cit., párrs. 21, 2 y 3, y 21 a 43.
31. "Mejoramiento de la condición de la mujer ...", A/47/508, op. cit., párr. 10.
32. "Mejoramiento de la condición de la mujer ...", A/C.5/40/30, op. cit., párr. 25.
33. "Informe de la Dependencia Común de Inspección sobre los problemas de personal en las Naciones Unidas: nota del Secretario General", A/8454 (partes I y II), 5 de octubre de 1971, parte I, párrs. 20 a 24, 101 a 166, y parte II, párrs. 365 a 394.
34. Bertrand, Maurice, "The recruitment policy of United Nations staff", en De Cooker, Chris, ed., International administration: Law and management practices in international organisations, UNITAR, publicación de las Naciones Unidas, Núm. de venta E.90.III.KST/29, Martinus Nijhoff, Países Bajos, 1989, págs. II, 1 a 4 y 8.
35. Urquhart, Brian y Childers, Erskine, Un mundo en necesidad de conducción: Las Naciones Unidas del mañana, Fundación Dag Hammarskjöld y Fundación Ford, Uppsala, Suecia, 1990.
36. "Informe del Grupo de Expertos Intergubernamentales de alto nivel encargado de examinar la eficiencia del funcionamiento administrativo y financiero de las Naciones Unidas", A/41/49, 1986, recomendaciones 41 y 42.
37. "Mejoramiento de la condición de la mujer ...", A/C.5/40/30, op. cit., párrs. 9 a 11 y 36 a 37.
38. "Cuestiones relativas al personal", resolución 44/185 de la Asamblea General de 19 de diciembre de 1989, secc. A, párr. 7.
39. "Promoción de las perspectivas de carrera en las Naciones Unidas: informe del Secretario General", A/C.5/47/6, 25 de agosto de 1992, párrs. 1 a 5 y 48 a 57, anexo III.
40. "Informe del Grupo de Expertos Intergubernamentales de alto nivel ...", A/41/49, op. cit., recomendación 51.
41. "Placement and promotion", boletín del Secretario General, ST/SGB/267, 25 de noviembre de 1993.
42. "Placement and promotion", boletín, ibid.;  
"Placement and promotion", instrucción administrativa, ST/AI/390, 15 de noviembre de 1993; y "Placement and promotion", circular informativa, ST/IC/1993/66, 2 de diciembre de 1993.

43. Instrucción administrativa, ST/AI/390, op. cit., párr. 12.
44. Circular informativa, ST/IC/1993/66, op. cit., párrs. 6 y 8.
45. "Special measures to improve the status of women in the Secretariat", ST/AI/382, op. cit., párrs. 5 a 7; y  
"Fifth report of the Steering Committee ...", ST/SGB/237, op. cit., párr. 5.
46. "Informe del Grupo de Expertos Intergubernamentales de alto nivel ...", A/41/49, op. cit., recomendación 50.
47. "Evaluación y reconocimiento de la actuación profesional: nota de la secretaria de la Comisión de Administración Pública Internacional", ICSC/37/R.15 y Add.1, 2 de marzo de 1993.
48. "Informe de la Comisión de Administración Pública Internacional correspondiente a 1987", A/42/30, 1987, anexo XV, párr. 11.
49. "Informe analítico del Secretario General sobre la aplicación de la resolución 41/213 de la Asamblea General", A/45/226, 27 de abril de 1990, párr. 188.
50. "Examen de la eficiencia del funcionamiento administrativo y financiero de las Naciones Unidas", resolución 48/218 de la Asamblea General, 23 de diciembre de 1993, parte I, secc. E, párrs. 4 y 5 c).
51. "Mejoramiento de la condición de la mujer ...", A/C.5/40/30, op. cit., párrs. 38 a 40.
52. Véase, por ejemplo, "Report of the fourteenth session of the Subcommittee on Staff Training", ACC/1989/ER/R.15, 28 de noviembre de 1989, párrs. 23 a 33; y  
"Report of the seventeenth session of the Subcommittee on Staff Training", ACC/1993/PER/R.15, 2 de junio de 1993, párrs. 8 a 14 y anexo IV.
53. "Rendición de cuentas y supervisión en la Secretaría de las Naciones Unidas", Dependencia Común de Inspección, JIU/REP/93/5 y A/48/420, 12 de octubre de 1993, párrs. 100 a 102.
54. "Programa de capacitación en la Secretaría: informe del Secretario General", A/C.5/47/9, 8 de octubre de 1992; y  
"Cuestiones relativas al personal", resolución 47/226 de la Asamblea General, 30 de abril de 1993, parte I, secc. B, párrs. 1, 4 y 5.
55. "Mejoramiento de la condición de la mujer ...", A/47/508, op. cit., párr. 24.
56. "Mejoramiento de la condición de la mujer ...", A/C.5/40/30, op. cit., párrs. 41 y 42.
57. "Informe del Grupo de Expertos Intergubernamentales de alto nivel ...", A/41/49, op. cit., recomendación 42; e  
"Informe analítico del Secretario General sobre la aplicación de la resolución 42/213 de la Asamblea General", A/45/226, 27 de abril de 1990, párrs. 172 a 174.

58. "Report on standards of conduct in the International Civil Service 1954", Junta Consultiva de Administración Pública Internacional, COORD/CIVIL SERVICE/5, edición de 1965; y  
"Standards of conduct", circular informativa, ST/IC/82/13, 26 de febrero de 1982.
59. "Informe sobre la condición de la mujer ...", ICSC/35/R.16/Rev.1, op.cit., párrs. 59 a 93.
60. "Cuestiones relativas al personal", resolución 47/226 de la Asamblea General, op.cit., parte I, secc. A, párr. 3.
61. "Mejoramiento de la condición de la mujer ...", A/C.5/40/30, op.cit., párr. 43.
62. "La administración de justicia en las Naciones Unidas", JIU/REP/86/8, A/41/640, 23 de septiembre de 1986.
63. "Staff-management meeting to discuss justice administration reform and performance reports", Secretariat News, 31 de agosto de 1987, pág. 5.
64. "Rendición de cuentas y supervisión en la Secretaría ...", A/48/420, op.cit., párrs. 81 y 82.
65. "Cuestiones relativas al personal", resolución 47/226 de la Asamblea General, op.cit., parte II.
66. "Guidelines for promoting equal treatment of men and women in the Secretariat", circular informativa, ST/IC/1992/67, 29 de octubre de 1992;  
"Promotion of equal treatment of men and women in the Secretariat and prevention of sexual harassment", boletín del Secretario General, ST/SGB/253, 29 de octubre de 1992; y  
"Procedures for dealing with sexual harassment", instrucción administrativa, ST/AI/379, 20 de octubre de 1992.

#### CAPITULO V

67. "Informe de la Dependencia Común de Inspección sobre los problemas de personal en las Naciones Unidas", A/8454, op. cit., párrs. 3 a 23.
68. "Presentación de informes al Consejo Económico y Social", JIU/REP/84/7 y A/39/281 y Add.1, 31 de mayo de 1984.
69. "Presentación de informes del Consejo Económico y Social: nuevas observaciones del Secretario General", A/40/284, 10 de mayo de 1985, párrs. 7 y 8.
70. "Rendición de cuentas y supervisión en la Secretaría de las Naciones Unidas", JIU/REP/93/5 y documentos A/48/420 y Add. 1, 12 octubre de 1993 y 22 noviembre de 1993 respectivamente, párrs. 118 y 119.
71. "Composición de la Secretaría: informe del Secretario General", A/48/559, 5 de noviembre de 1993 (documento más reciente).
72. "List of staff of the United Nations Secretariat as of 30 June 1991: Report of the Secretary-General", ST/ADM/R.45, Naciones Unidas, Nueva York (documento más reciente).

73. "Informe del Secretario General sobre la aplicación de las reformas en materia de política de personal", A/C.5/33/2, 17 de septiembre de 1978.
74. "Mejoramiento de la condición de la mujer ...", A/C.5/40/30, op. cit.
75. "Mejoramiento de la condición de la mujer en la Secretaría: informe del Secretario General", A/48/513, 20 de octubre de 1993 (documento más reciente).
76. "Cuestiones relativas al personal", resolución 45/239 de la Asamblea General de 21 de diciembre de 1990, secc. C, párrs. 6 a 8.
77. "Mejoramiento de la condición de la mujer en la Secretaría: informe del Secretario General", A/46/377, 10 de octubre de 1991, párr. 3.
78. "Mejoramiento de la condición de la mujer ...", A/47/508, op. cit., párrs. 10 a 13, 15 a 25.
79. "Examen de la eficiencia del funcionamiento administrativo y financiero de las Naciones Unidas", resolución 48/218 de la Asamblea General 23 de diciembre de 1993, parte I, preámbulo y secc. A.
80. "Ibid., parte I, secc.C; y  
"Reestructuración y eficiencia de la Secretaría: informe del Secretario General", A/48/428, 29 de septiembre de 1993.
81. Ibid., parte I, secc. E; y  
"Procedimientos y normas para la creación, eliminación, reclasificación, conversión y redistribución de puestos: nota del Secretario General", A/C.5/48/2, 8 de junio de 1993.
82. Ibid., parte I, secc. E; y "Sistema de obligaciones y rendición de cuentas de los directores de programas en las Naciones Unidas: informe del Secretario General", A/48/452, 5 de octubre de 1993.
83. "Cuestiones relativas al personal", resolución 47/226 de la Asamblea General, op. cit., parte I, secc. B, párr. 3.
84. Ibid., parte II.
85. "Secretary-General's statement to the Fifth Committee", ST/IC/1992/73, op. cit., págs. 2, 4, 6 y 7.
86. "Régimen común de las Naciones Unidas: informe de la Comisión de Administración Pública Internacional", resolución 47/216 de la Asamblea General de 23 de diciembre de 1992, parte II, secc.C y parte VII.
87. "Statement by the First Vice-President of the Co-ordinating Committee for Independent Staff Unions and Associations (CCISUA) to the Administrative Committee on Co-ordination (ACC) at its meeting in Rome on 20 April 1993 ...", CCISUA/1993/30, 30 de abril de 1993, párrs. 5, 9, 15 a 18 y 23.
88. "Cuestiones relativas al personal", resolución 47/226 de la Asamblea General, op. cit., preámbulo, parte I, seccs. A y B, partes II y III.
89. "Report of the seventy-ninth session of the Consultative Committee on Administrative Questions (Personnel and General Administrative Questions), ACC/1993/22, 19 de agosto de 1993, págs. iv y v, párrs. 12 a 28.

90. "Secretary-General says UN staff are central to world's peace and development", comunicado de prensa, SG/SM/1505, 20 de septiembre de 1993.
91. "Placement and promotion", boletín del Secretario General, ST/SGB/267, 25 de noviembre de 1993, e instrucción administrativa conexas, ST/AI/390, 15 de noviembre de 1993.
92. "Puestos de categoría superior: informe del Secretario General", A/C.5/48/9, 13 de noviembre de 1993, párrs. 10 a 13.
93. "Cuestiones relativas al proyecto de presupuesto por programas para el bienio 1994-1995", resolución 48/228 de la Asamblea General de 23 de diciembre de 1993, parte I, párrs. 14 y 15, y parte II, párrs. 64 y 68.
94. "Examen de la eficiencia ...", resolución 48/218 de la Asamblea General, op. cit., parte I, secc. E.
95. "Cuestiones relativas al personal", resolución 47/226 de la Asamblea General, op. cit., parte III.
96. Véase, por ejemplo, Evans, Paul, Doz, Yves y Laurent, André, eds., Human resource management in international firms: Change, globalization, innovation, Macmillan, Londres, 1989;  
Johnston, William B., "Global work force 2000: The new world labour market", Harvard Business Review, marzo-abril de 1991, págs. 115 a 127;  
Kanter, Rosabeth, "Globalism/localism: A new human resources agenda", Harvard Business Review, marzo-abril de 1991, págs. 9 y 10; y  
Shapiro, Albert, Managing professional people: Understanding creative performance, The Free Press, Nueva York, 1985.
97. "Informe del Grupo de Expertos Intergubernamentales de alto nivel ...", A/41/49, op. cit., recomendación 41.
98. "Fourth report of the Steering Committee for the Improvement of the Status of Women in the Secretariat", ST/SGB/229, 16 de noviembre de 1988, pág. 3.
99. "Informe analítico del Secretario General ...", A/45/226, op. cit., párr. 171.
100. "Promoción de las perspectivas de carrera en las Naciones Unidas ...", A/C.5/47/6, op. cit., párrs. 7 a 9.
101. "Puestos de categoría superior ...", A/C.5/48/9, op. cit.; e  
"Informe del Grupo de Expertos Intergubernamentales de alto nivel ...", A/41/49, op. cit., recomendación 41.
102. "Sistema integrado de información de gestión: quinto informe del Secretario General sobre la marcha de los trabajos", A/C.5/48/12, 29 de octubre de 1993; y  
"Proyecto de presupuesto por programas para el bienio 1994-1995: título XI. Gastos de capital: sección 29. Innovaciones tecnológicas", A/48/6 (Secc. 29), 12 de octubre de 1993, cuadro 29.3 (se publicará en forma definitiva como Documentos Oficiales, A/48/6/Rev.1).

103. "Promoción de las perspectivas de carrera en las Naciones Unidas ...", A/C.5/47/6, op. cit., párr. 12.
104. "Proyecto de presupuesto por programas para el bienio 1994-1995: informe de la Quinta Comisión" (provisional), A/48/811, 23 de diciembre de 1993, pág. 12; y  
"Cuestiones relativas al proyecto de presupuesto por programas para el bienio 1994-1995", resolución 48/228 de la Asamblea General de 23 de diciembre de 1993, párr. 68.
105. "Examen de la eficiencia ...", resolución 48/218 de la Asamblea General, op. cit., parte I, secc. E, párrs. 4 y 5.
106. "Informe sobre los sistemas de estimación de gastos en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas y sobre sus posibilidades de evolución hacia sistemas de estimación del costo y el rendimiento integrados en sistemas completos de gestión", JIU/REP/74/7, noviembre de 1974;  
"Informe sobre la programación y evaluación en las Naciones Unidas", JIU/REP/78/1 y documentos A/33/226 y Add.1 y 2, 1º de septiembre de 1978 y 24 de octubre de 1978 respectivamente;  
"Informe sobre los métodos para determinar las necesidades en materia de personal", JIU/REP/81/1 y documentos A/36/168 y Add.1, 8 de abril de 1981 y 21 de septiembre de 1981 respectivamente; y  
"Presentación de informes sobre la ejecución de los programas de las Naciones Unidas y sus resultados: aspectos relativos a la supervisión, la evaluación y el examen de la gestión", JIU/REP/88/1 y documentos A/43/124 y Add.1, 4 de febrero de 1988 y 27 de mayo de 1988 respectivamente, y A/44/233, 25 de abril de 1989.
107. "Informe sobre la evaluación del proceso de traducción en el sistema de las Naciones Unidas", JIU/REP/80/7 y documentos A/35/294 y Add.1, 10 de julio de 1980 y 21 de noviembre de 1980 respectivamente.
108. "Normas sobre volumen de trabajo para distintos cuadros del personal de los servicios de conferencias ...: informe de la Secretaría", A/C.5/45/1, 3 de marzo de 1990.
109. "Aplicación de técnicas de análisis del volumen de trabajo en las Naciones Unidas: nota de la Secretaría", A/C.5/46/CRP.1, 27 de septiembre de 1991.
110. "Aplicación de la resolución 41/213 de la Asamblea General: informe provisional y estimaciones revisadas para el bienio 1988-1989", resolución 43/213 de la Asamblea General de 21 de diciembre de 1988, párr. 13 a).
111. "Examen de la eficiencia del funcionamiento administrativo y financiero de las Naciones Unidas", resolución 45/254 de la Asamblea General de 21 de diciembre de 1990, párr. 13.
112. "Cuestiones relativas al personal", resolución 47/226 de la Asamblea General, op. cit., párr. 3.

113. "Examen de la eficiencia del funcionamiento administrativo y financiero de las Naciones Unidas y presupuesto por programas para el bienio 1992-1993", resolución 47/212 de la Asamblea General de 23 de diciembre de 1992, secc. A, párrs. 2 y 3.
114. "Examen de la eficiencia ...", resolución 48/218 de la Asamblea General, op. cit., parte I, secc. E, párrs. 4 y 5.
115. "Cuestiones relativas al proyecto de presupuesto por programas ...", resolución 48/228 de la Asamblea General, op. cit., párr. 14.
116. "Ejecución de los programas de las Naciones Unidas en el bienio 1988-1989: informe del Secretario General: adición", A/45/218/Add.1, 27 de abril de 1990, págs. 106 a 109, y "Ejecución de los programas ... 1990-1991", A/47/159/Add.1, 24 de abril de 1992, págs. 80 a 83.
117. "Presentación de informes sobre la ejecución de los programas de las Naciones Unidas y sus resultados ...", op. cit., A/43/124, párrs. 165 a 179 y recomendación 3.
118. "Planificación de programas", resolución 43/219 de la Asamblea General de 21 de diciembre de 1988, y "Dependencia Común de Inspección", decisión 46/446 de la Asamblea General de 20 de diciembre de 1991, párr. e).
119. "Presentación de informes sobre la ejecución de los programas de las Naciones Unidas y sus resultados ...", op. cit., Add.1, párrs. 11 a 14; y "Supervisión, evaluación e información sobre la gestión", A/44/233, op. cit., párrs. 23 a 31.
120. "Financiación de unas Naciones Unidas eficaces: informe del Grupo independiente de asesoramiento sobre la financiación de las Naciones Unidas", Fundación Ford, Nueva York, febrero de 1993, párr. 13.

#### CAPITULO VI

121. "Situation of women a 'yardstick' for progress ...", SG/SM/5240 WOM/738, op. cit.
122. Szalai, op. cit., págs. 10 a 18, 39 a 45; y The United Nations and decision-making ..., op. cit., págs. 17 a 30, 46 a 48.
123. "Third report of the Steering Committee for the Improvement of the Status of Women in the Secretariat", 4 de agosto de 1987, párrs. 6 a 11.
124. "Examen de la eficiencia ...", resolución 48/218 de la Asamblea General, op. cit., parte I, secc. E, párrs. 4 y 5.
125. Véase, por ejemplo, "Mejoramiento de la condición de la mujer ...", A/C.5/41/18 y A/47/508, op. cit., párrs. 36 a 38 y párrs. 18 a 22 respectivamente.
126. "Cuestiones relativas al personal", resolución 41/206 de la Asamblea General de 11 de diciembre de 1986, secc. D, párr. 3.

127. "Cuestiones relativas al personal", resolución 47/226 de la Asamblea General, op. cit., parte I, secc. B, párr. 11.
128. "Mejoramiento de la condición de la mujer ...", A/C.5/40/30, op. cit., párrs. 9 y 10.
129. "Mejoramiento de la condición de la mujer ...", A/48/513, op. cit., párr. 18.
130. Management consulting: A survey of the industry and its largest firms, UNCTAD, ST/CTC/150, publicación de las Naciones Unidas, Núm. de venta E.93.II.A.17, 1993; y  
Directory of the world's largest service companies, serie 1 - diciembre de 1990, Moody's Investors Service, Centro de las Naciones Unidas sobre Empresas Transnacionales, ST/CTC/110, Naciones Unidas, 1990.
131. "Cooperación con las organizaciones no gubernamentales: actividades operacionales para el desarrollo del sistema de las Naciones Unidas con organizaciones no gubernamentales y gobiernos a nivel popular y a nivel nacional", JIU/REP/93/1, junio de 1993.
132. "Cuestiones relativas al personal", resolución 45/239 de la Asamblea General, op. cit., secc. C, párr. 9.
133. The United Nations and decision-making ..., op. cit., pág. 11.
134. "Mejoramiento de la condición de la mujer ...", A/C.5/40/30, op. cit., párrs. 21 a 25.
135. "Cuestiones relativas al personal", resolución 47/226 de la Asamblea General, op. cit., parte I, secc. A, párr. 3.

#### ANEXO

136. Pietila, Hilikka y Vickers, Jeanne, Making women matter: The role of the United Nations, Zed Books, Londres, 1990, págs. 114 a 117, 124.
137. "Cuestiones relativas al personal. Composición de la Secretaría: informe del Secretario General", A/8483, 1° de noviembre de 1971, cuadro 8.
138. Szalai, op. cit., págs. v a vii.
139. "Mejoramiento de la condición de la mujer en la Secretaría", A/C.5/40/30, op. cit., párrs. 18 a 20.
140. The United Nations and decision-making, op. cit., págs. 10 a 48.
141. "Equality of men and women in the Secretariat", ST/SGB/154, op. cit.
142. Pietila y Vickers, op. cit., págs. 93 a 107, 123; y  
"Estrategias de Nairobi orientadas hacia el futuro para el adelanto de la mujer", Naciones Unidas, Departamento de Información Pública, abril de 1986.

143. "Informe sobre la mujer ..." JIU/REP/77/7; y  
"Situación de la mujer ...", JIU/REP/80/4 y JIU/REP/82/4, op. cit.
144. "Igualdad de oportunidades para las mujeres empleadas en el sistema de las Naciones Unidas", resolución 1984/11 del Consejo Económico y Social de 24 de mayo de 1984.
145. "Mejoramiento de la condición de la mujer ...", A/C.5/40/30, op. cit.
146. Ibid., párrs. 44 y 45; y  
"Mejoramiento de la condición de la mujer ...", A/C.5/41/18  
y A/C.5/43/14, op. cit., párrs. 6 a 8 y 17 respectivamente.
147. "Mejoramiento de la condición de la mujer en la Secretaría", resoluciones 45/125 y 46/100 de la Asamblea General de 14 de diciembre de 1990 y 16 de diciembre de 1991 respectivamente; y  
"Cuestiones relativas al personal", resolución 45/239 de la Asamblea General de 21 de diciembre de 1990, secc. C, párr. 3.