



**Junta Ejecutiva  
del Programa de las  
Naciones Unidas para  
el Desarrollo y del  
Fondo de Población de  
las Naciones Unidas**

Distr.  
GENERAL

DP/FPA/1997/11  
8 de julio de 1997  
ESPAÑOL  
ORIGINAL: INGLÉS

---

Tercer período ordinario de sesiones  
Nueva York, 15 a 19 de septiembre de 1997  
Tema 7 del programa provisional  
FNUAP

FONDO DE POBLACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS

EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN  
DEL PERSONAL DEL FNUAP

Informe de la Directora Ejecutiva

I. RESUMEN

1. El presente informe se ha preparado en cumplimiento de lo dispuesto en el párrafo 8 de la decisión 95/35 de la Junta Ejecutiva, en el que la Junta pidió a la Directora Ejecutiva que llevara a cabo una evaluación de las actividades de capacitación del personal del Fondo de Población de las Naciones Unidas y que le informara al respecto, por conducto de la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto, a más tardar en 1997. A fin de cumplir la solicitud de la Junta, se ordenó la realización de una evaluación externa de las actividades de capacitación del personal del FNUAP, a cargo de consultores independientes y bajo la égida de la Oficina de Supervisión y Evaluación del Fondo. La evaluación se basó en amplias consultas celebradas con las diversas divisiones del Fondo en la sede y en las oficinas en los países. Además de resumirse los resultados de esta evaluación externa, en el presente informe se describe la ejecución, a partir de 1992, de las actividades de capacitación y se esbozan las nuevas orientaciones para mejorar las actividades de capacitación, según lo dispuesto en la directriz que publicó la Directora Ejecutiva a fines de 1996. En la directriz se establecen los nuevos objetivos de las actividades de capacitación del personal, teniendo en cuenta las conclusiones y recomendaciones emanadas de la evaluación y la necesidad de observar el marco del Programa de Acción de la Conferencia Internacional sobre la Población y el Desarrollo, aprobado en El Cairo (Egipto) en septiembre de 1994.

2. En términos generales, los evaluadores recomendaron que el FNUAP ampliara el alcance de sus actividades de capacitación con un concepto más global de la

gestión de los recursos humanos. Como primera medida, debería efectuarse una evaluación completa de las necesidades de aprendizaje y capacitación. En lo que respecta al mejoramiento de las actividades de capacitación, se recomendó, entre otras cosas, la formulación de una estrategia para la capacitación de instructores y la creación de equipos de instructores, vinculados, según proceda, con los Equipos de apoyo a los países y los servicios de apoyo técnico del FNUAP. Los evaluadores recomendaron la creación de una red de recursos didácticos vinculados entre sí, que incluyera el aprendizaje a distancia, a fin de brindar apoyo profesional permanente a los instructores y a los especialistas. Se recomendó asimismo intensificar la coordinación con otros organismos de las Naciones Unidas, en especial a nivel local; robustecer las atribuciones de los jefes de las dependencias competentes, con una mayor descentralización de los presupuestos de capacitación para permitir más actividades de capacitación a nivel local y hacer posibles visitas y adscripciones más frecuentes del personal sobre el terreno a la sede y a otras oficinas exteriores.

3. En lo que respecta a los métodos de trabajo y la planificación de los gastos se recomendó que se destinaran más fondos para el establecimiento de centros de aprendizaje complementarios y la adquisición de equipo y materiales; se aumentara el uso de programas informáticos interactivos y métodos de enseñanza a distancia, y se crearan redes entre los instructores. Por último, se formularon recomendaciones concretas para mejorar los mecanismos de evaluación de las actividades de capacitación y perfeccionamiento del personal del FNUAP, a fin de determinar mejor los efectos de la capacitación en el desempeño. En ese contexto, se recomendó que el personal directivo asumiera una mayor responsabilidad directa respecto de las actividades de capacitación y creara un entorno propicio al aprendizaje mediante el adiestramiento en el empleo, la preparación individual y la observación de los cambios en el desempeño laboral como consecuencia de la participación en actividades de capacitación.

4. El FNUAP ha iniciado un proceso que le permitirá analizar más sistemáticamente las necesidades en materia de capacitación sobre la base de las esferas básicas de competencia, y que comenzará con los directores de las oficinas exteriores. Mientras tanto, se han emprendido o se están analizando diversas iniciativas entre las que cabe mencionar a las siguientes: a) ampliar y perfeccionar los cursos de actualización; b) mejorar los cursos especializados de orientación para los nuevos representantes del FNUAP; c) reforzar los cursos especializados y de actualización para los instructores; d) aumentar los recursos a fin de complementar al personal de la Subdivisión de Capacitación (por ejemplo, mediante la capacitación de instructores y la utilización más frecuente de especialistas externos; e) descentralizar aún más el presupuesto de capacitación; f) utilizar otros métodos didácticos, además de los cursos prácticos tradicionales; g) fortalecer la coordinación de las actividades de capacitación del sistema de las Naciones Unidas, en consonancia con el actual proceso de reforma; y h) efectuar evaluaciones sistemáticas.

5. La Junta Ejecutiva tal vez desee tomar nota del presente informe.

## II. POLÍTICA DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL

6. Las políticas de capacitación del FNUAP han evolucionado con el transcurso del tiempo. La primera normativa sobre la capacitación del personal de la organización se dio a conocer en 1988. Con anterioridad a esa fecha no se había organizado ningún programa estructurado en la materia. En 1995 se revisó esa normativa tras una evaluación interna de las nuevas necesidades y problemas de la organización. Desde entonces, todas las actividades de capacitación se han organizado sobre la base de esa evaluación. A fin de ofrecer un contexto para la evaluación externa, en las dos secciones siguientes del presente informe se reseñan brevemente la política y las actividades del Fondo en materia de capacitación.

7. El FNUAP ha hecho sumo hincapié en el desarrollo de sus recursos humanos con miras a realizar las metas establecidas en el Programa de Acción de la Conferencia Internacional sobre la Población y el Desarrollo y en otros acuerdos internacionales que guardan relación con su mandato. El Fondo considera que las actividades de capacitación y perfeccionamiento del personal son fundamentales para el logro de dichas metas y, por ende, constituyen una de las piedras angulares del desarrollo de la organización. El FNUAP ha patrocinado una serie de actividades de capacitación orientadas a mejorar la capacidad operacional, técnica y administrativa de los funcionarios de todas las categorías, en la sede y en las oficinas exteriores. El objetivo de las actividades de capacitación del personal ha sido dotar a los funcionarios de las condiciones necesarias para abordar con eficacia las exigencias de una organización en evolución, facilitar el intercambio de las prácticas idóneas, crear un espíritu de equipo y aumentar la productividad, la calidad y la competencia del personal. Las actividades de capacitación han comprendido reuniones informativas en el empleo, cursos prácticos impartidos internos y a nivel de todo el sistema de las Naciones Unidas; cursos externos organizados por instituciones acreditadas; seminarios y conferencias de carácter técnico y profesional; y una serie de asignaciones y adscripciones especiales en la sede y en las oficinas exteriores.

8. Se han impartido cursos de capacitación para permitir que el personal de las oficinas exteriores pueda responder eficazmente y con flexibilidad a las necesidades de los gobiernos en materia de creación de capacidad; para aumentar los conocimientos sustantivos en las tres esferas básicas de programas del Fondo, así como en temas intersectoriales como las cuestiones de género y las actividades de información, educación y comunicaciones; para fortalecer la capacidad administrativa y financiera de las oficinas exteriores para administrar eficazmente los programas; y para acelerar la aplicación de las resoluciones de la Asamblea General y las políticas del sistema de las Naciones Unidas con actividades de capacitación realizadas en colaboración con otros organismos y organizaciones de las Naciones Unidas. Además, se ha procurado aumentar la capacidad de mando y la competencia administrativa del personal; perfeccionar la capacidad en materia de logística, administración, uso de computadoras y tecnología de la información; y mejorar el conocimiento de idiomas. Se han impartido cursos de orientación para los funcionarios nuevos, quienes también han recibido formación en las políticas y procedimientos del FNUAP.

### III. EXAMEN DE LAS ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL

9. En el período comprendido entre 1992 y 1996, el presupuesto de capacitación del personal aumentó de 1,3 millones de dólares para el bienio 1992-1993 a 1,5 millones de dólares para el bienio 1994-1995, y a 2,55 millones de dólares para el bienio 1996-1997. Gracias al aumento de los recursos, el Fondo pudo ampliar el número de actividades de capacitación y cursos prácticos e incorporar nuevas actividades. En el cuadro 1 se ilustran los gastos anuales reales del FNUAP en actividades de capacitación del personal entre los años 1992 y 1996. En ese período, aumentó la proporción de los gastos totales correspondiente al personal asignado a las oficinas exteriores. El monto inusualmente elevado de los gastos registrados en 1995 se utilizó para sufragar actividades llevadas a cabo en ocasión de la reunión mundial de todo el personal del FNUAP, celebrada en Rye, Nueva York, con posterioridad a la Conferencia Internacional sobre la Población y el Desarrollo. Esta oportunidad singular permitió que el Fondo realizara diversas actividades de capacitación, antes y después de la reunión, destinadas a un número considerable de funcionarios.

10. En general, el costo de la capacitación del personal ha ido aumentando con el transcurso del tiempo; con todo, el FNUAP ha podido reducir al mínimo estos aumentos mediante la imposición sistemática de economías. Las actividades de capacitación se aprueban de conformidad con las directrices que disponen que cada solicitud sobre el particular debe someterse a un análisis cuidadoso, a fin de verificar que el contenido corresponda a los requisitos del puesto. Siempre se ha tratado de encontrar el lugar más económico, reducir al mínimo las horas de trabajo perdidas y ofrecer el método de capacitación más apropiado. A fin de mantener un nivel bajo de gastos, se ha recurrido a diversos medios, a saber, la utilización innovadora de los servicios de especialistas locales o visitantes, la participación en la financiación de los gastos con otras instituciones, la reducción al mínimo de los gastos de viaje y el uso de materiales ya existentes. Los programas de capacitación se han elaborado aprovechando, por ejemplo, los manuales y módulos de cursos de capacitación ofrecidos en los sectores público y privado, a fin de reducir los gastos de organización y diseño. La preparación de materiales didácticos nuevos se ha restringido a los de carácter interdisciplinario, que no podrían obtenerse de otra manera y, siempre que ha sido posible, los gastos se han compartido con otras instituciones.

#### Cuadro 1

#### Gastos anuales de capacitación del personal del FNUAP, 1992-1996

(En dólares EE.UU.)

Año	Gastos correspon- dientes a las oficinas exteriores	Gastos correspon- dientes a la sede	Total de gastos
1992	193 312 (58%)	138 922 (42%)	332 234
1993	472 236 (73%)	171 801 (27%)	644 037
1994	564 296 (83%)	110 126 (17%)	674 442
1995	806 800 (90%)	88 075 (10%)	894 875
1996	501 856 (68%)	241 003 (32%)	742 859

/...

11. En el cuadro 2 se indica el número de asistentes a las actividades de capacitación del personal del FNUAP, desglosadas por categoría de programa para el período 1992-1996. En el cuadro se incluyen también el número de cursos prácticos y sesiones de orientación y los días-persona de capacitación (a saber, el número de funcionarios que asistieron multiplicado por el número de días de capacitación) como un indicador del volumen de actividad. El número de funcionarios de las oficinas exteriores que asistieron a actividades de capacitación y cursos prácticos creció considerablemente a partir de 1994, al prestarse especial atención a sus necesidades particulares en vista de la ampliación de las atribuciones de las oficinas exteriores como consecuencia de la descentralización de la autoridad de aprobación en 1993 y de la celebración de la Conferencia Internacional sobre la Población y el Desarrollo en 1994. En el anexo 1 se detallan las actividades de capacitación del personal del FNUAP.

#### IV. EVALUACIÓN

12. La evaluación externa que solicitó la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto fue concebida con el propósito de determinar la eficacia en función de los costos de los programas de capacitación del FNUAP en el período 1992-1996, y de formular recomendaciones para mejorar la labor de capacitación del personal en el futuro. Las principales actividades evaluadas fueron los cursos prácticos de capacitación en grupos más importantes: de orientación, de gestión financiera y de formación general en administración, programación y comunicaciones. Los cursos evaluados representaban el 70% de los gastos de capacitación en el período que se examina. Dado que la mayor parte de los recursos destinados por el FNUAP a las actividades de capacitación se había utilizado para la capacitación del personal de las oficinas exteriores, los evaluadores visitaron seis de ellas, dos ubicadas en África, dos en la región de Asia y el Pacífico, una en la región de los Estados árabes y una en la región de América Latina y el Caribe. Además, se recurrió a entrevistas y a cuestionarios enviados por correo electrónico para obtener información de una muestra de funcionarios que habían asistido a los cursos, y de sus supervisores, en otras oficinas exteriores y en la sede. Los evaluadores efectuaron un análisis de los costos y beneficios de los principales programas de capacitación seleccionados. Se examinaron los costos directos e indirectos y los beneficios cuantificables y no cuantificables en relación con la duración del programa, el nivel profesional de los que habían asistido a los cursos, el número de funcionarios que habían recibido capacitación y el monto de los recursos utilizados, a fin de evaluar comparativamente los principales programas de capacitación.

## Cuadro 2

Número de actividades de capacitación del personal del FNUAP,  
por categoría de programa y por año (1992-1996)\*

SESIONES DE ORIENTACIÓN	1992	1993	1994	1995	1996
Orientación sobre políticas y procedimientos para funcionarios locales recientemente contratados	0	1 curso práctico 26 funcionarios 260 DPC	1 curso práctico 22 funcionarios 286 DPC	0	1 curso práctico 23 funcionarios 299 DPC
Orientación para oficiales subalternos del cuadro orgánico	4 sesiones 8 funcionarios 16 DPC	3 sesiones 13 funcionarios 39 DPC	1 curso práctico 10 funcionarios 40 DPC	1 curso práctico 14 funcionarios 84 DPC	1 curso práctico 11 funcionarios 66 DPC
Orientación sobre políticas y procedimientos para funcionarios del cuadro de servicios generales recientemente contratados en la sede	0	1 curso práctico 10 funcionarios 40 DPC	1 curso práctico 10 funcionarios 50 DPC	0	1 curso práctico 12 funcionarios 48 DPC
Orientación para representantes del FNUAP y del PNUD recientemente contratados	5 sesiones 8 funcionarios 62 DPC	3 sesiones 8 funcionarios 40 DPC	7 sesiones 21 funcionarios 98 DPC	2 sesiones 29 funcionarios 66 DPC	6 sesiones 10 funcionarios 55 DPC
<b>CURSOS PRÁCTICOS DE CAPACITACIÓN</b>					
Curso práctico de capacitación en cuestiones de programas para oficiales superiores de programas en las oficinas exteriores	0	0	0	1 curso práctico 19 funcionarios 152 DPC	1 curso práctico 19 funcionarios 95 DPC
Curso práctico de desarrollo de la capacidad de gestión para representantes del FNUAP y oficiales superiores en la sede	0	2 cursos prácticos 40 funcionarios 200 DPC	2 cursos prácticos 34 funcionarios 170 DPC	1 curso práctico 13 funcionarios 65 DPC	2 cursos prácticos 32 funcionarios 160 DPC
Curso práctico sobre coordinación administrativa para representantes de categoría superior en las oficinas exteriores	4 cursos prácticos 9 funcionarios 81 DPC	5 cursos prácticos 9 funcionarios 81 DPC	3 cursos prácticos 7 funcionarios 63 DPC	3 cursos prácticos 11 funcionarios 99 DPC	2 cursos prácticos 2 funcionarios 18 DPC
Curso práctico sobre información financiera para representantes del FNUAP y funcionarios superiores de programas	0	0	0	3 cursos prácticos 91 funcionarios 253 DPC	0
Curso práctico sobre información financiera para funcionarios de administración y finanzas en las oficinas exteriores	2 cursos prácticos 38 funcionarios 264 DPC	2 cursos prácticos 48 funcionarios 240 DPC	2 cursos prácticos 42 funcionarios 294 DPC	0	1 curso práctico 18 funcionarios 108 DPC
Cursos prácticos de capacitación en cuestiones de promoción, medios de comunicación y género para representantes del FNUAP, funcionarios superiores de programas y funcionarios superiores en la sede	0	0	2 cursos prácticos 12 funcionarios 24 DPC	12 cursos prácticos 191 funcionarios 307 DPC	1 curso práctico 10 funcionarios 30 DP

Cuadro 2 (continuación)

	1992	1993	1994	1995	1996
<b>CURSOS PRÁCTICOS DE CAPACITACIÓN (continuación)</b>					
Cursos prácticos de actualización para funcionarios del cuadro de servicios generales en la sede (redacción, normas y procedimientos financieros y contables, compras y gestión del estrés)	0	2 cursos prácticos 88 funcionarios 218 DPC	1 curso práctico 25 funcionarios 75 DPC	0	7 cursos prácticos 127 funcionarios 127 DPC
<b>CURSOS INDIVIDUALES Y DE OTRO TIPO</b>					
Oficinas exteriores/actividades interinstitucionales/programa de asistencia educativa/programa de capacitación externa	62 funcionarios 154 DPC	67 funcionarios 155 DPC	72 funcionarios 186 DPC	161 funcionarios 367 DPC	185 funcionarios 457 DPC
Número total de cursos prácticos y sesiones de orientación	15	19	20	23	23
Número total de asistentes	125	309	255	529	449
Número total de días-persona de capacitación	577	1 273	1 286	1 393	1 463

\* Las cifras no incluyen las actividades de capacitación relacionadas con el Servicio de Información de Gestión, que se sufragan con cargo a un presupuesto separado.

DPC: días-persona de capacitación.

13. En general, los evaluadores observaron que los fondos destinados a la capacitación del personal se habían utilizado de manera eficaz y eficiente, en particular en razón de que se habían compartido los gastos con otro tipo de actividades, de ser posible. Se pudo establecer que la Subdivisión de Capacitación había ido mejorando continuamente la calidad de los servicios que ofrecía, sobre la base de las conclusiones de exámenes periódicos. Los evaluadores determinaron que el crecimiento del presupuesto de capacitación en el período examinado había sido acompañado de un aumento paralelo con el número de cursos prácticos y participantes mientras que la dotación de personal de la Subdivisión de Capacitación, con dos funcionarios del cuadro orgánico y dos del cuadro de servicios generales, había permanecido relativamente pequeño teniendo en cuenta el volumen de trabajo y en comparación con organizaciones análogas. Estos pocos funcionarios habían obtenido logros considerables en cuanto al alcance y la diversidad de las actividades de capacitación. De manera general, se determinó que durante el período examinado los programas del FNUAP habían hecho una aportación considerable y destacada al caudal de conocimientos básicos y la formación técnica de la organización.

14. Con respecto a los efectos en el desempeño profesional, es decir, cambios declarados u observables en la práctica laboral, los evaluadores observaron numerosas limitaciones. Había transcurrido un tiempo considerable entre la realización de las actividades de capacitación examinadas y la evaluación de sus efectos, por lo que se había hecho difícil determinar la relación entre la capacitación impartida y los cambios reales o percibidos en el desempeño profesional. Algunos funcionarios no habían podido participar en las entrevistas o los estudios debido a que estaban en misión o se habían trasladado a otro lugar de destino. Esta limitación se vio acentuada en el caso del personal de las oficinas exteriores. A fin de restringir a un nivel razonable los gastos de viaje, se visitaron pocos países y se entrevistó a un número reducido de funcionarios, y se pidió a los evaluadores que usaran la pequeña muestra así obtenida para derivar elementos de juicio sobre la eficacia de la capacitación. A pesar de las limitaciones, los especialistas procuraron llevar a cabo una investigación lo más cabal posible y extrajeron conclusiones que, según señalaron, algunas veces tenían el carácter de impresiones.

15. Los evaluadores juzgaron que los cursos sobre cuestiones financieras eran los más eficaces en función de los costos, seguidos por los cursos de orientación y actualización y otras actividades de desarrollo de conocimientos concretos, por ejemplo en materia de promoción, redacción y comunicaciones. Los evaluadores señalaron que, en general, las actividades de capacitación técnica producían resultados más evidentes que las actividades de índole no técnica. En el nivel relativamente más bajo se ubicaron las actividades de desarrollo general de la capacidad de gestión. Ello puede atribuirse, entre otras razones, a que el costo de este programa al igual que la capacitación en la esfera de la promoción, fue más elevado pues debió recurrirse a los servicios de especialistas externos. Los evaluadores prestaron especial atención al programa de desarrollo de la capacidad de gestión. A pesar de sus reparos, los evaluadores consideraron que este programa debía continuar en el futuro pues constituía un componente esencial de la capacitación y el perfeccionamiento del personal. Se observó que, en el pasado, dichos cursos prácticos habían tenido un enfoque demasiado estrecho, habían sido demasiado breves, no habían distinguido entre las necesidades de los administradores de la sede y los de las oficinas exteriores y habían tenido un grupo de destinatarios demasiado



limitado. Se consideró que, en el futuro, debía tenerse en cuenta la posibilidad de incluir a administradores de las categorías intermedias, además de los administradores de categoría superior, así como la necesidad de impartir capacitación de tipo vertical, es decir, con la participación de todos los miembros de un equipo en actividades de capacitación en grupo, independientemente de la categoría de cada uno. Los especialistas observaron asimismo que, en el futuro, esos programas de capacitación debían evaluarse más sistemáticamente cuando los funcionarios regresaran a su ambiente laboral, a fin de velar por que los nuevos conocimientos adquiridos se utilizaran eficazmente.

16. Mediante entrevistas y cuestionarios los evaluadores trataron de determinar también el modo en que se integraba el aprendizaje en la organización, cómo se compartían los conocimientos adquiridos y qué otros métodos didácticos podrían aplicarse. En lo que respecta a la integración de los nuevos conocimientos, los evaluadores observaron que en general los supervisores no hacían mucho para ayudar a los funcionarios adiestrados a integrar los nuevos conocimientos en su labor. Se consideraba que los funcionarios que regresaban a su trabajo eran los encargados de obtener los máximos beneficios de la capacitación. Por consiguiente, los administradores y supervisores no hacían lo suficiente para crear las condiciones necesarias a fin de que los funcionarios que hubieran recibido capacitación pudieran aplicar enfoques nuevos e innovadores. Sin embargo, los propios supervisores consideraban que proporcionaban amplias oportunidades para aplicar los nuevos conocimientos.

17. En lo que respecta a la difusión de nuevos conocimientos, los evaluadores determinaron que había tenido lugar un vasto intercambio. Al parecer, gran parte de este intercambio se había efectuado de manera oficiosa y no había sido planificado deliberadamente, por ejemplo por los supervisores. Poco más del 70% de los respondientes indicaron que habían transmitido nuevos conocimientos a otros colegas.

18. Los evaluadores comprobaron que ante la posibilidad de que se ofreciera una forma de capacitación distinta de los cursos prácticos de la enseñanza directa, el personal se había pronunciado abrumadoramente a favor de que siguieran aplicándose los métodos tradicionales. En opinión del personal, las actividades de capacitación en grupos eran especialmente provechosas para promover el intercambio, en particular, el intercambio directo de problemas y experiencias entre el personal de las oficinas exteriores y el de la sede. No obstante, el personal se mostró dispuesto a probar proyectos nuevos y métodos distintos, en particular el autoaprendizaje y el intercambio con otros funcionarios como parte de la capacitación en el empleo; la adscripción a otras oficinas exteriores o a la sede; la realización de viajes de estudio; la utilización de vídeos y CD-ROM; y otros métodos de aprendizaje automatizado, abierto o a distancia.

19. Los evaluadores detectaron algunos problemas generales, entre ellos, el hecho de que el enfoque de la capacitación tendía a ser demasiado estrecho y carecía de una evaluación sistemática posterior. Si bien en el curso de las actividades o inmediatamente después de ellas se habían efectuado evaluaciones de lo aprendido por los participantes y para conocer sus reacciones no se había establecido ningún sistema para observar los efectos de la capacitación a lo largo del tiempo. No existía la práctica de documentar sistemáticamente los análisis de las necesidades y, a veces, el personal tenía la impresión de que la asistencia a los cursos de capacitación era obligatoria, como resultado de

decisiones venidas de arriba. Por otro lado, los evaluadores observaron que, en general, los cursos prácticos habían permitido lograr avances considerables en la adquisición de conocimientos y aptitudes fundamentales. Además de las indicaciones que revelaban un mejoramiento general en las prácticas de trabajo, se pudo comprobar que se habían logrado beneficios inestimables y no cuantificables, como una mayor motivación para el desempeño de la labor y el fomento de la confianza. Con miras a resolver dificultades y problemas futuros, los evaluadores subrayaron algunos problemas concretos relacionados con el enfoque y la estructura de las actividades de capacitación; los análisis de necesidades y los vínculos con el desarrollo de los recursos humanos; las estrategias didácticas; la enseñanza y la planificación de los gastos; y la evaluación de las repercusiones. Se ofrecieron algunas soluciones concretas en todas estas esferas, que se reflejan en las propuestas para seguir mejorando las actividades de capacitación del Fondo según se describe más adelante en la sección V.

20. En términos generales los evaluadores recomendaron que el FNUAP ampliara el alcance de sus actividades de capacitación con un concepto más global de la gestión de los recursos humanos. Como primera medida, debería efectuarse una evaluación completa de las necesidades de aprendizaje y capacitación. En lo que respecta al mejoramiento de las actividades de capacitación, se recomendó, entre otras cosas, la formulación de una estrategia para la capacitación de instructores y la creación de equipos de instructores, vinculados, según proceda, con los Equipos de apoyo a los países y los servicios de apoyo técnico del FNUAP. Los evaluadores recomendaron la creación una red de recursos didácticos vinculados entre sí, que incluyera el aprendizaje a distancia, a fin de brindar apoyo profesional permanente a los instructores y a los especialistas. Se recomendó asimismo intensificar la coordinación con otros organismos de las Naciones Unidas, en especial a nivel local; robustecer las atribuciones de los jefes de las dependencias competentes, con una mayor descentralización de los presupuestos de capacitación para permitir más actividades de capacitación, a nivel local y hacer posibles visitas y adscripciones más frecuentes del personal sobre el terreno a la sede y a otras oficinas exteriores.

21. En lo que respecta a los métodos de trabajo y la planificación de los gastos se recomendó que se destinaran más fondos para el establecimiento de centros de aprendizaje complementarios y la adquisición de equipo y materiales; se aumentara el uso de programas informáticos interactivos y métodos de enseñanza a distancia, y se crearan redes entre los instructores. Por último se formularon recomendaciones concretas para mejorar los mecanismos de evaluación de las actividades de capacitación y perfeccionamiento del personal del FNUAP, a fin de determinar mejor los efectos de la capacitación en el desempeño. En ese contexto, se recomendó que el personal directivo asumiera una mayor responsabilidad directa respecto de las actividades de capacitación y creara un entorno propicio al aprendizaje mediante el adiestramiento en el empleo, la preparación individual y la observación de los cambios en el desempeño laboral como consecuencia de la participación en actividades de capacitación.

## V. PROPUESTAS PARA SEGUIR FORTALECIENDO LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL

22. De acuerdo con las conclusiones de la evaluación y de las recomendaciones de un examen interno de gestión, en 1996 el FNUAP adoptó medidas importantes para fortalecer el aprendizaje y la capacitación del personal de la organización. La Directora Ejecutiva publicó una directriz sobre la capacitación del personal del FNUAP en la que se esbozaban las nuevas bases de la capacitación y del perfeccionamiento del personal y se proponían nuevas iniciativas que siguen dando prioridad a la capacitación del personal, como elemento crucial de la gestión de recursos humanos y del desarrollo de la organización.

23. La Subdivisión de Capacitación ha sido transferida a la División de Finanzas, Personal y Administración con dos puestos del cuadro orgánico y dos de apoyo. Gracias a esta medida, se han estrechado los vínculos entre las funciones de personal y capacitación. Con objeto de formular políticas generales de aprendizaje con la participación de las distintas divisiones a nivel de director, se ha fortalecido el Comité consultivo en capacitación dirigido por el Director Ejecutivo Adjunto (Políticas y Administración).

24. El FNUAP ha iniciado un proceso que le permitirá analizar más sistemáticamente las necesidades en materia de capacitación sobre la base de las esferas básicas de competencia, y que comenzará con los directores de las oficinas exteriores. Mientras tanto, se han emprendido o se están analizando diversas iniciativas, entre las que cabe mencionar a las siguientes: a) ampliar y perfeccionar los cursos de actualización; b) mejorar los cursos especializados de orientación para los nuevos representantes del FNUAP; c) reforzar los cursos especializados y de actualización para los instructores; d) aumentar los recursos a fin de complementar al personal de la Subdivisión de Capacitación (por ejemplo, mediante la capacitación de instructores y la utilización más frecuente de especialistas externos; e) descentralizar aún más el presupuesto de capacitación; f) utilizar otros métodos didácticos, además de los cursos prácticos tradicionales; g) fortalecer la coordinación de las actividades de capacitación del sistema de las Naciones Unidas, en consonancia con el actual proceso de reforma; y h) efectuar evaluaciones sistemáticas.

25. Se están haciendo exámenes internos de los contenidos de todos los planes de estudio a fin de que concuerden con el objetivo de perfeccionar las aptitudes y los conocimientos específicos del personal, empezando con los de los cursos prácticos dictados en las oficinas exteriores en relación con los proyectos y programas. En los contenidos de los cursos se están introduciendo métodos y mecanismos analíticos y de evaluación, inclusive la elaboración de marcos conceptuales y el análisis de las necesidades de las partes interesadas. También se está examinando la capacitación en técnicas de gestión con objeto de aplicar las recomendaciones de la evaluación y velar por que responda a las necesidades del FNUAP. Ya se está celebrando un curso experimental especialmente dirigido a los nuevos representantes del FNUAP. Los cursos de orientación, que son más estructurados y duran más días abarcarán la adscripción de personal a la sede y a determinadas oficinas de los países con objeto de que se observen las mejores prácticas de la organización. Los propios instructores tomarán cursos de repaso a fin de perfeccionar sus técnicas y métodos didácticos, así como sus conocimientos y aptitudes profesionales.

26. Con objeto de seguir fomentando la capacidad de formar al personal, se está formulando una estrategia de formación de instructores para ampliar la capacitación. Con esta estrategia se recurrirá a servicios internos y externos para perfeccionar aptitudes y conocimientos específicos. Se están estudiando diversas actividades para apoyar la formación de coordinadores, a la que se prestará apoyo continuo con medios electrónicos, información, textos, juegos de materiales didácticos y redes para el aprendizaje a distancia. Los equipos básicos de instructores, los funcionarios del FNUAP en diversas divisiones de la sede, las oficinas de los países, los equipos de apoyo del FNUAP a los países, y los servicios de apoyo técnico aprenderán métodos de capacitación para actuar como instructores en actividades concretas de capacitación. Habida cuenta de las limitaciones de personal en el plano central, y a fin de diversificar los recursos, se recurrirá en mayor medida a expertos externos y a instituciones ajenas a la organización, que complementarán a los instructores internos. En 1996 se inició la primera fase de la descentralización del presupuesto de capacitación. Ello permitió que el personal directivo de las oficinas de los países utilizara con flexibilidad a instructores locales, aprovechara oportunidades en los países y colaborara con otras instituciones del sistema de las Naciones Unidas en el plano local. A finales de 1997, se examinará esta experiencia con miras a seguir aumentando la descentralización de los presupuestos de capacitación a las oficinas exteriores, cuando sea procedente.

27. La propuesta en materia de capacitación para el bienio 1998-1999 presentada a la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto (CCAAP) para su examen, pone de manifiesto el empeño del FNUAP en seguir ofreciendo capacitación de alta calidad por medio de los mecanismos más eficaces en función de los costos y de responder en forma más amplia y rápida a las necesidades a medida que se vayan determinando. Seguirá siendo necesario organizar cursos prácticos de capacitación para introducir nuevas políticas y directrices para los programas, aumentar los conocimientos técnicos del personal y ponerlo al día acerca de los cambios efectuados en los procedimientos financieros a consecuencia de la mayor descentralización de la organización. Sin embargo se está estudiando la posibilidad de fomentar al mismo tiempo la utilización de otros métodos de capacitación más eficaces en función de los costos, con miras a prestar más apoyo a los equipos de instructores de las oficinas exteriores proporcionándoles recursos y equipo para que empleen, cuando sea posible, nuevas metodologías de capacitación como la instrucción abierta, el aprendizaje a distancia y la interacción por medio de sistemas electrónicos. Con la infraestructura informática y electrónica establecida en el FNUAP el personal puede obtener más rápidamente información sobre las actividades de capacitación organizadas lo más cerca posible de su lugar de destino, incluidas diversas actividades de capacitación Sur-Sur. Como parte de estos esfuerzos, se estudiará la posibilidad de establecer un registro de oportunidades de capacitación que indicará los recursos auxiliares, de conjuntos de material didáctico y textos disponibles.

28. El FNUAP ha apoyado activamente la coordinación de las actividades de capacitación en todo el sistema de las Naciones Unidas. Se ha trabajado en estrecha colaboración y se han logrado progresos en la coordinación de las actividades del Grupo Consultivo Mixto de Políticas, el Comité Consultivo en Cuestiones de Programas y de Operaciones del Comité Administrativo de Coordinación (CCCPO/CAC) y la Escuela Superior del Personal de las Naciones Unidas en Turín. El FNUAP seguirá apoyando la capacitación en materia de

coordinación de los representantes superiores en las oficinas exteriores, como parte de los esfuerzos por fomentar la coordinación del aprendizaje en las Naciones Unidas. El FNUAP prestará más apoyo a la coordinación de las actividades de capacitación, como parte de las iniciativas de reforma de las Naciones Unidas, y mantendrá en comisión de servicio a un asesor a jornada completa para fortalecer el sistema de coordinadores residentes de las Naciones Unidas y las actividades complementarias de las diversas conferencias. El FNUAP seguirá estrechando sus relaciones con los Jefes del Foro de Capacitación, que facilita la comunicación electrónica entre los jefes de los servicios de capacitación de las organizaciones participantes de las Naciones Unidas a fin de aumentar la rapidez de las comunicaciones y los contactos para coordinar la capacitación en todo el sistema. Seguirán tomándose medidas para emplear mecanismos similares que fortalezcan las comunicaciones regionales y nacionales entre otras organizaciones de las Naciones Unidas y los asociados en el desarrollo.

29. Seguirán evaluándose las actividades de capacitación a fin de determinar sus resultados, no sólo en cuanto a los conocimientos y la actuación de los participantes durante e inmediatamente después de las actividades de capacitación, sino también en cuanto a la relación entre necesidades y resultados. Se hará mayor hincapié en la evaluación de los resultados de las actividades de capacitación con una mayor participación del personal directivo y de los supervisores. El personal directivo y los supervisores se encargarán de crear condiciones propicias al aprendizaje por medio de la capacitación en el empleo, la preparación individual y el aprendizaje con mentores, velarán por que el aprendizaje lleve a un mejoramiento del desempeño en el trabajo, y vigilarán constantemente los resultados de la capacitación. Durante la evaluación de la actuación profesional que se hace a fin de año, el personal directivo y los supervisores deberán evaluar los resultados de la capacitación recibida por el personal y hacer observaciones sobre sus efectos en el rendimiento laboral.

## VI. RECOMENDACIÓN

30. La Junta Ejecutiva tal vez desee tomar nota del informe sobre las actividades de capacitación del personal del FNUAP.

## Anexo I

### DESCRIPCIÓN DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN DEL FNUAP

1. Cursos de orientación y capacitación. Los cursos de orientación y capacitación del FNUAP están diseñados para ofrecer una visión general de la labor del FNUAP en el sistema de las Naciones Unidas y de las esferas sustantivas de que se ocupa; mejorar las aptitudes para la formulación y ejecución de proyectos y programas; y sensibilizar más al personal acerca de las normas y reglas financieras, administrativas y de auditoría. A partir de 1992 se profundizaron los contenidos y se aumentó la duración de los cursos de capacitación, con objeto de intensificar la capacitación en los métodos financieros computadorizados del Fondo. Desde 1994, el FNUAP organiza cursos de capacitación para oficiales subalternos del cuadro orgánico recién contratados. Estos cursos se han ido estructurando cada vez más y ha aumentado su duración. Antes de 1994 los organizaba el PNUD y el FNUAP sólo organizaba sesiones de orientación de uno a dos días de duración. El objetivo de esta capacitación es reducir el tiempo de aprendizaje en el empleo y aumentar la eficacia y la productividad del personal con mayor rapidez. Desde 1993, todo el personal del cuadro de servicios generales recién contratado ha asistido a cursos prácticos estructurados sobre métodos administrativos, incluso técnicas para mejorar la administración de archivos, la gestión de la información y las comunicaciones, la administración de personal y los procedimientos de contratación. Además, todos los nuevos representantes del FNUAP, así como los representantes residentes del PNUD que lo solicitaron, pudieron asistir a sesiones breves e intensivas sobre las políticas y normas del FNUAP antes de asumir sus cargos. Estas sesiones duraron de uno a dos días en el caso de los representantes residentes del PNUD y de dos a tres semanas en el caso de los representantes del FNUAP, incluidas las sesiones de orientación celebradas en las oficinas de otros países, según sus necesidades.

2. Cursos de repaso. Los cursos de repaso para personal superior de programas de las oficinas exteriores empezaron a ofrecerse en 1995. El contenido de estos cursos se ha estructurado de forma que ayude al personal de las oficinas exteriores a perfeccionar su capacidad de formular programas y realizar evaluaciones, así como a compartir estrategias operacionales clave para ejecutar el Programa de Acción de la Conferencia Internacional sobre la Población y el Desarrollo. Con estos cursos también se procura aumentar los conocimientos sustantivos sobre la salud genésica, las estrategias de población y desarrollo, y las actividades de promoción, así como ayudar al personal a comprender mejor las formas de integrar el género y las actividades de información, educación y comunicaciones en los programas que el Fondo ejecuta en los países.

3. Perfeccionamiento del personal directivo. Los cursos para el perfeccionamiento del personal directivo empezaron a ofrecerse en 1993 con objeto de fomentar la capacidad de trabajo en equipo, adopción de decisiones, comunicación y gestión de cambios organizacionales. Estos cursos complementan programas introductorios anteriores sobre planificación del trabajo y organización y evaluación del personal. El 95% de los funcionarios superiores de las oficinas exteriores y la Sede ha asistido a esos cursos de perfeccionamiento, organizados por consultores externos.

4. El FNUAP ha apoyado también los cursos de coordinación de la gestión para representantes superiores de las Naciones Unidas en las oficinas exteriores, celebrados en Turín (Italia) con el patrocinio de la Escuela Superior del Personal de las Naciones Unidas. El objetivo de estos cursos es fomentar la conciencia y la ejecución de los marcos programáticos comunes de las Naciones Unidas, así como perfeccionar los conocimientos del personal para que pueda coordinar la asistencia destinada a fomentar la capacidad de los países. Estos cursos prácticos reúnen a todos los miembros del equipo de las Naciones Unidas para un país a fin de celebrar una sesión intensiva destinada a fomentar y fortalecer la cooperación en ese país. Desde 1992, los representantes del FNUAP en los equipos de países seleccionados han participado en todos los cursos celebrados, ya sea en calidad de participantes o en calidad de expertos. Un reducido número de funcionarios técnicos de la sede y el Jefe de los Servicios de Capacitación han actuado como asesores expertos en estas actividades de capacitación. Desde 1995, el FNUAP ha adscrito a un asesor en comisión de servicio a la Escuela Superior del Personal de las Naciones Unidas en Turín para que ayude a formular planes de estudio que reflejen el Programa de Acción de la Conferencia Internacional sobre la Población y el Desarrollo.

5. Gestión financiera. Debido a la mayor importancia que la organización atribuye a la rendición de cuentas y a la buena gestión como resultado de la descentralización, se han celebrado cursos prácticos adicionales sobre gestión financiera para el personal de administración y finanzas de los países, así como para los representantes del FNUAP. El contenido de estos cursos ha abarcado normas y reglas financieras, técnicas de auditoría, directrices para el control, el cálculo y la presentación de gastos, así como la utilización de sistemas cada vez más informatizados para la planificación, la ejecución, la supervisión y la presentación de informes en relación con el presupuesto por programas y el presupuesto de los servicios administrativos y de apoyo a los programas.

6. Capacitación en técnicas de promoción y comunicaciones. Después de la Conferencia Internacional sobre la Población y el Desarrollo se recibieron muchas solicitudes de capacitación en técnicas de promoción. Los representantes del FNUAP han recibido capacitación en estas técnicas a fin de que puedan preparar estrategias y sistemas para distintos países y de esta manera ayuden a ejecutar los programas de los gobiernos solicitantes. En 1994 también se capacitó en medios de difusión a determinados funcionarios de categoría superior de la sede. Debido a la mayor importancia atribuida a las cuestiones relacionadas con el género después de la Conferencia Internacional sobre la Población y el Desarrollo, en 1995 empezó a ofrecerse capacitación sobre estas cuestiones. Ese mismo año, los funcionarios de categoría superior encargados de los programas en el terreno, los representantes del FNUAP y determinados funcionarios de programas de la sede participaron en sesiones breves e intensas sobre cuestiones relacionadas con el género.

7. Capacitación para el personal de servicios generales. En 1996 se invitó a algunos funcionarios del cuadro de servicios generales en la sede a participar en cursos de repaso de conocimientos para aumentar la eficacia de su labor administrativa, financiera, logística, de personal y de secretaría, según las necesidades expresadas. Los cursos trataron de políticas de la organización, funciones y procedimientos administrativos y técnicas de redacción. También se capacitó al personal en técnicas para hacer frente a la tensión de forma positiva y para mejorar las relaciones con los demás. También se proporcionó

capacitación en gestión de la información y en el uso de computadoras a nivel introductorio, intermedio y avanzado, como actividad aparte con cargo al presupuesto del sistema de información sobre la gestión. (Estas actividades no se describen en el cuadro 2.)

8. Capacitación local. Además de los cursos esenciales de capacitación en grupo organizados por el FNUAP o copatrocinados con las Naciones Unidas u otros asociados enumerados en el cuadro 2, el Fondo ha apoyado también actividades de capacitación especiales e individualizadas para el personal de las oficinas de los países. En esas oficinas, el personal directivo ha ido encontrando soluciones locales en materia de capacitación para satisfacer la necesidad de mejorar los conocimientos lingüísticos del personal, así como sus aptitudes administrativas y la gestión de la información. La capacitación ofrecida en los países se ha coordinado con otros organismos y organizaciones de las Naciones Unidas, que han participado en la financiación de los gastos. En estas actividades de capacitación se han tratado temas como el fortalecimiento de la ejecución nacional, la programación conjunta, el enfoque programático, la planificación de notas sobre las estrategias de los países, el VIH/SIDA, la maternidad sin riesgo y otros temas sustantivos. A partir de 1995 se descentralizó la aprobación de los presupuestos para estas actividades especiales de capacitación.

9. Capacitación externa y asistencia educacional. En algunos casos, el FNUAP ha apoyado la participación del personal en cursos o programas avanzados de capacitación ofrecidos por otras entidades para profundizar conocimientos sustantivos en temas especializados. Además, se ha recurrido a este tipo de capacitación cuando no ha sido económico ofrecer capacitación en grupo debido al escaso número de participantes. Por medio del Programa de Asistencia Educacional que financia la mitad de los gastos de los funcionarios, el FNUAP ha apoyado asimismo los cursos de capacitación que el personal ha tomado por cuenta propia para perfeccionarse y promover sus perspectivas de carrera en centros de formación, centros académicos o centros de enseñanza acreditados. En general, los funcionarios han tomado esos cursos fuera de las horas de oficina.

-----