



Asamblea General

Distr.
GENERAL

A/C.5/51/1
19 de agosto de 1996
ESPAÑOL
ORIGINAL: INGLÉS

Quincuagésimo primer período de sesiones
Tema 122 a) del programa provisional*

GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS: APLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA DEL
SECRETARIO GENERAL PARA LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS Y OTRAS
CUESTIONES DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Informe del Secretario General

ÍNDICE

	<u>Párrafos</u>	<u>Página</u>
I. INTRODUCCIÓN	1 - 4	6
II. MODIFICACIÓN DE LA MENTALIDAD DE GESTIÓN Y DEL ENTORNO LABORAR: PERFECCIONAMIENTO Y APOYO DE LOS RECURSOS HUMANOS	5 - 41	7
A. Sistema de Evaluación de la Actuación Profesional	6 - 8	7
B. Fortalecimiento de la capacidad de gestión del personal directivo de las Naciones Unidas y desarrollo de aptitudes directivas: Programa de capacitación en la gestión de los recursos humanos	9 - 14	8
C. Perfeccionamiento de los funcionarios y apoyo de su trayectoria profesional	15 - 31	9
1. Funcionarios subalternos del cuadro orgánico: sentar las bases para el futuro	17 - 20	10

* A/51/150.

ÍNDICE (continuación)

	<u>Párrafos</u>	<u>Página</u>
2. Nuevos programas de perfeccionamiento del personal	21 - 28	11
3. Gestión de reasignaciones para promover las perspectivas de carrera	29 - 31	13
D. Escuela superior para el personal de las Naciones Unidas	32	14
E. Condiciones de servicio	33 - 35	14
F. La reforma del sistema interno de administración de justicia	36 - 38	15
G. Relaciones entre el personal y la administración	39 - 41	16
III. FORTALECIMIENTO DEL APOYO OPERACIONAL: PLANIFICACIÓN, CONTRATACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	42 - 67	17
A. Planificación de los recursos humanos	42	17
B. Proceso simplificado para llenar vacantes	43 - 44	17
C. Contratación	45 - 54	18
1. Contratación activa: una búsqueda más selectiva de candidatos	46	18
2. Las fuentes de contratación y el fortalecimiento de la cooperación con los Estados Miembros	47 - 53	19
a) Concursos nacionales	50	19
b) Programa de pasantías	51 - 53	20
3. Entrevistas estructuradas y conferencias a distancia	54	20
D. Mejoramiento de la condición de la mujer en la Secretaría	55 - 58	21
E. Administración de los recursos humanos	59 - 60	22
F. Aplicación de las resoluciones 50/214 y 50/215 de la Asamblea General: papel global y apoyo operacional de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos	61 - 67	22

ÍNDICE (continuación)

	<u>Párrafos</u>	<u>Página</u>
IV. DESCENTRALIZACIÓN Y DELEGACIÓN DE AUTORIDAD . . .	68 - 72	25
V. CREACIÓN DE UN ENTORNO LABORAL FAVORABLE: PROMOCIÓN DE LA SALUD Y EL BIENESTAR DEL PERSONAL	73 - 78	26
A. Salud y bienestar	74 - 76	26
B. El virus de inmunodeficiencia humana (VIH) y el síndrome de inmunodeficiencia adquirida (SIDA) en el trabajo	77	27
C. El hostigamiento, incluido el hostigamiento sexual, en el trabajo	78	28
VI. EVOLUCIÓN DE LAS FUNCIONES DE LA OFICINA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	79	29
VII. PERSPECTIVAS PARA EL FUTURO	80 - 86	29

Resumen

La estrategia del Secretario General encaminada a modernizar la gestión de los recursos humanos de la Organización, aprobada por la Asamblea General en su cuadragésimo noveno período de sesiones, ha sido la piedra angular en que se ha basado la Secretaría para desarrollar una mentalidad de trabajo impulsada por la búsqueda de resultados y orientada a la prestación de servicios y un clima de trabajo favorable al mejoramiento de las aptitudes de gestión, al aumento de la responsabilidad y la eficacia del personal directivo - mediante una mayor delegación de autoridad y una mayor responsabilidad y rendición de cuentas, así como un desempeño óptimo por parte de cada funcionario - y, por ende, al mejoramiento del desempeño de la Organización en su conjunto.

En medio de la incertidumbre creada por las reducciones presupuestarias y de personal llevadas a cabo en virtud de las resoluciones 50/214 y 50/215 de la Asamblea General, al desafío de la transformación orgánica se añade la tarea de conducir a la Organización, su personal y su administración a través del doloroso proceso de reducciones presupuestarias y de personal sin dejar de hacer hincapié en los cambios orgánicos positivos orientados hacia el futuro.

En el presente informe se describen los problemas afrontados en los 18 últimos meses y los esfuerzos por aplicar, en la esfera de los recursos humanos, las medidas necesarias para ejecutar el presupuesto por programas para 1996-1997, incluso en sectores en los cuales la ejecución de algunos componentes de la estrategia ha sufrido demoras a causa de esos problemas. Se destacan esferas en las cuales se han obtenido resultados, deben efectuarse modificaciones o tal vez no sea necesario tomar medidas. También se insiste en la necesidad de recibir orientación y apoyo de los Estados Miembros.

Con respecto a las expectativas expresadas, en el informe se muestra que la ejecución de la estrategia se ha centrado en facilitar la adopción de medidas y en apoyar el cambio mediante un sistema dirigido de delegación cada vez más amplia en los directores de programas de la autoridad en materia de gestión de los recursos humanos y las prestaciones, así como la introducción o el fortalecimiento de sistemas de gestión y apoyo de los recursos humanos en esferas como la planificación, la contratación de personal, la colocación y el apoyo administrativo, la evaluación y la gestión de la actuación profesional, el perfeccionamiento de los funcionarios y el apoyo a sus perspectivas de carrera y el fortalecimiento de las aptitudes de los directores de programas para la gestión de los recursos humanos en la Secretaría en todo el mundo.

Por último, se describe la evolución del papel de la gestión de los recursos humanos al nivel de la Organización, de cada departamento y de cada director de programas, y se pide el apoyo y la orientación de los Estados Miembros para formular un proyecto estratégico para el futuro y seguir

promoviendo la gestión de los recursos humanos tal vez como elemento primordial de la reforma de gestión encaminada a establecer una Secretaría de las Naciones Unidas en todo el mundo que cuente con sistemas sólidos pero flexibles que permitan al personal directivo ejercer sus funciones, susciten las mejores contribuciones posibles del personal y establezcan las normas más elevadas de desempeño al servicio de la comunidad internacional.

I. INTRODUCCIÓN

1. En la estrategia para la gestión de los recursos humanos de la Organización, preparada por el Secretario General¹ y aprobada por la Asamblea General en su resolución 49/222 A, de 23 de diciembre de 1994, se estableció un programa encaminado a promover una nueva mentalidad de gestión y un nuevo entorno laboral con el objeto de mejorar el desempeño de la Organización. Ese cambio se habría de lograr mediante la introducción de nuevos sistemas y políticas o el fortalecimiento de los existentes con vistas a aumentar al máximo el rendimiento de cada funcionario y promover la eficiencia y mediante otras oportunidades de contribuir a la labor de la Organización. Basada en la resolución 47/226 de la Asamblea General, de 8 de abril de 1993, la estrategia proporciona un marco de acción integrado para la Secretaría en todo el mundo, apoyándose en la delegación de la autoridad y en el correspondiente compromiso de rendir cuentas de su ejercicio para fortalecer la capacidad de acción del personal directivo en el plano departamental. Con el aumento de la eficacia de la Secretaría en todo el mundo se pretende no sólo responder a los objetivos y necesidades de cada departamento, sino también establecer un órgano integrado más capaz de reaccionar de forma coordinada a los diferentes mandatos y prioridades establecidos por los Estados Miembros. En la estrategia también se reconoce la función decisiva de los Estados Miembros en la prestación de la orientación y el apoyo necesarios. La estrategia se fundó principalmente sobre la base de las resoluciones 49/222 A y B y resoluciones y decisiones posteriores de la Asamblea General respecto de diversas cuestiones relativas a la gestión de los recursos humanos².

2. En su calidad de principal agente de cambio del Secretario General en la esfera de la gestión de los recursos humanos, la Oficina de Gestión de Recursos Humanos (OGRH) ha tenido en cuenta las opiniones de los Estados Miembros y ha tratado de que el personal directivo de todos los niveles cooperara a fin de crear la sinergia necesaria en todos los planos de la Organización con el objeto de promover la mentalidad de gestión y el entorno laboral necesarios para aumentar al máximo el rendimiento del personal y de la Organización e impulsar a las Naciones Unidas en el camino de la reforma orgánica.

3. El desarrollo de una mentalidad y un entorno favorables en materia de gestión de los recursos humanos en una Secretaría que opera en todo el mundo, incluso en una organización estable desde el punto de vista financiero, es una empresa a largo plazo (de 5 a 10 años). Habida cuenta de las crisis presupuestarias y de corriente de efectivo que ha atravesado la Organización en los 12 últimos meses, la Oficina de Gestión de Recursos Humanos ha debido desviar en gran medida no sólo su atención, sino también sus recursos humanos, de por sí limitados y reducidos aun más recientemente, para responder a los mandatos contenidos en las resoluciones 50/214 y 50/215 de la Asamblea General, de 23 de diciembre de 1995 y mitigar los efectos de las importantes reducciones de recursos en la ejecución de los programas, así como en la moral y la productividad del personal, y ha debido tomarse el tiempo necesario para la comunicación y las consultas entre el personal y la administración. Como consecuencia de ello, se ha demorado la ejecución de varios componentes de la estrategia.

4. En el presente informe se examinan los componentes de la estrategia que se han ejecutado y se marca el rumbo que se ha de seguir en adelante; además, se

señalan las esferas en que deben introducirse modificaciones para seguir impulsando a la Organización por el camino de la transformación orgánica y la modernización de la gestión de los recursos humanos.

II. MODIFICACIÓN DE LA MENTALIDAD DE GESTIÓN Y DEL ENTORNO LABORAL: PERFECCIONAMIENTO Y APOYO DE LOS RECURSOS HUMANOS

5. A pesar de las pausas impuestas por las crisis de corriente de efectivo ocurridas a fines de 1995 y en 1996, se han introducido nuevos sistemas y procesos en las esferas de la gestión de la actuación profesional, la gestión de los recursos humanos y la planificación y el apoyo de la trayectoria profesional, así como programas de perfeccionamiento del personal encaminados a mejorar sus aptitudes y a promover la adopción de una actitud positiva en todos los niveles de personal.

A. Sistema de Evaluación de la Actuación Profesional

6. Un elemento fundamental para desarrollar la mentalidad de gestión es la introducción de un sistema de gestión de la actuación profesional que facilite la planificación del trabajo y el establecimiento de prioridades, la delegación de funciones, la comunicación, la transmisión de observaciones sobre el desempeño y la supervisión de la actuación profesional, y que promueva la responsabilidad y el compromiso de rendir cuentas de desempeño personal. Un importante instrumento para la gestión de la actuación profesional es el nuevo Sistema de Evaluación de la Actuación Profesional (SEAP), en virtud del cual se establece un ciclo anual de planificación del trabajo en el cual se vinculan los planes de trabajo del funcionario con los de su dependencia, su departamento y, en última instancia, la Organización en su conjunto. El Sistema abarca todos los cuadros y categorías de personal, incluso la categoría de Secretario General Adjunto, conforme a lo establecido por la Asamblea General en el párrafo 6 de la sección I de su resolución 49/222 A.

7. Entre enero de 1995 y julio de 1996, participaron en cursos de capacitación intensivos sobre el SEAP unos 10.500 funcionarios de todos los lugares de destino. El resto del personal habrá participado en los cursos para fines de 1996. En las oficinas fuera de la Sede, la capacitación incluyó un componente de "formación de instructores" encaminado a desarrollar en cada lugar de destino la capacidad de instruir y apoyar a los nuevos funcionarios en relación con el SEAP. Para fortalecer los programas de capacitación, se está preparando un vídeo de autoinstrucción, así como directrices y material de referencia detallados.

8. Como los departamentos establecieron sus ciclos de ejecución del 1º de enero al 31 de diciembre o del 1º de abril al 31 de marzo, según se ajustara mejor a su programa de trabajo, el SEAP comenzó a aplicarse cabalmente en los departamentos el 1º de enero o el 1º de abril de 1996, según el caso. Cuando los cursos de capacitación se demoran, los funcionarios se incorporan al sistema al concluir el curso. Las demoras ocurridas en la capacitación inicial de todo personal de la Secretaría y sus efectos sobre la ejecución del SEAP están directamente relacionadas con las dificultades financieras experimentadas por la Organización en los 12 últimos meses. Una vez concluido un ciclo de ejecución

completo, se examinará el nuevo Sistema a la luz de la experiencia y se introducirán las modificaciones necesarias para que siga atendiendo con eficacia las necesidades en materia de actuación profesional de la Secretaría en todo el mundo.

B. Fortalecimiento de la capacidad de gestión del personal directivo de las Naciones Unidas y desarrollo de aptitudes directivas: Programa de capacitación en la gestión de los recursos humanos

9. Desde luego, la evaluación de la actuación profesional, no es un fin en sí misma, sino un importante instrumento de gestión para mejorar la actuación profesional y aumentar la responsabilidad de la administración y de los funcionarios. El fortalecimiento de las aptitudes directivas y de la capacidad de gestión son igualmente fundamentales para promover un verdadero cambio de mentalidad en la Organización. En ese sentido, la introducción de un programa obligatorio de capacitación en la gestión de los recursos humanos ha sido una iniciativa fundamental. Iniciado en julio de 1995, el Programa se está aplicando de forma sistemática empezando por todos los funcionarios de las categorías D-1 y D-2. Para promover el equilibrio entre mujeres y hombres y las medidas encaminadas a mejorar la condición de la mujer en la Secretaría, se ha hecho participar en los programas a varias mujeres de la categoría P-5 que ejercen funciones directivas. Los grupos han incluido personal de la Sede y de fuera de la Sede, a fin de promover el trabajo en equipo e impartir unos objetivos y una identidad comunes a toda la Organización. En julio de 1996 ya habían participado en el Programa unos 300 funcionarios de todos los lugares de destino de la Secretaría.

10. El Programa de capacitación en la gestión de los recursos humanos es un programa intensivo de cuatro jornadas formulado especialmente para las Naciones Unidas. Se basa en diez aptitudes directivas consideradas fundamentales para la gestión eficaz en el contexto de la administración pública internacional. Como parte del Programa, los participantes evalúan su propio desempeño en relación con esas aptitudes y son a su vez evaluados por sus supervisores, colegas y subordinados. Para crear en los administradores una conciencia más clara de sus propios puntos fuertes y débiles y una mayor capacidad de gestionar con eficacia los recursos humanos que se les han confiado, la capacitación se ha orientado al apoyo de elementos fundamentales de la estrategia de gestión de los recursos humanos, mediante: el desarrollo de aptitudes y actitudes necesarias para aplicar con eficacia el nuevo sistema de gestión de la actuación profesional; el fortalecimiento de la función decisiva del personal directivo en el perfeccionamiento de los funcionarios a su cargo y en el apoyo de su trayectoria profesional; el aumento de la responsabilidad del personal directivo y de la obligación de rendición de cuentas de su desempeño, y la sensibilización respecto de los problemas relativos al género y a la diversidad en el lugar de trabajo.

11. Alrededor de seis meses después de concluida la capacitación, se organiza un programa complementario externo de dos días de duración para evaluar los adelantos alcanzados en los planes de acción individuales y los efectos de la capacitación. Entre los cambios observados, con más frecuencia, cabe señalar los siguientes: el personal directivo se esfuerza más por informar a los

funcionarios a su cargo y por hacerlos partícipes de la labor de la dependencia; los funcionarios reciben más comentarios sobre su desempeño; se presta colaboración y asistencia a los funcionarios cuya actuación profesional es insatisfactoria, y el personal directivo trata de asumir las funciones propias de su cargo de forma más deliberada y consciente. Se han organizado programas complementarios en tres oportunidades, y se han planificado otros doce.

12. Contar con el empeño y el apoyo manifiestos del personal directivo superior es fundamental para cambiar la mentalidad de gestión de la Organización. Con ese fin, en julio de 1996, el Secretario General, su Jefe de Gabinete y los jefes de los departamentos de la Sede participaron en un simposio especial para el personal directivo superior. Aunque se utilizó el mismo instrumento de evaluación de la gestión, también se emplearon las observaciones de los 300 funcionarios de la categoría de director que habían participado en el programa de capacitación en la gestión de los recursos humanos durante 1995 y 1996. Esas observaciones versaban sobre las formas de lograr los cambios deseados en todos los planos de la gestión para crear una mentalidad de gestión orientada hacia las personas y basada en el rendimiento, las formas de desarrollar una conciencia común de la función directiva estratégica del personal superior en la gestión de la Organización y las formas de promover la cooperación y la colaboración entre departamentos. Se ha previsto organizar próximamente un programa similar para Subsecretarios Generales y jefes de oficinas fuera de la Sede.

13. La aplicación sistemática del programa de capacitación en la gestión de los recursos humanos a los funcionarios de las categorías P-5 y P-4 comenzará en el cuarto bimestre de 1996, con el objetivo de haber capacitado otros 600 funcionarios para fines de 1997.

14. Se han formulado otros programas para complementar el programa de capacitación en la gestión de los recursos humanos. Entre ellos figuran un programa de capacitación en aptitudes de negociación cooperativa para el personal de todas las categorías, y un programa de capacitación en aptitudes básicas de supervisión. Este último programa, destinado a funcionarios de las categorías superiores del cuadro de servicios generales y funcionarios subalternos del cuadro orgánico, abarca esferas como la planificación y el establecimiento de objetivos, la motivación del personal, el intercambio de información, la delegación de funciones, la solución de problemas y la comunicación. Además, se está preparando un programa especial sobre comunicación eficaz en el lugar de trabajo para los funcionarios de todas las categorías del cuadro de servicios generales.

C. Perfeccionamiento de los funcionarios y apoyo de su trayectoria profesional

15. Además de fortalecer las aptitudes del actual personal directivo de la Organización, también es fundamental desarrollar la capacidad futura mediante actividades más sistemáticas de capacitación y perfeccionamiento del personal subalterno del cuadro orgánico en las categorías P-2 y P-3 que se incorpora a la Organización por medio de los concursos nacionales o los exámenes para el ascenso del cuadro de servicios generales al cuadro orgánico. También hay que brindar de forma más sistemática oportunidades de capacitación y

perfeccionamiento a los funcionarios de todos los cuadros a lo largo de su trayectoria profesional, tanto para apoyar el perfeccionamiento individual como para asegurar que la Secretaría conserve el nivel de competencia y flexibilidad necesario para atender las demandas cambiantes que se plantean a la Organización.

16. Las funciones y obligaciones del personal directivo respecto del perfeccionamiento de los funcionarios y del apoyo de su trayectoria profesional están promoviéndose activamente mediante la capacitación en la gestión de los recursos humanos y fortaleciéndose mediante la aplicación del sistema de gestión de la actuación profesional. En el nuevo SEAP se prevén conversaciones periódicas entre cada funcionario y su supervisor sobre las necesidades de perfeccionamiento, incluso en materia de capacitación y de planificación de la trayectoria profesional. La Organización está ampliando su base de datos y su capacidad de planificación en apoyo de la planificación de la trayectoria profesional y de la sucesión de sus funcionarios. Se prevé que las aptitudes que se transmiten mediante la capacitación en la gestión de los recursos humanos servirán de cimientos para el ascenso a niveles de responsabilidad superiores. Otro componente fundamental del perfeccionamiento de los funcionarios será el de los procesos de asignación dirigida, concebidos para promover la movilidad dentro de cada lugar de destino y de un lugar de destino a otro.

1. Funcionarios subalternos del cuadro orgánico:
sentar las bases para el futuro

17. A partir de 1997, se prevé introducir un programa amplio de perfeccionamiento de funcionarios subalternos del cuadro orgánico. Incluirá capacitación a determinados intervalos de la trayectoria profesional, así como asignaciones dirigidas en el tramo inicial. Los funcionarios participarán en un programa centralizado de colocación, que les permitirá desempeñarse en dos asignaciones bajo supervisores diferentes en los primeros cuatro a cinco años de servicio. La promoción a la categoría P-3 dependerá de que la actuación profesional en esas asignaciones sea satisfactoria y de que el funcionario demuestre su movilidad y adaptabilidad a distintas necesidades funcionales de la Secretaría en todo el mundo.

18. Todos los funcionarios del cuadro orgánico que inicien sus carreras en la Organización participarán en un programa de orientación mejorado que se desarrollará en la Sede. Formulado para complementar la capacitación en el trabajo que recibirá cada funcionario en sus asignaciones iniciales, el programa presentará un panorama de la labor general de la Organización, así como los fundamentos básicos de los conocimientos, las aptitudes y la perspectiva de servicio mundial necesarios para iniciar una carrera en la administración pública internacional.

19. A fin de que el personal en el comienzo de sus carreras tenga el apoyo necesario para establecer fundamentos sólidos para su desarrollo profesional, la Oficina de Gestión de Recursos Humanos llevará un registro central de colocación del personal y apoyará y supervisará su evolución periódicamente. Las asignaciones dirigidas dentro de un lugar de destino y de un lugar de destino a otro se organizarán a nivel central, con la participación de los jefes de todas

las oficinas y departamentos, para que los funcionarios subalternos del cuadro orgánico tengan acceso a diversas experiencias orgánicas y oportunidades de desarrollo.

20. El Secretario General observa que, en el párrafo 11 de la sección I de su resolución 49/222 A, la Asamblea General le pidió que "integre, a los efectos de la presentación y la gestión del presupuesto, los puestos de categoría P-1 y P-2 y categoría P-3 y P-4 del cuadro orgánico" y pidió que "estas recomendaciones se apliquen de manera experimental en el proyecto de presupuesto por programas para el bienio 1996-1997". Sin embargo, el Secretario General observa además que, en el contexto de su examen del proyecto de presupuesto por programas para el bienio 1996-1997, la Asamblea General examinó su informe sobre los procedimientos y normas para la creación, eliminación, reclasificación, conversión y distribución de puestos³. En su resolución 50/124, la Asamblea General aprobó el presupuesto por programas para 1996-1997 y aprobó expresamente las observaciones y recomendaciones formuladas por la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto en el capítulo I de su primer informe sobre el proyecto de presupuesto por programas para el bienio 1996-1997⁴. Como consecuencia, por recomendación de la Comisión Consultiva, la Asamblea General aprobó las recomendaciones del Secretario General de que se aplicaran los siguientes procedimientos:

a) Cuando no haya ningún cambio neto en la distribución de puestos del presupuesto por programas aprobado por la Asamblea General, el Secretario General tendría la flexibilidad de reclasificar puestos hasta la categoría P-5;

b) En caso de que el Secretario General modificara la distribución de los puestos mediante la reclasificación dentro del margen de aumento o disminución del 0,5%, asegurándose de no exceder la consignación existente, los cambios se presentarían a la Asamblea General para su aprobación.

El Secretario General ejercerá la flexibilidad que se le ha acordado en virtud de la resolución 50/214 de la Asamblea General para facilitar el movimiento de funcionarios de las categorías P-1, P-2 y P-3 en un sistema de asignaciones dirigidas. En esa tarea, velará por que se mantenga la relación entre los números totales de funcionarios de cada categoría y por que no se excedan las consignaciones autorizadas.

2. Nuevos programas de perfeccionamiento del personal

21. Se están preparando diversas oportunidades de perfeccionamiento y capacitación de funcionarios de todos los cuadros en el marco general de la estrategia para la gestión de los recursos humanos con el objeto de fortalecer la capacidad presente y futura de la Organización y de atender las necesidades de perfeccionamiento y las aspiraciones de cada funcionario en relación con su trayectoria profesional. Como se destaca en la estrategia, la responsabilidad del perfeccionamiento y del desarrollo de la trayectoria profesional del funcionario es compartida: el personal directivo de la Organización ha de prestar asistencia y apoyo estructural y el funcionario ha de estar imbuido de los principios de autogestión, desarrollo profesional y adaptabilidad, así como dispuesto a ponerlos en práctica.

22. Todos los programas de perfeccionamiento y capacitación del personal se centran en esferas prioritarias designadas en función de necesidades de crecimiento y rendimiento de la Organización. Por ejemplo, para apoyar el desarrollo de un cuadro de personal directivo capaz de ocupar puestos clave en la estructura administrativa superior, tanto en los lugares de destino en que hay sedes como en las operaciones sobre el terreno, se ha formulado un programa destinado a impartir capacitación amplia sobre los principios y fundamentos de las políticas, prácticas y procedimientos de gestión de las Naciones Unidas en todas las esferas de la administración, incluidos la gestión de los recursos humanos, las finanzas, el presupuesto, las adquisiciones y los servicios de apoyo. Mediante el programa se pretende fortalecer la capacidad de difundir prácticas correctas y uniformes en todos los lugares de destino, así como transmitir aptitudes de comunicación.

23. Con esos mismos objetivos, se estableció a fines de 1994 un programa especial de capacitación para la administración de operaciones de mantenimiento de la paz. Hasta la fecha, el programa se ha impartido en cuatro oportunidades, y se ha capacitado para funciones administrativas sobre el terreno a unas 70 personas. En enero de 1997 se iniciará un nuevo programa encaminado a seleccionar y capacitar a posibles oficiales administrativos jefes para su envío a misiones. Además de transmitirse las aptitudes concretas necesarias en los puestos administrativos superiores claves, en el programa, de 12 semanas de duración, se hace especial hincapié en las aptitudes de gestión y de mando, en particular respecto de la supervisión de distintos tipos de funcionarios sobre el terreno. Además, se prevé una capacitación amplia en el lugar de trabajo. Ya se ha preparado a unos 200 funcionarios para asignaciones sobre el terreno mediante cursos prácticos de preparación para misiones que abarcan la vida diaria en la misión, el control de las situaciones de tensión, cuestiones administrativas, jurídicas y de salud y principios básicos de logística.

24. Otra esfera de capacitación fundamental es la tecnología de la información. Los programas de esa esfera tienen por objeto desarrollar conocimientos fundamentales para que los funcionarios de todos los cuadros puedan trabajar en un entorno cada vez más computadorizado, y ampliar la base de conocimientos especializados necesarios para diseñar y poner en práctica sistemas de información que automaticen los procesos de trabajo y mejoren la calidad de la información, sistemas necesarios para la gestión de actividades descentralizadas. Se han puesto a disposición de los funcionarios y del personal directivo de toda la Secretaría programas de capacitación con y sin instructores en el marco de las actividades encaminadas a racionalizar los procesos de trabajo y la corriente de información.

25. En su resolución 50/11, de 2 de noviembre de 1995, la Asamblea General reafirmó la importancia del multilingüismo, de promover el aprendizaje de todos los idiomas oficiales y de velar por que se disponga de los recursos suficientes para seguir enseñando los seis idiomas oficiales a todos los niveles. Por consiguiente, en el marco del programa básico de capacitación en idiomas, se dictaron cursos en los seis idiomas oficiales a unos 2.000 funcionarios en 1995, así como a unos 500 funcionarios de misiones permanentes.

26. Para adaptar la enseñanza de idiomas a las necesidades de la Organización y mantener los conocimientos lingüísticos del personal, se han desarrollado cursos especiales destinados a mejorar las aptitudes de comunicación en aspectos

relacionados con el trabajo, como los cursos sobre redacción de cartas, memorandos e informes, preparación de exposiciones orales, celebración de reuniones eficaces y negociación.

27. El programa de la Organización para mejorar las aptitudes sustantivas brinda a los departamentos de toda la Secretaría otro medio de velar por que se conserve y actualice la competencia especializada necesaria para llevar a cabo la labor sustantiva. El programa se ejecuta de forma descentralizada. Los departamentos formulan planes anuales de capacitación sobre la base de sus necesidades prioritarias, así como de las necesidades de capacitación personales descubiertas en las conversaciones sobre la gestión de la actuación profesional. El programa es una muestra del empeño del Secretario General en aumentar la descentralización y la delegación de funciones con responsabilidad y de habilitar al personal directivo para evaluar sus necesidades y tratar de aprovechar los recursos que se le facilitan de la forma más eficaz posible. Los resultados de los planes de capacitación repercuten directamente en la cuantía de los recursos que se asignan a cada oficina en los años posteriores. El programa proporciona instrumentos para desarrollar las posibilidades del personal y subsanar las deficiencias de conocimientos y aptitudes, ya sea mediante la capacitación organizada en la oficina o mediante estudios externos.

28. Para aprovechar al máximo toda la tecnología disponible y brindar una capacitación flexible y eficaz en relación con los costos en la Secretaría en todo el mundo, se están estudiando, con vistas a utilizarlas más ampliamente en el futuro, nuevas metodologías de capacitación, incluida la mayor utilización de la enseñanza a distancia en las oficinas del extranjero. Por ejemplo, el laboratorio de idiomas se ha convertido en un centro de información y de estudio individual, en que los funcionarios tienen acceso a material impreso, cintas de audio y de vídeo, computadoras e información en soportes múltiples para uso personal en sus estudios.

3. Gestión de reasignaciones para promover las perspectivas de carrera

29. Paulatinamente se irá introduciendo también la práctica de asignaciones dirigidas para ciertos grupos ocupacionales, como recursos humanos, presupuesto, servicios de conferencias, finanzas, adquisiciones y servicios de apoyo. Ello brindará las oportunidades interdisciplinarias esenciales para adquirir o perfeccionar los conocimientos especializados necesarios y establecer un conjunto de requisitos en materia de aptitudes y asignaciones, incluida la movilidad entre oficinas situadas fuera de la Sede y misiones sobre el terreno. Estos sistemas se seguirán apoyando con programas de capacitación elaborados expresamente a tal efecto, como los que se prepararon para las funciones de oficial administrativo y de administración de operaciones de mantenimiento de la paz (véanse los párrafos 23 y 24 supra).

30. También se revitalizará y fortalecerá el actual sistema de asignaciones dirigidas entre diversos lugares de destino para el personal de los servicios de idiomas. Después de recibir capacitación inicial en Nueva York, los funcionarios deberán prestar servicios en otros lugares de destino y demostrar un nivel creciente de capacidad y adaptabilidad. Las asignaciones comenzarán una vez que se haya confirmado que el funcionario ha finalizado

satisfactoriamente su capacitación en la Sede. Las asignaciones serán administradas conjuntamente por la Oficina de Servicios de Conferencias y de Apoyo y la Oficina de Gestión de Recursos Humanos con el objeto de satisfacer las necesidades en materia de combinación de idiomas y conocimientos lingüísticos de los diversos lugares de destino de la Secretaría en todo el mundo. Para progresar profesionalmente, un funcionario deberá en general prestar servicios en varios lugares de destino a lo largo de su carrera.

31. El Secretario General está convencido de que los sistemas de asignaciones dirigidas, administrados cuidadosamente en cooperación con los jefes de departamentos y oficinas, podrán contribuir a formar un cuadro de funcionarios internacionales móviles y versátiles más capaces de adaptarse a mandatos y necesidades cambiantes. También fortalecerán la cooperación entre los diversos lugares de destino y departamentos y ayudarán a crear un sentimiento de identidad organizacional y comunidad de objetivos.

D. Escuela superior para el personal de las Naciones Unidas

32. En una coyuntura en que el sistema de las Naciones Unidas se enfrenta con mandatos cada vez más complejos y diversos, que exigen a menudo un enfoque interinstitucional e intersectorial, el Secretario General considera que una escuela superior para el personal de las Naciones Unidas podría ser un importante instrumento para aumentar las oportunidades de proporcionar al personal una capacitación integrada, flexible y económica en esferas de interés para todo el sistema. El programa de estudios de la escuela superior, que se está elaborando en consulta con organizaciones del sistema común, procurará impartir no sólo conocimientos sustantivos y técnicos sino también una visión a nivel de todo el sistema de las metas, estrategias y oportunidades de acción coordinada. La escuela superior se financiará totalmente con recursos extrapresupuestarios y complementará las capacidades de las organizaciones, sin duplicarlas, ofreciendo capacitación multidisciplinaria e intersectorial con una perspectiva de todo el sistema. Entre los temas que se propone incluir en los programas iniciales figuran el mantenimiento y el establecimiento de la paz, la organización de operaciones complejas de emergencia, el perfeccionamiento del personal directivo y las actividades operacionales para el desarrollo. Las actividades de la escuela superior deberán facilitar el establecimiento de normas y de contactos en todo el sistema y promover una mentalidad de gestión compartida. Por consiguiente, la escuela superior se considera un componente importante de la estrategia general de reforma del Secretario General.

E. Condiciones de servicio

33. Las medidas para fortalecer la administración pública internacional plantean inevitablemente cuestiones relacionadas con las condiciones de servicio, en particular las perspectivas de carrera y la remuneración. El Secretario General comparte plenamente las preocupaciones expresadas por el sistema de organizaciones de las Naciones Unidas por conducto de su Comité Administrativo de Coordinación, que ha subrayado la crítica necesidad de asegurar condiciones competitivas de servicio que permitan a esas organizaciones, en toda su diversidad, atraer y conservar al personal más idóneo. Actualmente la mayoría de las organizaciones se encuentran sujetas a

graves restricciones financieras y a una profunda incertidumbre. Muchas de ellas están atravesando procesos de reforma y reestructuración de gran alcance. La adopción de medidas para asegurar la competitividad en materia de condiciones de servicio debe considerarse una parte integral de este necesario proceso de reforma.

34. En el futuro será imprescindible adoptar un enfoque dual: la búsqueda activa y permanente de una mayor eficiencia, de un mejor desempeño profesional y en particular, de un mejor desempeño por parte del personal directivo, y la reforma estructural y de gestión; y un empeño igualmente activo de la Comisión de Administración Pública Internacional (CAPI) para asegurar condiciones competitivas de servicio de conformidad con el principio Noblemaire. Ambos objetivos forman parte de la política determinada por la Asamblea General. Es necesario perseguirlos en forma enérgica y complementaria.

35. Cabe hacer mención especial de los nombramientos de carrera. En un informe separado se atenderá el pedido formulado por la Asamblea General en el párrafo 5 de la sección II de su resolución 49/222 A de que se le presenten "propuestas ... sobre la proporción de nombramientos que deberían realizarse con plazo fijo". En el informe se analizará la relación actual entre los nombramientos de carrera y los nombramientos de plazo fijo y se presentarán propuestas para su consideración por la Asamblea General. Sin embargo, el Secretario General desea reiterar la importancia, en todas las circunstancias, de mantener y fortalecer un cuadro de funcionarios civiles internacionales independientes del más alto calibre, con las condiciones de servicios necesarias para sustentarlo, y con programas y prácticas de gestión que contribuyan a mantener su vitalidad y su capacidad de respuesta a las necesidades de la comunidad internacional.

F. La reforma del sistema interno de administración de justicia

36. En sus períodos de sesiones cuadragésimo noveno y quincuagésimo, la Asamblea General examinó las propuestas de reforma del sistema interno de administración de justicia presentadas por el Secretario General⁵. Las propuestas se elaboraron a lo largo de un prolongado y difícil proceso de consultas a nivel mundial en el marco del Comité de Coordinación entre la Administración y el Personal, con miras a fortalecer el sistema interno de administración de justicia en dos contextos: facilitar la pronta solución de diferencias antes de que se conviertan en reclamaciones oficiales; y profesionalizar a los órganos de apelación y disciplina. El objetivo global de las reformas propuestas es establecer un sistema más coherente, justo y transparente, con un mayor profesionalismo y una amplia eficacia.

37. En la continuación de su quincuagésimo período de sesiones, la Asamblea General en su resolución 50/240, de 7 de junio de 1996, decidió invitar a la Sexta Comisión a que, con carácter prioritario, examinara, al comienzo del quincuagésimo primer período de sesiones, las consecuencias jurídicas de las propuestas de reforma del sistema interno de administración de justicia, y decidió pedir a la Quinta Comisión que volviera a examinar la cuestión durante el quincuagésimo primer período de sesiones.

38. Con sujeción a un examen cabal del proyecto de reforma por parte de la Asamblea General, se ha hecho más hincapié en el pronto examen de decisiones administrativas impugnadas con miras a resolver la mayor cantidad posible de casos, y se está buscando la conciliación de las diferencias antes de que se conviertan en litigios.

G. Relaciones entre el personal y la administración

39. La estrategia del Secretario General presupone compartir al máximo la información con todo el personal y sus representantes y para mejorar las comunicaciones y el clima de confianza entre el personal y la administración. Este objetivo se ha perseguido enérgicamente, recurriendo en la mayor medida posible a los medios de información existentes, tales como el Secretariat News, y creando nuevos conductos de información tales como el Management Update y el tablero electrónico Infostaff basado en el sistema de correo electrónico cc:Mail. Todas estas fuentes de información se encuentran a la disposición de los funcionarios de la Secretaría en todo el mundo. Se elaboró una campaña especial de información sobre el programa de ajuste, redespliegue y transición del personal (START), utilizando diversos medios de comunicación, a fin de informar a los funcionarios de todos los aspectos de los programas de separación adelantada y de redistribución de personal emprendidos en 1996. En el marco del programa, se distribuyeron notas especiales al personal en todos los lugares de destino y se convocaron asambleas públicas con la participación general de funcionarios de la Sede; también se filmaron reuniones informativas de funcionarios ejecutivos y las cintas se enviaron a todos los lugares de destino para que todos los funcionarios se mantuvieran al tanto de los procesos. Cuando correspondiera, se consultó a los órganos que representaban al personal y se los informó de todas las medidas tomadas para lograr las reducciones de personal necesarias a fin de dar cumplimiento a las resoluciones 50/214 y 50/215 de la Asamblea General.

40. Durante el período de que se informa, se celebraron consultas entre el personal y la administración en el marco del Comité Consultivo Mixto local y del Comité de Coordinación entre la administración y el personal a nivel mundial, con arreglo a las disposiciones del capítulo VIII del Reglamento y del Estatuto del Personal. Se compartió información y se tomaron en cuenta las opiniones de los representantes del personal en la mayor medida posible al elaborar políticas y al tomar medidas que incidieran en las condiciones de servicio y el bienestar del personal. La experiencia ha mostrado que un proceso constructivo de consultas entre el personal y la administración puede contribuir al cambio organizacional aprobado por los Estados Miembros.

41. Sin embargo, la experiencia también ha mostrado que la modificación de la mentalidad de gestión exige cambios en la forma de mantener consultas entre el personal y la administración. La aplicación de las resoluciones 50/214 y 50/215 de la Asamblea General, la introducción del sistema de evaluación de la actuación profesional y la elaboración de las reformas propuestas del sistema interno de administración y justicia ilustran la crítica necesidad de asegurar que el Secretario General siga contando con el asesoramiento brindado por las consultas entre el personal y la administración.

III. FORTALECIMIENTO DEL APOYO OPERACIONAL: PLANIFICACIÓN,
CONTRATACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

A. Planificación de los recursos humanos

42. Al aprobar la estrategia para la gestión de los recursos humanos del Secretario General, la Asamblea General dispuso que en el marco de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos se destinara una módica cantidad de recursos a fin de introducir la planificación de recursos humanos necesaria para proyectar las necesidades organizacionales en la materia con el objeto de satisfacer las necesidades operacionales, y establecer estrategias para la adopción oportuna de medidas de capacitación y desarrollo del personal o de contratación. Como mínimo, es necesario contar con datos de personal completos, actualizados y fiables a nivel mundial; si bien esta información aún no puede obtenerse fácilmente, se prevé que se podrá hacerlo una vez que se haya puesto en práctica universalmente el Sistema Integrado de Información de Gestión (IMIS). Sin embargo, utilizando la base de datos de personal en todo el mundo que se mantiene actualmente en la Oficina de Gestión de Recursos Humanos, se está ampliando a mediano plazo el papel de la Oficina en la planificación de recursos humanos a fin de elaborar proyecciones de la eliminación natural de puestos por grupo ocupacional y determinar las necesidades de recursos humanos que se podrán satisfacer mediante la planificación de la sucesión, sobre la base de inventarios fiables de los conocimientos del personal, el apoyo a la formación del personal, estructuras de apoyo a la promoción de las perspectivas de carrera y medidas específicas de contratación, particularmente mediante concursos nacionales, a fin de satisfacer necesidades en determinados grupos ocupacionales, mejorar el equilibrio geográfico y lograr la paridad de los sexos. Al determinar las características actuales y futuras de los recursos humanos de la Secretaría y sus puntos fuertes y débiles, la planificación estratégica de recursos humanos permitirá realizar proyecciones más fiables de las necesidades y mejorar en consecuencia el control de los costos conexos.

B. Proceso simplificado para llenar vacantes

43. En la estrategia del Secretario General se hace hincapié en la importancia de que mediante el proceso de contratación y colocación se siga incorporando al personal del más alto grado de eficiencia, competencia e integridad en el contexto de la más amplia representación geográfica posible y una proporción equilibrada de hombres y mujeres, de conformidad con el párrafo 3 del Artículo 101 de la Carta de las Naciones Unidas. En el período que se examina, se ha tratado de simplificar los procedimientos de contratación y colocación de funcionarios y de aumentar la cooperación y la comunicación con los Estados Miembros y los directores de programas. Se están introduciendo simplificaciones en los procesos y reducciones en los plazos y se están perfilando otras medidas cualitativas con miras a atender las necesidades de personal de los departamentos de la forma más oportuna y eficaz posible.

44. Como parte de las medidas generalizadas de aumento de la eficiencia en la Secretaría, de resultas de las consultas celebradas con Estados Miembros por conducto de la Quinta Comisión de la Asamblea General y con representantes del personal por conducto del Comité de Coordinación entre el Personal y la Administración, el sistema para llenar las vacantes se simplificará en el

cuarto trimestre de 1996. Como consecuencia, la Secretaría prevé que se podrá reducir el plazo medio necesario para llenar una vacante. Para lograr ese objetivo habrá que prever con más antelación las vacantes que se producirán, aprovechar al máximo los medios de comunicación electrónicos y realizar búsquedas de candidatos más selectivas. Como en otras oportunidades, se tratará de que los Estados Miembros cooperen y apoyen plenamente esa labor. La Oficina de Gestión de Recursos Humanos está colaborando con directores de programas para proyectar las necesidades de recursos humanos con la mayor antelación posible a fin de evitar que se produzcan demoras y que haya que adoptar medidas especiales que resulten insatisfactorias; también se pretende corregir la impresión de que ya se ha seleccionado a los candidatos para las vacantes antes de su anuncio.

C. Contratación

45. La eficacia con que se realicen la planificación y los procesos relacionados con la contratación, que es importante en una situación estable, resulta fundamental para una organización que atraviesa profundos cambios. Esas actividades deben ser sumamente dinámicas y orientarse hacia el futuro; no sólo han de preverse y encauzarse las diversas fuerzas de cambio que inciden en la Organización, sino que también se debe reaccionar con flexibilidad y rapidez a los cambios. Además, esas actividades deben servir para corregir la desproporción entre hombres y mujeres y la falta de representación o la representación insuficiente de algunos Estados Miembros en la composición del personal. Con esos objetivos, durante el período que se examina la Secretaría se ha centrado en las siguientes esferas.

1. Contratación activa: una búsqueda más selectiva de candidatos

46. Tradicionalmente, la planificación deficiente en relación con los recursos humanos y una actitud pasiva en las prácticas de contratación han causado prolongadas demoras en la ocupación de vacantes. Así pues, los anuncios de vacantes no suelen publicarse hasta que las vacantes se producen efectivamente, y el personal directivo suele tratar de cubrirlas mediante nuevos nombramientos de corto plazo o prórrogas de los vigentes como medida provisional para poder seguir ejecutando los programas. La difusión amplia en todo el mundo de las vacantes suele atraer a un gran número de candidatos. Ahora bien, los prolongados procesos de selección y la tendencia de los directores de programas a seleccionar candidatos conocidos o presentados por fuentes conocidas generan tensión en esos procesos. La experiencia reciente demuestra que esa tensión ha podido evitarse cuando ha habido una mejor comunicación entre los departamentos y oficinas y la Oficina de Gestión de Recursos Humanos, comunicación que ha culminado en actividades concertadas en las primeras etapas del proceso. Así, se establecen conjuntamente parámetros generales para la búsqueda de candidatos y se emprenden campañas de contratación encaminadas a ocupar grupos de vacantes en lugar de vacantes individuales. Aunque el sistema se ha empleado de forma muy limitada, habida cuenta de las restricciones que pesan sobre la contratación, ha dado resultados alentadores y ha permitido preparar listas de candidatos promisorios para futuras vacantes previstas. A medida que vaya cobrando impulso la planificación en materia de recursos humanos y que comiencen a funcionar los módulos I y II (datos sobre recursos humanos) del

Sistema Integrado de Información de Gestión en todos los lugares de destino, la mejor planificación anticipada será la norma en los programas de contratación y colocación del personal.

2. Las fuentes de contratación y el fortalecimiento de la cooperación con los Estados Miembros

47. Los Estados Miembros participan y seguirán participando activamente en el proceso de contratación. En atención a las quejas de algunos Estados Miembros por las demoras en el envío de anuncios impresos de vacantes, los anuncios se están difundiendo en forma electrónica, mediante el sistema del disco óptico y la World Wide Web de la Internet.

48. A fin de promover un criterio más selectivo para la búsqueda de candidatos, con la asistencia de algunos Estados Miembros y organizaciones del régimen común, la Secretaría ha comenzado a establecer sistemáticamente una red mundial de fuentes y contactos de contratación. La red comprende una serie de bases de datos desglosado por regiones, por países y por grupos ocupacionales, con asociaciones profesionales, organizaciones y particulares. La red tiene por objeto prestar asistencia sobre todo para llenar vacantes de las categorías superiores, como complemento del sistema vigente de anuncio de vacantes y búsqueda de candidatos mediante la difusión de convocatorias por medio de textos impresos y electrónicos. Establecer y mantener esos contactos lleva tiempo; la eficacia del sistema en relación con los costos aumentará a medida que se vayan desarrollando las bases de datos. Se prevé que el sistema irá convirtiéndose en el método preferido para encontrar candidatos calificados, pues la experiencia ha demostrado que los métodos tradicionales, como los anuncios en periódicos y otras publicaciones, son relativamente más caros y menos eficaces y no suelen atraer a los mejores candidatos.

49. La Secretaría sigue acogiendo con beneplácito las iniciativas de los Estados Miembros que han establecido listas nacionales de candidatos altamente calificados, especialmente mujeres. La experiencia demuestra que los Estados Miembros que mantienen listas actualizadas están mejor preparados para presentar candidatos calificados capaces de competir de forma oportuna y satisfactoria en concursos para vacantes concretas. La Oficina de Gestión de Recursos Humanos se ha comprometido a que, cuando se reanude la contratación ordinaria, colaborará estrechamente con los Estados Miembros para captar sus mejores recursos humanos calificados y disponibles para el servicio en las Naciones Unidas.

a) Concursos nacionales

50. En los países no representados o de representación insuficiente, se seguirán organizando concursos nacionales para la contratación anual y estructurada. En 1995 hubo 12 concursos en 21 Estados Miembros y en 1996, 16 concursos en 19 Estados Miembros. Cuando se ha podido, se ha convocado a concursos subregionales, para acceder al mayor número posible de candidatos de Estados Miembros no representados o de representación insuficiente y al mismo tiempo reducir al mínimo los gastos operacionales. En el período comprendido entre enero de 1995 y junio de 1996, se contrataron 51 candidatos de 24 Estados Miembros mediante el proceso de concursos nacionales para la contratación de

funcionarios en la categoría P-2. En el mismo período, por medio de los concursos nacionales para la contratación en la categoría P-3, se contrataron a seis candidatos de cuatro Estados Miembros. Conforme al plan de acción estratégico del Secretario General para el mejoramiento la condición de la mujer en la Secretaría⁶, aprobado por la Asamblea General en su 49º período de sesiones⁷, participaron en el concurso los funcionarios del cuadro de servicios generales interesados que reunían los requisitos exigidos. Aún no se han evaluado los resultados del concurso.

b) Programa de pasantías

51. Si bien no se puso en práctica la estrategia de contratación en las universidades como consecuencia de las restricciones que pesan sobre la contratación y el presupuesto, se reactivó y amplió el programa de pasantías para despertar el interés de una nueva generación en la labor de las Naciones Unidas. En el transcurso del año, se incorporó a unos 375 estudiantes graduados en departamentos de la Sede, en tres programas diferentes de dos meses de duración. Los estudiantes llevaron a cabo tareas no remuneradas bajo la supervisión del personal, poniendo a disposición de los departamentos participantes excelentes recursos a cambio de una valiosa experiencia de aprendizaje.

52. Para diversificar la participación en el programa, se trató de encontrar en las universidades de Norteamérica a estudiantes nativos de Estados Miembros no representados o de representación insuficiente. Como consecuencia, de los 142 estudiantes incorporados en la inscripción del verano de 1996, 44 pertenecían a los siguientes 14 Estados Miembros no representados o de representación insuficiente: Angola, Armenia, Azerbaiyán, Georgia, Italia, Japón, Kirguistán, Letonia, Noruega, República de Moldova, Sudáfrica, Tayikistán, Turkmenistán y Ucrania. Hay indicios de que el programa podría seguir ampliándose en estos Estados Miembros, si se pudieran encontrar recursos extrapresupuestarios limitados para pagar un estipendio a los pasantes. Actualmente, la Secretaría carece de la autoridad y de los recursos financieros necesarios. El mejoramiento del programa de pasantías ha sido posible gracias al apoyo de un Estado Miembro en su gestión, en atención al pedido formulado en el párrafo 7 de la sección I de la resolución 49/222 A de la Asamblea General.

53. En otros lugares de destino existen programas locales de pasantías de menor escala. El formato y la estructura de los programas difieren levemente de los del programa de la Sede, pues reflejan las necesidades particulares de las diversas oficinas, las características de las regiones y la disponibilidad de estudiantes calificados.

3. Entrevistas estructuradas y conferencias a distancia

54. Conforme a lo previsto en la estrategia del Secretario General, en los 18 últimos meses la Oficina de Gestión de Recursos Humanos ha formulado y llevado a cabo entrevistas grupales estructuradas de candidatos. Si bien esas entrevistas son la norma en la contratación general, en algunos casos se llevan a cabo ejercicios grupales de objetivos especiales, habida cuenta del costo en horas de trabajo que supone formular y llevar a cabo las entrevistas. En esos casos, el material de las entrevistas incluye casos reales o plausibles

formulados para provocar reacciones de los candidatos ante situaciones típicas del puesto que desean ocupar. También se utilizan, entre otras técnicas, los ejercicios grupales encaminados a revelar atributos personales como las dotes de mando y la capacidad de gestión. Recientemente, la Oficina de Gestión de Recursos Humanos ha comenzado a celebrar conferencias a distancia para entrevistar a algunos candidatos que se presentan en otros lugares de destino, así como en el contexto de los concursos nacionales.

D. Mejoramiento de la condición de la mujer en la Secretaría

55. En su resolución 49/222 A y, una vez más, en su resolución 50/164, de 22 de diciembre de 1995, la Asamblea General aprobó el plan de acción estratégico del Secretario General para el mejoramiento de la condición de la mujer en la Secretaría⁶. En el plan de acción se establecen varias medidas para mejorar, cuantitativa y cualitativamente, la condición de la mujer en la Secretaría en todo el mundo.

56. Entre esas medidas se destacan las estrategias encaminadas a lograr los objetivos de representación establecidos por el Secretario General y la Asamblea General para las mujeres en los puestos sujetos a distribución geográfica, en particular en los planos de formulación de políticas y adopción de decisiones. En ese sentido, la publicación de la instrucción administrativa ST/AI/412 constituye un importante adelanto, pues en ella se estipulan por primera vez, en forma exhaustiva, las medidas afirmativas establecidas por el Secretario General en el transcurso de los años. La instrucción puede considerarse una lista de medidas prácticas para aplicar el plan de acción del Secretario General. Habida cuenta de la situación financiera y presupuestaria que atraviesa la Organización y las consiguientes medidas en materia de gestión de los recursos humanos, también se presta especial atención en las directrices a la protección de los logros alcanzados en cuanto al nivel de representación de la mujer en la Secretaría.

57. Como consecuencia de esas medidas y de la atención prestada por el Secretario General, su Asesora Política Especial en Cuestiones de Género, su gabinete de personal directivo superior, el Comité Directivo para mejorar la situación de la mujer en la Secretaría y la Oficina de Gestión de los Recursos Humanos, en particular su Coordinadora de las cuestiones relacionadas con la mujer, se ha podido seguir aumentando la representación de la mujer hasta alcanzar un total del 35,1% al 30 de junio de 1996; de ese porcentaje, un 17,9% corresponde a puestos de oficial principal (de la categoría D-1) y cargos de categoría superiores ocupados por mujeres. Aunque aún no se han alcanzado los porcentajes establecidos como objetivo, los limitados aumentos de la representación - de 34,3% y 17,1% en junio de 1995 a los valores actuales - resultan significativos en el contexto de las reducciones de personal.

58. En el marco de las actividades generales encaminadas a mejorar el entorno de trabajo de todos los funcionarios, se están aplicando varias medidas para establecer horarios más flexibles, brindar la posibilidad de compartir puestos, encontrar empleo para los cónyuges y cuidar de niños y familiares ancianos. Se está tratando de aumentar la sensibilización respecto de cuestiones relativas al género mediante la inclusión de tales cuestiones en los programas de capacitación en la gestión de los recursos humanos, como objetivo concreto en el

nuevo Sistema de Evaluación de la Actuación Profesional y en las actividades encaminadas a crear en las Naciones Unidas un entorno de trabajo libre de todo tipo de acoso, incluido el acoso sexual y el acoso basado en el género, la religión o el origen étnico o nacional. En el informe del Secretario General sobre el tema que se presentará a la Asamblea General en su quincuagésimo primer período de sesiones⁸ se exponen en más detalle las medidas concretas adoptadas con miras a mejorar la condición de la mujer en la Secretaría.

E. Administración de los recursos humanos

59. En 1995 y 1996, la Oficina de Gestión de Recursos Humanos reformuló sus estructuras y procesos de trabajo para introducir el concepto de "interlocutor único" para los departamentos a que presta servicios. En la etapa inicial, durante el segundo y el tercer trimestre de 1995, el personal de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos participó en régimen de capacitación interdisciplinaria en esferas como la administración de las prestaciones, la contratación, la colocación y el ascenso del personal y la clasificación de puestos a fin de que hubiera grupos de "expertos" residentes capaces de apoyar a los departamentos a que prestaran servicios en diversas actividades, desde la contratación hasta la separación del personal. A medida que los funcionarios se han hecho a sus funciones ampliadas, ha aumentado su satisfacción en el empleo y el nivel de atención que prestan a los departamentos.

60. Además de simplificar el proceso para llenar vacantes y a fin de aumentar aún más la eficiencia, se han aplicado a la administración de las prestaciones técnicas de gestión orientada a la calidad total. Se ha comenzado, entre otras cosas, por reformular el procesamiento de los subsidios de educación y de vivienda, incluso mediante la creación de macroinstrucciones en el procesamiento electrónico de los subsidios, como parte de las actividades de la OGRH encaminadas a mantener los servicios con menos recursos de personal. Otra medida de aumento de la eficiencia y reducción de los costos ha sido la reformulación y reasignación dentro de la Oficina de las actividades relacionadas con la preparación y el mantenimiento del Manual de Organización (ST/SGB/Organization).

F. Aplicación de las resoluciones 50/214 y 50/215 de la Asamblea General: papel global y apoyo operacional de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos

61. Al mismo tiempo que han ido avanzando de la reorganización y reformulación del apoyo operacional a la gestión de los recursos humanos, las resoluciones 50/214 y 50/215 de la Asamblea General han exigido la aplicación de varias medidas especiales en materia de recursos humanos a fin de alcanzar las tasas de vacantes y las reducciones de gastos establecidas. Para aplicar esas medidas, todos los funcionarios de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos, las oficinas ejecutivas y las oficinas de gestión de recursos humanos de lugares de destino fuera de la Sede han tenido que realizar esfuerzos concertados.

62. Como se comunicó a la Asamblea General en la continuación de su quincuagésimo período de sesiones⁹, el Secretario General estaba tomando todas las medidas posibles para limitar los efectos negativos de la reducción de

gastos en el personal; sería preciso recurrir a las separaciones del servicio, que en lo posible se producirían voluntariamente, y se estaba procurando evitar las situaciones prolongadas de incertidumbre que podrían afectar la moral y la productividad del personal de la Secretaría. Tras celebrar consultas con representantes del personal en todo el mundo por conducto del Comité de Coordinación entre el Personal y la Administración, el Secretario General aprobó un programa de tres etapas encaminado a lograr las reducciones del personal tratando al mismo tiempo de mantener la viabilidad de las actividades y el rendimiento de la Organización y de reducir al mínimo las consecuencias negativas para la administración pública internacional y para los funcionarios desde el punto de vista de las legítimas expectativas que pudieran abrigar respecto de su trayectoria profesional.

63. La Oficina de Gestión de Recursos Humanos ha venido colaborando con los directores de programas de la Secretaría en todo el mundo para ejecutar el programa de tres etapas en el período de seis meses comprendido entre abril y septiembre de 1996. Lo reducido del plazo obedeció a la necesidad de lograr las reducciones presupuestarias tratando al mismo tiempo de reducir al mínimo las consecuencias negativas en la ejecución de los programas y en la moral del personal, afectada por la incertidumbre y la tensión. Así pues, se hizo lo posible por que tanto el personal como la administración participaran en el programa START, iniciado y mantenido mediante un programa multidimensional de comunicaciones en virtud del cual se compartió información con el personal y los directores de programas y se procuró que todos los funcionarios participaran activamente y compartieran las obligaciones en todas las etapas de la ejecución.

64. La primera etapa del programa START abarcaba la eliminación natural de puestos, la ampliación del programa de separación anticipada del servicio iniciado en 1995 y la ejecución de otro programa de ese tipo en abril de 1996, con criterios diferentes de los aplicados en el año anterior. El programa de 1995 se había llevado a cabo con arreglo a los parámetros establecidos en la estrategia del Secretario General para la gestión de los recursos humanos¹⁰, de los cuales la Asamblea General había tomado nota en el párrafo 8 de la sección 1 de su resolución 49/222 A. El programa se consideró una oportunidad de modificar la combinación de aptitudes disponibles en la Secretaría, concretamente en las categorías superiores, y de brindar oportunidades de separación anticipada del servicio a funcionarios que ya no colmaban las expectativas de la Organización, no contribuían a su beneficio óptimo o estaban insatisfechos. Posteriormente, los parámetros se modificaron para integrarlos a las medidas de respuesta temprana a las limitaciones presupuestarias de la Secretaría. Por su parte, el programa de 1996, desde su origen, formó parte indispensable del proceso de aplicación de las reducciones de gastos y las tasas de vacantes establecidas en las resoluciones 50/214 y 50/215 de la Asamblea General.

65. Al concluir a comienzos de mayo el programa de separación anticipada del servicio correspondiente a 1996, los directores de programas se habían hecho una idea preliminar de los puestos que quedarían "congelados" y de las funciones que podrían ejecutarse de otro modo para lograr las tasas de vacantes y las reducciones de gastos establecidas. En las semanas subsiguientes se adoptaron las decisiones definitivas y se notificó a los funcionarios que habían sido seleccionados para el redespliegue mediante procesos de examen individual y comparativo que permitieron a la Organización evaluar respecto de cada

funcionario la actuación profesional, la experiencia adquirida, la naturaleza de los contratos y la antigüedad en el servicio a la luz de las necesidades presentes y futuras. El programa de redespliegue de personal, que concluirá en agosto o septiembre de 1996, tiene por objeto transferir a los funcionarios seleccionados a puestos de la Secretaría en todo el mundo para los cuales están calificados, y así reducir al mínimo las separaciones involuntarias. El redespliegue ha de efectuarse en un plazo de 30 días a partir de la conclusión del proceso. En caso necesario, la tercera etapa del programa, correspondiente a las separaciones involuntarias, se ejecutará inmediatamente después de terminar el proceso de redespliegue del personal.

66. En todo el proceso encaminado a alcanzar las reducciones de gastos y las tasas de vacantes establecidas, la Oficina de Gestión de Recursos Humanos y las oficinas homólogas de los lugares de destino fuera de la Sede han ofrecido asesoramiento, capacitación y apoyo para que los funcionarios que abandonaban la Organización pudieran encontrar empleo fuera de ella. Esas medidas, financiadas dentro de los límites de los recursos existentes, incluyeron capacitación en la preparación de currículum vitae, y en el desarrollo de aptitudes útiles para la búsqueda de empleo y las entrevistas de trabajo, así como asesoramiento sobre cuestiones de visados y restricciones aplicables en los distintos lugares de destino. Ese apoyo ha sido recibido con suma gratitud. La experiencia también ha demostrado la necesidad de tener en cuenta de forma más sistemática esas cuestiones y de prestar un apoyo más amplio, tanto dentro como fuera de las Naciones Unidas, a los funcionarios cuyas trayectorias profesionales atraviesan una transición. La Oficina de Gestión de Recursos Humanos también publicó una guía del personal directivo sobre reducciones de personal, en que se les exponen las reacciones típicas que cabe esperar de los funcionarios que han perdido su empleo o deben de modificar su trayectoria profesional y se ofrecen sugerencias prácticas para afrontar esas situaciones, incluidas formas de hacer frente a la incertidumbre y a los cambios constantes a que se ve sujeto el propio personal directivo.

67. Se ha comenzado a celebrar entrevistas con los funcionarios antes de su separación del servicio a fin de evaluar su experiencia y conocer los motivos - distintos de la jubilación ordinaria - que los han impulsado a abandonar la Organización. Se llevan a cabo entrevistas estructuradas de alrededor de una hora de duración, en las cuales se pide a los entrevistados que rellenen una encuesta para funcionarios que abandonan el servicio a fin de evaluar su satisfacción en cuanto a la remuneración, la información recibida sobre las prioridades y políticas de la Organización, las políticas y prácticas de gestión de los recursos humanos, los métodos de gestión del supervisor inmediato, los niveles de reconocimiento y cooperación, la información recibida sobre su actuación profesional y las satisfacciones y el apoyo obtenidos en cuanto a su trayectoria profesional. Como el sistema se ha comenzado a aplicar hace muy poco tiempo, no se dispondrá de datos preliminares hasta mediados de 1997. Con el tiempo, se irán perfilando descripciones uniformes de los funcionarios que abandonan el servicio (manteniendo confidencial la identidad de los funcionarios cuya información se utilice), con los propósitos de detectar ámbitos en que sea preciso aumentar la satisfacción del personal y elevar al máximo su rendimiento y de formular estrategias para ello. Tanto la información como las estrategias se compartirán con el personal directivo de todos los lugares de destino.

IV. DESCENTRALIZACIÓN Y DELEGACIÓN DE AUTORIDAD

68. Desde el decenio de 1980, se han venido delegando en las sedes de Ginebra y Viena, en las comisiones regionales y en las oficinas de Nairobi toda una serie de funciones relacionadas con numerosos aspectos de la administración de prestaciones. En lo que respecta a la oficina de las Naciones Unidas en Ginebra y la oficina de las Naciones Unidas en Viena y el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz, en relación con las misiones sobre el terreno, en 1994 y 1995 esta delegación se extendió a nuevas facultades discrecionales en esferas como la clasificación de puestos de acuerdo con las normas establecidas por la Comisión de Administración Pública Internacional (CAPI), la administración de prestaciones del personal y determinadas funciones de contratación. Se han mantenido restricciones en las esferas que establecen las resoluciones de la Asamblea General y el Estatuto y el Reglamento del Personal, en particular en las que hay que aplicar normas a nivel mundial. Se trata por ejemplo de las decisiones sobre el nombramiento de funcionarios del cuadro orgánico y categorías superiores, para asegurar que se respeten principios como el de la distribución geográfica equitativa y el equilibrio entre hombres y mujeres. Para cada esfera en que se ha delegado autoridad, la Oficina de Gestión de Recursos Humanos ha establecido directrices, ofrecido formación y apoyo y supervisado un sistema de presentación de informes trimestrales como medio para controlar las medidas que se adoptan en el marco de esa autoridad delegada.

69. Las oficinas de las Naciones Unidas en Ginebra y Viena y el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz han informado de que esa mayor descentralización les ha permitido tener más autoridad para administrar los recursos humanos de que disponen y racionalizar los procesos administrativos. Ha aumentado el sentimiento de responsabilidad y compenetración del personal directivo y, por lo tanto, la atención que prestan a los recursos humanos a su cargo; se ha agilizado la adopción de medidas gracias a la simplificación de los procesos, incluidos los de consulta, y mejorado la capacidad de respuesta de los administradores a las necesidades locales, lo que facilita el logro de los objetivos de los programas.

70. La experiencia recogida a lo largo de 12 meses ha demostrado que la ampliación de la autoridad delegada debe ser respaldada por un planteamiento uniforme y por la adhesión invariable a los objetivos organizacionales globales, enunciados por la Asamblea General y el Secretario General. La delegación de autoridad en la esfera de la gestión de los recursos humanos debe ir acompañada de una delegación equiparable en el terreno financiero, para que los directores tengan mayor autoridad para adoptar decisiones y respondan directamente de todos los recursos que tienen a su cargo. Con un liderazgo y central enérgico, con la difusión de una mentalidad de gestión orientada a la obtención de resultados e integrada a nivel mundial, y con un cuadro de oficiales administrativos jefes o superiores con movilidad, capacitación y experiencias, en los próximos dos a tres años se podrá establecer una red mundial más sólida de personal directivo de apoyo destacado fuera de la sede, capaz de responder a las necesidades programáticas locales, respetando al mismo tiempo las políticas y normas generales fijadas centralmente.

71. El aumento en la delegación de funciones debe verse respaldado también por la formación en todos los niveles de administradores capaces que se sientan conectados con la Secretaría y se consideren parte de un todo vinculado las por

resoluciones de la Asamblea General y las decisiones del Secretario General. Es preciso detectar y corregir de inmediato la adopción de decisiones desiguales y evitar así casos de trato injusto del personal, negligencia y uso indebido de autoridad o recursos. El aumento en la capacidad de gestión de recursos humanos de todo el personal directivo, gracias a su capacitación sistemática (véanse los párrafos 9 a 14 supra) y en su responsabilidad y rendición de cuentas gracias, entre otras cosas, al sistema de evaluación de la actuación profesional, son dos componentes importantes de la estrategia que permitirán al Secretario General seguir ampliando tanto el alcance de las facultades delegadas como el número de departamentos y oficinas en los que se pueda delegar efectivamente esa autoridad.

72. Son muchas las ventajas que se vislumbran con el aumento de la descentralización y de la delegación de autoridad. El aumento de las posibilidades de acción y de las responsabilidades del personal directivo local, la simplificación de los procesos y el apoyo más eficiente a las necesidades de los programas son algunas de las citadas más a menudo. En la esfera de la gestión de los recursos humanos, sin embargo, la delegación de más facultades en el marco de una Secretaría mundial con una situación financiera estable hará posible administrar más eficazmente el principal recurso de las organizaciones: su personal.

V. CREACIÓN DE UN ENTORNO LABORAL FAVORABLE: PROMOCIÓN DE LA SALUD Y EL BIENESTAR DEL PERSONAL

73. En su estrategia, el Secretario General subraya la importancia de la creación de un entorno laboral en el que se propicie el bienestar de los funcionarios, de modo que su contribución a la labor de la Organización sea óptima. Este aspecto es tanto más importante en el marco de una situación de incertidumbre económica e importantes reducciones de personal.

A. Salud y bienestar

74. En la Secretaría a nivel mundial se está concediendo más atención a los programas de mejora de la salud, con el fin de reducir las lesiones y enfermedades imputables al servicio, mejorar el estado de salud general y la productividad de los funcionarios y hacer que disminuyan así los índices de ausentismo e invalidez. Se está alentando a los funcionarios a someterse a reconocimientos médicos periódicos y a recurrir a programas ocupacionales especiales de reconocimiento médico. Para los funcionarios de categorías ocupacionales especiales que deben reunir condiciones físicas óptimas, será obligatorio someterse a reconocimientos médicos periódicos; también se está preparando una política de detección de uso indebido de sustancias. Para las misiones de mantenimiento de la paz y de otro tipo se organizan previamente reuniones de información médica y se administran las vacunas necesarias; además, va ser obligatorio someterse a reconocimientos médicos después de las misiones. En colaboración con el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz se da orientación y apoyo para reducir el estrés y se han establecido programas especiales para luchar contra el síndrome de estrés postraumático, aunque las restricciones en materia de recursos han limitado considerablemente los servicios que se pueden prestar.

75. El Servicio Médico de las Naciones Unidas proporciona servicios clínicos tanto a los funcionarios de la Sede como a los que trabajan sobre terreno. Su equipo y sus conocimientos se actualizan continuamente. En la Sede, todo el personal que trabaja en Nueva York, incluidos los funcionarios del Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y el Fondo de Población de las Naciones Unidas (FNUAP), pueden someterse a reconocimientos médicos periódicos, que actualmente consisten en la detección de enfermedades tropicales y de otros factores de riesgo para la salud y la detección temprana de algunos cánceres. El personal sobre el terreno de las Naciones Unidas, el UNICEF y el PNUD/FNUAP y sus familiares a cargo reciben servicios médicos en los 45 dispensarios, recientemente modernizados, que las Naciones Unidas tienen en diversas partes del mundo. Cuando es necesario, los funcionarios que trabajan sobre el terreno son evacuados para que reciban la atención médica que no se puede prestar en su lugar de destino. La aprobación de evacuar a un funcionario se ha delegado en gran medida en los jefes de las oficinas sobre el terreno. Siempre que se puede, se realizan evaluaciones in situ de la situación sanitaria y las instalaciones médicas en los lugares de destino sobre el terreno. Los centros regionales de evacuación médica también son objeto de exámenes y actualizaciones periódicas. Los resultados de esas inspecciones se comunican también al sistema de organizaciones de las Naciones Unidas a través de un grupo de trabajo de la CAPI y el Comité Consultivo en Cuestiones Administrativas (CCCA).

76. También se imparte educación sanitaria a grupos y se alienta a los funcionarios a participar en programas para mejorar la salud, por ejemplo para dejar de fumar o para perder peso, y a inscribirse en el club de la diabetes y en seminarios sobre nutrición y sobre el cáncer. Además, en respuesta a la resolución WHA.46.8 de la Asamblea Mundial de la Salud y reconociendo el peligro que entraña el tabaquismo pasivo para el bienestar general de los funcionarios, se limitaron aún más las zonas de fumadores en los edificios de la Sede de las Naciones Unidas a partir del 24 de octubre de 1995.

B. El virus de inmunodeficiencia humana (VIH) y el síndrome de inmunodeficiencia adquirida (SIDA) en el trabajo

77. En 1995 y 1996 se ha concedido especial atención a hacer que la administración y los funcionarios tomen mayor conciencia de la política de las Naciones Unidas con respecto al VIH/SIDA y de los servicios de apoyo que se ofrecen a los funcionarios afectados por la enfermedad. En noviembre de 1995 se volvió a imprimir, con un mensaje especial del Secretario General, la política de personal de las Naciones Unidas sobre el VIH/SIDA y AIDS y la publicación AIDS and HIV Infection: Information for United Nations Employees and their Families de la Organización Mundial de la Salud, en un folleto que se distribuyó a cada uno de los funcionarios de la Secretaría en el mundo entero. El 26 de enero de 1996 se organizó una mesa redonda dirigida por un médico de renombre mundial experto en el VIH/SIDA, con la participación de médicos expertos de la Sede y de las oficinas exteriores y de personal con experiencia en actividades de apoyo y asesoramiento, que se centró principalmente en el VIH/SIDA en el entorno laboral de las Naciones Unidas y en encontrar medios para que la Organización diera el ejemplo de permitir a sus funcionarios hacer frente a la enfermedad con realismo y sentido práctico. En colaboración con representantes

del personal, la administración, en particular, el Servicio Médico de las Naciones Unidas, han establecido diversos sistemas oficiales y oficiosos para prestar asesoramiento y apoyo a los funcionarios, incluida una línea telefónica de ayuda confidencial. También prosigue la colaboración con el Programa conjunto de las Naciones Unidas sobre el VIH/SIDA para examinar cuestiones de interés común para las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas.

C. El hostigamiento, incluido el hostigamiento sexual, en el trabajo

78. La Secretaría está adoptando también medidas resueltas y firmes para hacer frente a los problemas de hostigamiento, incluido el hostigamiento sexual, en las Naciones Unidas. Con ayuda de fondos extrapresupuestarios y consultores, un grupo de trabajo mixto del personal y la administración ha preparado un cuestionario para determinar en qué medida consideran los funcionarios de todos los lugares de destino que existe discriminación y hostigamiento en el entorno laboral de las Naciones Unidas, la eficacia de los actuales mecanismos y políticas para combatirlos cuando se producen, y las medidas que los funcionarios desearían que se adoptaran para mejorar dichos mecanismos y políticas. Los resultados de ese estudio, que está previsto tener a comienzos de 1997, se utilizarán para que la Secretaría en todo el mundo pueda definir las distintas formas de discriminación y hostigamiento en el entorno laboral de las Naciones Unidas y fortalecer los actuales mecanismos y políticas para hacer frente a ellas cuando se producen.

VI. EVOLUCIÓN DE LAS FUNCIONES DE LA OFICINA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

79. La Oficina de Gestión de Recursos Humanos está cambiando, con el fin de cumplir el papel más amplio previsto en la estrategia, de establecer políticas y desempeñar una función central de apoyo dentro de la Secretaría. Las medidas que se están tomando paulatinamente para delegar más autoridad en los directores de programas en esferas como los recursos humanos y la administración de prestaciones ponen de manifiesto la eficiencia y eficacia que se pueden conseguir in situ con ellas, siempre y cuando esa delegación de autoridad se ajuste a las directrices normativas en vigor en todo el mundo y sea acompañada de la formación y el apoyo funcional adecuados y de mecanismos de supervisión sistemática y auditoría de los recursos humanos. Con esos objetivos, la Oficina de Gestión de Recursos Humanos está permitiendo que sus funcionarios asuman gradualmente las funciones de supervisión y de gestión (la contraposición a las funciones administrativas relacionadas con las prestaciones y los recursos humanos) necesarias para introducir sistemas dinámicos de planificación de recursos humanos, gestión de la actuación profesional y promoción de las perspectivas de carrera que han sido tan difíciles de lograr durante el decenio pasado. Al mismo tiempo, en nombre del Secretario General, la Oficina tiene la responsabilidad a nivel de todo el sistema de supervisar el despliegue y la gestión corrientes de los recursos humanos de la Organización.

VII. PERSPECTIVAS PARA EL FUTURO

80. El objetivo de la estrategia del Secretario General para la gestión de los recursos humanos de las organizaciones sigue siendo tan válido hoy día, si no más, que cuando se presentó por primera vez a la Asamblea General en 1994. El éxito del establecimiento y la aplicación de un sistema moderno de gestión de recursos humanos para la Secretaría en el mundo entero está indisolublemente vinculado con la capacidad de las organizaciones para cumplir las exigencias fijadas en sus programas y mandatos por los Estados Miembros. Está claro por qué: las personas son el activo más importante de las Naciones Unidas. Los gastos de personal representan aproximadamente dos terceras partes de sus recursos presupuestarios. Como individuos y como grupo constituyen la capacidad intelectual y física de que dispone la Organización para atender las necesidades de la comunidad internacional.

81. La manera en que se administran esos recursos humanos influye directamente no sólo en la ejecución de los mandatos y programas de las organizaciones, sino también en la medida en que la Organización puede mantener su capacidad presente y desarrollar su capacidad futura. Una gestión eficaz de los recursos humanos combinada con una remuneración competitiva permitiría a las Naciones Unidas atraer y retener a funcionarios sobresalientes, al animarlos y permitirles "establecer una diferencia" y aportar el máximo a la labor de la Organización. Los resultados de una encuesta del personal realizada en 1995 demuestran que esa es la principal motivación de los funcionarios.

82. El personal de las Naciones Unidas, cuya capacidad de movimiento y adaptación es cada vez mayor, gracias a un sistema de asignaciones dirigidas, capacitación especializada y diversidad de oportunidades laborales, seguirá ampliando sus conocimientos y sus perspectivas de carrera. En los próximos años se reforzarán las estructuras administrativas para apoyar el concepto de una administración pública internacional independiente y de carrera, sobre la base de la gestión de la actuación profesional y de una mejor comunicación entre los funcionarios y los administradores y entre los propios administradores teniendo presentes los objetivos personales y la planificación general de las carreras. En el marco de la gestión moderna de los recursos humanos en la Secretaría a nivel mundial se buscará continuar mejorando la capacidad de gestión de programas y de recursos humanos de cada funcionario, a fin de integrarlo en una estructura que permita que su trabajo, y por consiguiente su actuación profesional, contribuyan de forma significativa al cumplimiento de los mandatos de las organizaciones.

83. El apoyo a la gestión de los recursos humanos se centrará en el perfeccionamiento y fortalecimiento de los sistemas de contratación y colocación, que revitalizan la plantilla mediante la contratación continua por concurso de funcionarios en el comienzo de sus carreras y fomentan la introducción de especialistas y directivos en las categorías superiores para satisfacer las necesidades cambiantes de la Organización en materia de conocimientos y aptitudes y asegurar al mismo tiempo una distribución geográfica equitativa y la igualdad entre los sexos. Con el fin de mejorar los servicios que se prestan a los directores de los programas, se reforzarán la política y los servicios centrales de gestión de recursos humanos, se ampliarán la delegación de autoridad y la rendición de cuentas a nivel directivo, según sea oportuno, y se simplificarán los procesos.

84. No obstante, desde un punto de vista realista, esos planes se ven amenazados por las continuas reducciones presupuestarias y la situación de incertidumbre. Precisamente ahora que es fundamental garantizar la viabilidad y la capacidad de las organizaciones, cuesta mantener, en un período de recortes, las inversiones en el perfeccionamiento del personal y el crecimiento tecnológico, así como en la movilidad de las carreras y las oportunidades de progreso. Los nuevos sistemas de gestión de la actuación profesional y de apoyo a las perspectivas de carrera tendrán que afrontar la dificultad de mantener la atención del personal y de la administración centrada en el futuro y alentar la mejora de la actuación profesional y al mismo tiempo hacer frente a las consecuencias de las continuas reducciones del personal de plantilla de la Organización.

85. Ahora que comienzan su segundo medio siglo de vida, es necesario que las Naciones Unidas continúen tratando de ser un empleador modelo que ofrezca una calidad de gestión sobresaliente, un entorno laboral ejemplar, unas condiciones de servicio competitivas y un alto nivel de actuación profesional. En cuanto a la gestión de los recursos humanos en la Secretaría a nivel mundial, hay que seguir una planificación racional a largo plazo con una función de supervisión central que promueva la eficacia operacional; con una estructura simplificada y necesidades de recursos racionalizadas, y con una representación geográfica equitativa y una proporción equilibrada de hombres y mujeres.

86. Consciente de que ésta es una empresa a largo plazo, el Secretario General sigue empeñado en aplicar las medidas establecidas en su estrategia para la gestión de los recursos humanos de las organizaciones. Confía en que, con la orientación y el apoyo continuos de los Estados Miembros, se alcanzará el objetivo de modernizar el sistema de gestión de los recursos humanos de las distintas secretarías y se creará una mentalidad de gestión y un entorno laboral que permitirán optimizar el desempeño del personal y, por consiguiente, el de las organizaciones.

Notas

- ¹ A/C.5/49/5.
- ² Resolución 50/240 y decisiones 50/483, 50/484 y 50/485.
- ³ A/49/339 y Corr.1.
- ⁴ Documentos Oficiales de la Asamblea General, quincuagésimo período de sesiones, Suplemento No. 7 y corrección (A/50/7 y Corr.1).
- ⁵ A/C.5/49/13, A/C.5/49/60 y Add.1 y 2 y Add.2/Corr.1, A/C.5/50/2 y Add.1.
- ⁶ A/49/587 y Corr.1, secc. IV.
- ⁷ Resolución 49/222 A de la Asamblea General, secc. III.
- ⁸ A/51/304.
- ⁹ Véase el documento A/C.5/50/57.
- ¹⁰ A/C.5/49/5.