



Asamblea General

Distr.
GENERAL

A/52/439
1º de octubre de 1997
ESPAÑOL
ORIGINAL: INGLÉS

Quincuagésimo segundo período de sesiones
Tema 121 del programa

RÉGIMEN COMÚN DE LAS NACIONES UNIDAS

Sistema de concesión de premios o gratificaciones por rendimiento

Informe del Secretario General

Introducción

1. En su resolución 51/216 de 18 de diciembre de 1996, la Asamblea General pidió al Secretario General de las Naciones Unidas que, a más tardar el 1º de octubre de 1997, presentara propuestas operables a la Asamblea General, para que ésta las examinara en su quincuagésimo segundo período de sesiones, sobre la posibilidad de establecer, en el marco del sistema de la evaluación de la actuación profesional, un plan de concesión de premios o gratificaciones por rendimiento a un número limitado de funcionarios en reconocimiento de un desempeño sobresaliente y de la consecución de logros concretos durante un año determinado.

2. Además, la Asamblea General invitó a los jefes ejecutivos de las organizaciones del régimen común a que, con carácter prioritario, prepararan y presentaran propuestas a sus órganos intergubernamentales pertinentes sobre la posibilidad de conceder premios o gratificaciones por rendimiento a un número limitado de funcionarios en reconocimiento de un desempeño sobresaliente y de la consecución de logros concretos durante un año determinado, y que, en la medida de lo posible, coordinaran esas propuestas con las que formulara el Secretario General.

3. La Asamblea pidió también a la Comisión de Administración Pública Internacional (CAPI) que le presentara observaciones generales, en su quincuagésimo segundo período de sesiones, sobre el concepto de premios o gratificaciones por rendimiento.

4. El Secretario General ha considerado la solicitud de la Asamblea General en el contexto de sus esfuerzos globales encaminados a introducir en la Secretaría una mentalidad institucional basada en el desempeño y orientada a la obtención de resultados. La introducción de la gestión de la actuación profesional es parte fundamental de la estrategia de gestión de recursos humanos del Secretario General, la que ha sido aprobada por la Asamblea General. El nuevo sistema de evaluación de la actuación profesional (SEAP) es un instrumento importante para ese proceso. Tiene por objeto promover los principios de responsabilidad y rendición de cuentas en todos los niveles, dar mayor participación al personal en la planificación, ejecución y evaluación de la labor, y fomentar la adopción de valores y normas comunes en toda la Organización. Su objetivo general es mejorar la actuación profesional a nivel individual e institucional. En consecuencia, los planes de reconocimiento de un desempeño sobresaliente - y su corolario, el tratamiento de la actuación profesional insatisfactoria - no se pueden considerar independientemente de dichos esfuerzos globales encaminados a mejorar la actuación profesional en todos los niveles.

5. Por otra parte, el Secretario General desearía destacar que los programas de recompensa y reconocimiento no se deben considerar como sustituto del mejoramiento del plan de remuneración total y de las condiciones de empleo de todo el personal. Como lo ha reconocido la Comisión de Administración Pública Internacional, es la suma de todos esos elementos lo que afecta en último término la capacidad de la Organización de atraer, retener y motivar a personal de la más alta calidad. En consecuencia, la preparación de propuestas relativas a un sistema de concesión de premios o gratificaciones por rendimiento no debe restar importancia a los esfuerzos que se realizan actualmente por asegurar un sistema de remuneraciones adecuado y competitivo.

Principios generales

6. En su examen de esta cuestión, el Secretario General se ha guiado por la labor que realiza actualmente la CAPI sobre el tema, inclusive en su 46º período de sesiones celebrado recientemente¹. El Secretario General se adhiere a las hipótesis básicas puestas de relieve por la Comisión:

a) La gestión de la actuación profesional es un proceso cuyo objeto es optimizar el rendimiento en todos los niveles - individual, de equipo e institucional;

b) Para que un programa de gestión de la actuación profesional sea viable, debe estar integrado con una estrategia de gestión de los recursos humanos de la Organización y, al mismo tiempo, debe ajustarse a la orientación estratégica general de la Organización;

c) El reconocimiento por cualquier medio de una actuación profesional sobresaliente (ya sea una recompensa monetaria o no monetaria) no se puede considerar aisladamente del proceso de mejoramiento del desempeño en todos los niveles que está en marcha actualmente. El establecimiento de un ambiente en que se fomenten los logros, el aprendizaje, las innovaciones y la creatividad tiene importancia fundamental;

d) El sistema de evaluación de la actuación profesional debería ser el vehículo principal para determinar quiénes recibirán recompensas, a fin de asegurar la objetividad y la transparencia.

7. El Secretario General acoge con agrado la conclusión de la Comisión de que la diversidad del régimen común y las diferencias en la madurez y solidez de los sistemas de gestión de la actuación profesional de las organizaciones hacen aconsejable la aplicación de un sistema flexible. Está de acuerdo en que los mecanismos actuales deben ajustarse a las estrategias y la mentalidad de las distintas organizaciones y que debe considerarse tanto la posibilidad de reconocer como de premiar la actuación profesional sobresaliente mediante el otorgamiento de recompensas monetarias y no monetarias a nivel individual y de equipo.

La evaluación de la actuación profesional en las Naciones Unidas

8. Como se indicó anteriormente, la introducción de la gestión de la actuación profesional en las Naciones Unidas es fundamental para la estrategia global de gestión de los recursos humanos del Secretario General y tiene por objeto mejorar el rendimiento a nivel de toda la Organización. La introducción de la gestión de la actuación profesional se ha realizado en forma integrada. Un elemento importante de ella es el nuevo sistema de evaluación de la actuación profesional (SEAP), que se basa en los principios de gestión de la actuación profesional recomendados por la CAPI para el régimen común de las Naciones Unidas. Recientemente ha terminado el primer año completo de aplicación del nuevo sistema. Antes de su introducción, en 1995 y 1996 se procedió a capacitar a un total aproximado de 11.000 funcionarios en los principios y procedimientos en que se basa el nuevo sistema, y se introdujeron programas complementarios con el fin de desarrollar las capacidades administrativas y de supervisión y de promover un cambio de actitud. Se previó que la transición al nuevo sistema llevaría tiempo y que, durante el período inicial, sería necesario efectuar ajustes de acuerdo con la experiencia. Tras el primer año completo de aplicación del SEAP, se presentó un informe a la Asamblea General², preparado sobre la base de la información recibida de la administración y de las asociaciones del personal a nivel de toda la Secretaría.

9. Como se explicaba en dicho informe, la introducción del SEAP tuvo lugar en un entorno difícil, caracterizado por limitaciones financieras, un proceso de reestructuración y cambios en el personal directivo. Si bien se reconocía ampliamente el valor de los conceptos y principios generales en que estaba basado el sistema, a saber, expectativas convenidas con respecto al desempeño, planificación y priorización del trabajo, mayor comunicación entre los supervisores y el personal, delegación más clara de la autoridad y mayor responsabilidad por los resultados, se tropezó también con obstáculos importantes. Entre éstos se contaba la complejidad de los formularios, la falta de conocimiento de los procesos y las ideas equivocadas acerca del sistema. Pese a los obstáculos, la experiencia ha servido para centrar la atención en los principios de la gestión de la actuación profesional y de la rendición de cuentas a nivel individual y directivo, y para fomentar el debate al respecto. Se ha adquirido una experiencia valiosa y actualmente se está

trabajando en el perfeccionamiento y mejoramiento del sistema, a partir de los sólidos principios en los cuales éste está basado.

Función de los administradores

10. Ningún sistema de evaluación de la actuación profesional puede sustituir a una buena gestión de la actuación profesional por parte de los administradores. El SEAP es un proceso de evaluación o medición de la forma en que se llevan a cabo las tareas asignadas. No puede funcionar como es debido a menos que el departamento o la dependencia de trabajo defina su misión en términos orientados al desempeño y actúe en todos los niveles para reforzar ese mensaje. En su estrategia de gestión de los recursos humanos, el Secretario General reconoce que el SEAP es un elemento dentro de un conjunto de medidas integradas (inclusive la estructura o el diseño institucional, la planificación de los recursos humanos y el perfeccionamiento del personal) que servirán para lograr el mejoramiento general deseado de la actuación profesional.

11. La Organización se propone establecer una mentalidad institucional conforme a la cual los funcionarios directivos asuman la responsabilidad de aprovechar al máximo el principal recurso del que disponen – el personal – y consideren que el tiempo destinado a la gestión del personal es una inversión esencial para desarrollar y mantener la capacidad de la Organización en materia de recursos humanos. Se impartirá ulterior capacitación a los supervisores y administradores con el fin de que refuercen los conocimientos que se requieren para una gestión satisfactoria de la actuación profesional, lo que incluye la creación de equipos, la planificación del trabajo, el suministro y la recepción de información y la realización de evaluaciones objetivas.

12. Teniendo presente todo lo anterior, el Secretario General desearía proponer que la introducción de premios o gratificaciones por rendimiento se abordaran por etapas. Aunque es evidente que los distintos niveles de rendimiento tendrían que traer consecuencias, las que deben ser entendidas por los supervisores y el personal, como primera medida debe asignarse prioridad a la aplicación plena del SEAP en toda la Secretaría y al afianzamiento de su credibilidad como instrumento de gestión de la actuación profesional y de perfeccionamiento del personal. Las Naciones Unidas son conscientes de que el nuevo SEAP, que actualmente está siendo objeto de modificaciones a la luz de la experiencia del primer año de aplicación, no está aún suficientemente establecido como para sustentar un sistema de recompensas monetarias. Una vez que esté establecido el sistema modificado a comienzos de 1998, se tiene la intención de preparar, en consulta con el personal, propuestas concretas respecto de incentivos y recompensas, vinculados al SEAP. Como primera medida, se estudiará el establecimiento de premios no monetarios como reconocimiento de un desempeño excelente a nivel individual o de equipo, así como de una gestión eficaz.

13. Entre las posibles recompensas no monetarias sugeridas por la Comisión de Administración Pública Internacional se incluyen certificados, recomendaciones oficiales y cartas de agradecimiento; ofrecimiento de oportunidades extraordinarias de desarrollo de las perspectivas de carrera; visitas sobre el terreno por parte del personal de la Sede o visitas a la Sede por parte del personal sobre el terreno; años sabáticos; permisos extraordinarios con fines de

estudio, viajes, etc. Se podrían dar amplias facultades al personal directivo para establecer sus propios planes de reconocimiento y se podría intercambiar información sobre las mejores prácticas con vistas a motivar aún más a aquellos con un desempeño sobresaliente y a fomentar un mejor desempeño en general. En una segunda etapa, se estudiará la posibilidad de introducir recompensas monetarias o gratificaciones.

Actuación profesional insatisfactoria

14. El Secretario General es consciente también de que es necesario dar solución eficaz al problema de la actuación profesional insatisfactoria. Se precisa una actitud más dinámica de parte del personal directivo, el que debería tener la obligación de documentar el desempeño insatisfactorio y colaborar con el funcionario en la preparación de un plan de mejoramiento de la actuación profesional que podría incluir capacitación, entrenamiento, asesoramiento y asignación de tareas orientadas al perfeccionamiento. El desempeño insatisfactorio continuado debería resultar en las sanciones correspondientes.

Conclusiones

15. Al atender a la solicitud de la Asamblea General, es preciso hacer hincapié en que si bien el reconocimiento de una actuación meritoria y de los logros personales especiales es esencial, la búsqueda y el reconocimiento de un mejor desempeño en general, inclusive el desempeño a nivel directivo, el mejoramiento de la eficiencia y la motivación del personal en su conjunto, debería continuar siendo la primera prioridad.

16. Para optimizar el rendimiento institucional e individual en todos los niveles es preciso establecer un sistema eficaz de gestión de la actuación profesional. Esto debe considerarse una tarea a largo plazo que exige la modificación de la filosofía institucional y nuevas formas de pensar de los funcionarios y el personal directivo. Se ha dado un paso importante en ese sentido con la introducción de un nuevo sistema de evaluación de la actuación profesional (SEAP), que en último término debe constituir la base de cualquier sistema de reconocimiento y recompensa. Sin embargo, el nuevo sistema de evaluación de la actuación profesional se encuentra aún en su etapa inicial y no está todavía en condiciones de sustentar un sistema de recompensas monetarias.

17. En consecuencia, se propone la adopción de un programa por etapas, en estrecha consulta con el personal. Mientras se procura dejar firmemente establecido el sistema de evaluación de la actuación profesional, se sugiere que la Organización comience a introducir una variedad de recompensas no monetarias, tanto a nivel individual como de equipo, del tenor de las indicadas por la Comisión de Administración Pública Internacional. El reconocimiento de la actuación profesional puede hacerse otorgando premios al rendimiento, en los que se reconozca al funcionario una actuación profesional sistemáticamente sobresaliente durante un lapso determinado, u otorgando premios al mérito que se concedan en reconocimiento de un solo logro destacado. Se reconoce también que, además de recompensar el buen rendimiento, se deben adoptar medidas

orientadas a hacer frente en forma sistemática y eficaz al rendimiento insatisfactorio.

18. Por último, es importante que la creación de premios o gratificaciones por rendimiento no se considere un sustituto de una remuneración justa y suficiente y de niveles de sueldo que aseguren condiciones de servicio competitivas que permitan a las Naciones Unidas atraer y retener a funcionarios del más alto calibre.

Notas

¹ Documentos Oficiales de la Asamblea General, quincuagésimo segundo período de sesiones, Suplemento No. 30 (A/52/30, párrs. 167 a 219).

² A/C.5/51/55.
