



# Asamblea General

Distr. general  
22 de agosto de 2003  
Español  
Original: inglés

---

## Quincuagésimo octavo período de sesiones

Tema 101 b) del programa provisional\*

### Formación profesional e investigación: Escuela Superior del Personal de las Naciones Unidas en Turín (Italia)

## Informe del Director de la Escuela Superior del Personal de las Naciones Unidas sobre la labor y las actividades realizadas y los logros alcanzados

### Nota del Secretario General

El Secretario General transmite por la presente a la Asamblea General el primer informe del Director de la Escuela Superior del Personal de las Naciones Unidas sobre la labor, las actividades y los logros de la Escuela Superior, de conformidad con la resolución 55/207 de la Asamblea General.

#### *Resumen*

En el informe se esbozan los objetivos de la Escuela Superior y se establecen las esferas de acción, las actividades y los proyectos después de que el nuevo estatuto, aprobado por la Asamblea General en su resolución 55/278, entrara en vigor el 1º de enero de 2002. También se expone la administración y la estructura de la Escuela Superior y se esboza su orientación futura.

En mayo de 2003 se nombró a un nuevo Director para dirigir la Escuela Superior en su nueva fase como entidad independiente dentro del sistema de las Naciones Unidas, partiendo de la labor realizada por su primer Director de establecer las bases y la infraestructura para la Escuela Superior durante un período de cinco años.

En el informe se destacan los enormes progresos logrados por la Escuela Superior en sus primeros 18 meses como institución independiente dentro del sistema de las Naciones Unidas. La Asamblea General tal vez desee reiterar su apoyo a los objetivos de la Escuela Superior e instarla a que siga promoviendo su contribución a la eficacia y la cohesión del sistema al servicio de los Estados Miembros.

\* A/58/150.



## Índice

	<i>Párrafos</i>	<i>Página</i>
I. Introducción .....	1–2	3
II. Antecedentes históricos .....	3–5	3
III. Objetivos .....	6–8	3
IV. Esferas de acción .....	9–23	4
A. Promoción de una mentalidad de aprendizaje .....	10–13	4
B. Desarrollo de la capacidad de liderazgo y gestión .....	14–18	5
C. Fortalecimiento de la gestión del conocimiento .....	19–20	6
D. Establecimiento de asociaciones de colaboración .....	21–23	7
V. Actividades .....	24–41	7
A. Proyectos .....	25–40	7
B. Servicios de expertos .....	41	11
VI. Administración y estructura de la Escuela Superior .....	42–46	13
VII. Recursos humanos y financieros .....	47–52	14
VIII. Planes para el futuro .....	53–61	15
A. Capacidad para prestar servicios completos .....	54	15
B. Atención de las necesidades de los clientes .....	55	17
C. Ejecución descentralizada .....	56	17
D. Colaboración con otros proveedores .....	57–60	17
E. Fomento de la capacidad interna .....	61	18
IX. Conclusiones .....	62–66	18

## I. Introducción

1. Este informe es el primero que se presenta sobre la Escuela Superior del Personal de las Naciones Unidas desde que el 1° de enero de 2002 se convirtiera en una institución independiente dentro del sistema de las Naciones Unidas.
2. El informe, presentado de conformidad con el párrafo 6 de la resolución 55/278 de la Asamblea General, de 12 de julio de 2001, abarca el período de 18 meses comprendido entre el 1° de enero de 2002, cuando entró en vigor el estatuto, y el 30 de junio de 2003.

## II. Antecedentes históricos

3. La idea de crear una Escuela Superior al servicio del sistema de las Naciones Unidas respondió directamente a la idea que se tenía desde hacía tiempo de la necesidad de afianzar la coherencia y la eficacia de la función pública internacional. En 1969 se iniciaron las primeras investigaciones sobre la viabilidad de crear una Escuela Superior de Personal. La Escuela comenzó su andadura en 1996 como proyecto encomendado al Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo.
4. Cuando el proyecto se acercaba a su fin en agosto de 2000, se hizo una evaluación independiente. El equipo de evaluación independiente recomendó el establecimiento de una Escuela Superior del Personal de las Naciones Unidas debidamente constituida y se preparó un estatuto. En diciembre de 2000, la Asamblea General autorizó el establecimiento de la Escuela Superior del Personal de las Naciones Unidas y prorrogó el proyecto de la Escuela Superior del Personal por un año, para que hubiera una transición gradual hacia su nueva condición.
5. En julio de 2001, la Asamblea General aprobó oficialmente el estatuto de la Escuela Superior del Personal de las Naciones Unidas (véase la resolución 55/278, anexo). El Consejo de Administración celebró su primer período de sesiones en Ginebra en noviembre de 2001, y la Escuela Superior comenzó a funcionar como institución del sistema de las Naciones Unidas el 1° de enero de 2002.

## III. Objetivos

6. De conformidad con lo dispuesto en el artículo II de su estatuto, la Escuela Superior será una institución dedicada expresamente a la gestión y la transmisión del conocimiento en todo el sistema, proporcionará la dirección estratégica y fomentará la capacidad de gestión de los funcionarios internacionales, con miras a fortalecer la colaboración dentro del sistema, aumentar la efectividad operacional, incrementar la cooperación con los interesados de dentro y fuera del sistema de las Naciones Unidas, y elaborar una política de gestión más coherente en todo el sistema. Este mandato amplio y ambicioso significa efectivamente que se espera que la Escuela Superior desempeñe la función de agente de cambio interno.
7. Los objetivos o propósitos inmediatos de la Escuela Superior se centran en la ejecución de programas y proyectos compatibles con su objetivo general, en especial en las esferas del desarrollo económico y social, la paz y la seguridad y la gestión interna, atendiendo a las necesidades que hayan expresado los organismos del

sistema de las Naciones Unidas y en colaboración estrecha con los institutos de formación y aprendizaje y demás órganos de esa índole de dentro y fuera del sistema.

8. El Secretario General declaró que la Escuela Superior podría ejercer la importante función de crear una mentalidad común de aprendizaje dentro del sistema de las Naciones Unidas a fin de aumentar la capacidad del personal para abordar los problemas a que se enfrentan en las Naciones Unidas. Es más, en su resolución 55/162 de 14 de diciembre de 2000 la Asamblea General pidió específicamente al Secretario General que coordinara las actividades en todo el sistema con objeto de prestar asistencia a la aplicación de la Declaración del Milenio. Se pensó que la Escuela Superior podía ocuparse de las esferas del desarrollo económico y social, la paz y la seguridad y la gestión interna.

#### **IV. Esferas de acción**

9. Para lograr esos objetivos amplios y ambiciosos, se definieron las siguientes cuatro esferas de acción, o resultados (esferas temáticas de actividad), que habían de lograrse en su primer bienio (2002-2003):

- a) Promoción de una “mentalidad de aprendizaje” dentro del sistema de las Naciones Unidas;
- b) Desarrollo de la capacidad de liderazgo y gestión dentro del sistema de las Naciones Unidas;
- c) Fortalecimiento de la gestión del conocimiento;
- d) Establecimiento de asociaciones de colaboración dentro del sistema de las Naciones Unidas y entre el sistema de las Naciones Unidas y la sociedad civil.

##### **A. Promoción de una mentalidad de aprendizaje**

10. Teniendo en cuenta la creciente importancia del aprendizaje dentro del sistema de las Naciones Unidas, en el primer semestre de 2003 se hizo una auditoría transversal de la gestión de la formación del personal en las Naciones Unidas y sus fondos y programas. Los auditores señalaron que la Escuela Superior debía desempeñar una función más destacada en lo que respecta al intercambio de conocimientos, información y materiales en todo el sistema, lo cual brinda la oportunidad, por ejemplo, de elaborar un mecanismo de evaluación que permita determinar las necesidades de aprendizaje de las diferentes entidades de las Naciones Unidas y trazar una política de supervisión y evaluación a nivel de todo el sistema.

11. En reconocimiento de su función de promotora de una mentalidad de aprendizaje, la Escuela Superior coordinó de nuevo la organización del Foro de directores de capacitación que se celebró en junio de 2003, lo que permitió a los directores de capacitación de todo el sistema de las Naciones Unidas hacer contactos y analizar las prácticas vigentes de capacitación y aprendizaje del personal en todo el sistema.

12. Una característica fundamental del criterio utilizado en la Escuela Superior fue que se consideraron las necesidades antes de las actividades de aprendizaje y se evaluaron los efectos después. Generalmente, se suele dar por supuesto que las necesidades son evidentes (el aprendizaje se considera per se “algo bueno”), y que los

efectos se pueden evaluar midiendo las impresiones y actitudes en el momento de impartirse. La Escuela Superior ha intentado seguir un criterio diferente.

13. Antes de las actividades de aprendizaje, se insta a los participantes y a sus organizaciones a que evalúen explícitamente las necesidades e intercambien información sobre cómo se proponen lograr que el nuevo aprendizaje mejore su actuación profesional. Además, la Escuela Superior ha creado un sistema de supervisión y evaluación para analizar el comportamiento y los resultados en distintos momentos después de prestar los servicios de aprendizaje. También se utiliza la tecnología de la Internet para aumentar el interés y la participación. El sistema ya ha tenido algunos efectos importantes:

- a) Un aumento de la participación en el ejercicio de evaluación: en el caso de un proyecto, la participación aumentó del 1% en un taller celebrado en 2001 al 47% en un taller similar celebrado a finales de 2002;
- b) Un intercambio más sistemático de los resultados con los participantes;
- c) Una mejora significativa de los resultados tanto para los directores de capacitación como para los participantes;
- d) Una mayor conciencia de la evaluación como parte integrante del proceso de aprendizaje.

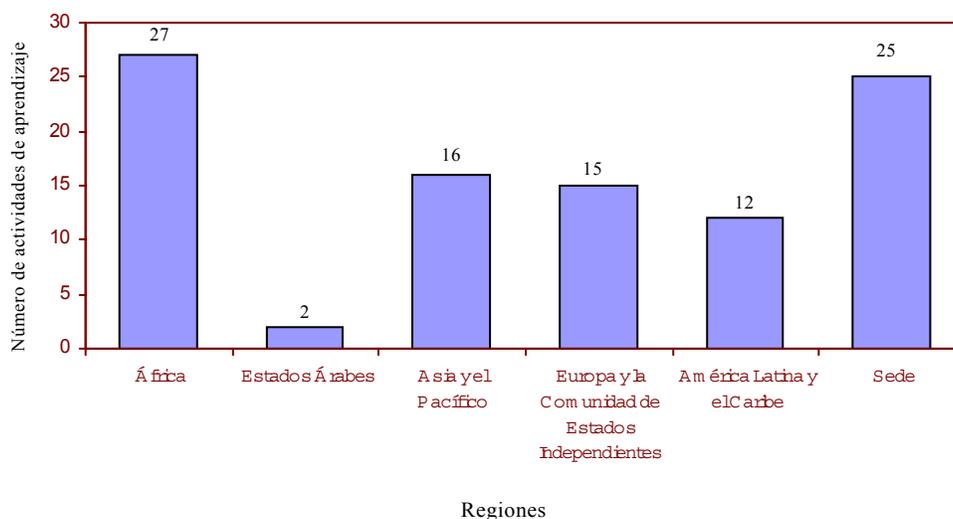
## **B. Desarrollo de la capacidad de liderazgo y gestión**

14. En los 18 meses que comprende el presente informe, la Escuela Superior organizó o participó en 97 actividades diferentes de aprendizaje a las que asistieron 2.456 personas, para alrededor de 7.700 días-participante de capacitación y aprendizaje. Los participantes eran de casi todas las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, en especial de comisiones regionales y otras entidades conexas.

15. En el gráfico 1 que figura a continuación se muestra la distribución regional de las actividades de aprendizaje organizadas por la Escuela Superior durante el período sobre el que se informa, lo que refleja la distribución geográfica del personal del sistema de las Naciones Unidas por lugar de destino y otros factores. Análogamente, muchas de las actividades de aprendizaje se organizaron en las sedes, fundamentalmente porque ahí se encuentra la mayoría del personal del sistema de las Naciones Unidas. No obstante, la Escuela Superior seguirá tratando de proporcionar en el próximo bienio un programa diversificado y descentralizado de servicios de aprendizaje.

16. La distribución por sexo de los participantes en las actividades de aprendizaje de la Escuela Superior fue aproximadamente de dos mujeres por cada tres hombres.

Gráfico 1  
**Actividades de aprendizaje de la Escuela Superior del Personal de las Naciones Unidas por región**



17. Los servicios de aprendizaje proporcionados por la Escuela Superior siguieron aumentando en el bienio 2002-2003 mediante la intensificación del aprendizaje electrónico. A mediados de 2002 se reestructuró completamente el sitio en la Web de la Escuela Superior. También se mejoraron muchas páginas del sitio referidas a proyectos específicos. Desde entonces, se triplicó el número de visitas registradas.

18. En un programa de aprendizaje en línea se han matriculado hasta la fecha 1.140 miembros. Al proporcionarles los instrumentos para practicar lo aprendido y los medios para compartir experiencias con otros, los sistemas de aprendizaje en la Internet permiten a los participantes seguir aprendiendo después de terminados los cursos o seminarios a los que asistieron. Esos sistemas dan sentido al concepto de “formación permanente”.

### C. Fortalecimiento de la gestión del conocimiento

19. La Escuela Superior contribuyó a fortalecer la gestión del conocimiento en el sistema de las Naciones Unidas al proporcionar diversos servicios de expertos en pequeña escala, fundamentalmente en materia de facilitación, establecimiento de redes e intercambio de conocimientos. Por ejemplo, la Escuela Superior hizo una contribución fundamental al facilitar el retiro de la Oficina del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo celebrado en 2002. Con un nivel de participación de hasta 56 personas en una sola de esas actividades, un número relativamente elevado de funcionarios del sistema de las Naciones Unidas se beneficiaron de esos servicios.

20. La Escuela Superior también progresó en el uso de la tecnología de la información y las comunicaciones. Por ejemplo, durante el período de que se informa distribuyó o vendió su CD-ROM titulado, “Welcome to the UN System”. También, presentó

una publicación sobre la comunicación como instrumento de reforma de las Naciones Unidas y ahora está considerando la publicación de versiones actualizadas y ampliadas de ambos productos de aprendizaje.

#### **D. Establecimiento de asociaciones de la colaboración**

21. La Escuela Superior promueve la colaboración interinstitucional en todas sus actividades de aprendizaje. En el proyecto sobre el sistema de coordinadores residentes pueden encontrarse ejemplos más específicos al respecto. En las actividades de aprendizaje se recurre a la formación de equipos para fortalecer las relaciones de trabajo en el equipo del país en los casos en que los miembros no se reúnan periódicamente. Gracias a las actividades de capacitación realizadas en los países y a nivel regional, tanto sobre el proyecto del sistema de coordinadores residentes como sobre las medidas preventivas de alerta temprana, los participantes también pudieron colaborar con muchas más organizaciones del sistema de las Naciones Unidas.

22. Por lo que se refiere al aprendizaje y la capacitación, poco más del 30% de los participantes en las actividades de aprendizaje de la Escuela Superior durante el período sobre el que se informa no pertenecían al sistema de las Naciones Unidas. Ese tipo de actividades conjuntas pueden servir para aumentar la colaboración entre el sistema de las Naciones Unidas y otros sectores de la sociedad civil. Por ejemplo, el proyecto sobre medidas preventivas y de alerta temprana adoptó ese enfoque en apoyo directo de la política del sistema de las Naciones Unidas de recabar la participación de la sociedad civil y trabajar con nuevos asociados en la esfera de la paz y la seguridad. El Plan de Acción Humanitario para Colombia para 2002-2003 empleó un instrumento metodológico de ese proyecto.

23. Análogamente, las actividades de aprendizaje relacionadas con el Pacto Mundial incluyen un componente crítico sobre la forma de trabajar eficazmente con los asociados actuales y potenciales de fuera del sistema de las Naciones Unidas. Por ejemplo, el proyecto de asociaciones incluye una actividad de aprendizaje en la que el sistema de las Naciones Unidas se une a la comunidad empresarial local como parte integrante de su capacitación, con el objetivo de que lleguen a un acuerdo sobre una propuesta concreta de colaboración. Por ejemplo, en abril de 2003, el tema para la colaboración acordado en Bulgaria fue la gestión de desechos.

#### **V. Actividades**

24. Durante el período sobre el que se informa, las actividades de la Escuela Superior se organizaron en el contexto de 10 proyectos y se prestaron servicios de expertos ad hoc a los clientes. A continuación figuran los detalles de los 10 proyectos y los servicios de expertos.

##### **A. Proyectos**

###### **1. Sistema de coordinadores residentes**

25. El proyecto del sistema de coordinadores residentes se centra en impartir capacitación a los equipos de las Naciones Unidas en los países y a sus asociados a fin de mejorar la cooperación interinstitucional. Específicamente, la Escuela Superior

adiestra a los participantes en la evaluación común para los países y los mecanismos del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD). En 2002, se impartió capacitación directa a los cinco países prioritarios de la Oficina del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo que estaban trabajando en sus ciclos armonizados con miras a la evaluación común para los países y el MANUD. Para 2003, se ha priorizado a 19 países. Cinco recibieron capacitación durante el período sobre el que se informa, y los cursos restantes están previstos para el segundo semestre de 2003. Además, el proyecto del sistema de coordinadores residentes responde a las solicitudes de capacitación de otros equipos en los países en las esferas mencionadas.

## **2. Medidas preventivas y de alerta temprana**

26. El proyecto de medidas preventivas y de alerta temprana se creó de conformidad con lo señalado por el Secretario General en su informe sobre la reforma, de 14 de julio de 1997 (A/51/950) en el sentido de que las Naciones Unidas del siglo XXI debían concentrar cada vez más la atención en la prevención de conflictos. Se han realizado actividades de aprendizaje sobre proyectos a nivel nacional y regional con la participación de gobiernos, organizaciones no gubernamentales y otros asociados de la sociedad civil.

## **3. VIH/SIDA**

27. La Escuela Superior y el Programa conjunto de las Naciones Unidas sobre el VIH/SIDA (ONUSIDA) elaboraron conjuntamente el proyecto sobre el VIH/SIDA para probar un enfoque conjunto del aprendizaje en esa materia.

28. Se seleccionaron grupos temáticos en 15 países piloto, los cuales participaron en actividades de aprendizaje por medio de videoconferencias, aprendizaje en la Internet y asistiendo a talleres.

## **4. Derechos humanos**

29. La Escuela Superior elaboró este proyecto partiendo de un enfoque basado en los derechos en colaboración con el Grupo de Trabajo sobre Derechos Humanos del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo y la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos.

Cuadro 1

## Resumen de las reseñas de proyectos, enero de 2002 a junio de 2003

Número Proyecto	Objetivo	Fase	Metodología	Beneficiarios	Participantes	Clientes	Fondos externos
1	Sistema de coordinadores residentes	Aumentar la cooperación con los programas de los equipos en los países	Plenamente operacional	Talleres sobre el terreno	Equipos de las Naciones Unidas en los países	838 Oficina del GNUD	DPDI del Reino Unido
2	Medidas preventivas y alerta temprana	Fortalecer la capacidad de las Naciones Unidas para prevenir conflictos violentos	Plenamente operacional	Talleres sobre el terreno, aprendizaje en la Internet	Personal de las Naciones Unidas sobre el terreno y asociados de la sociedad civil	379	DPDI del Reino Unido
3	VIH/SIDA	Fomentar la capacidad para responder a la declaración de compromiso sobre el VIH/SIDA <sup>a</sup>	Experimental	Talleres en la sede, videoconferencias, Internet	Grupos temáticos de las Naciones Unidas	57 ONUSIDA	
4	Derechos humanos	Elaborar un enfoque basado en los derechos para la evaluación común para los países y el MANUD	Experimental	Talleres sobre el terreno	Equipos de las Naciones Unidas en los países	118 Oficina del GNUD	
5	Servicios comunes	Mejorar los servicios comunes en las esferas administrativa y operacional	Experimental	Talleres sobre el terreno	Equipos de las Naciones Unidas en los países	147 Oficina del GNUD	
6	Fomento de la capacidad de liderazgo y de gestión	Crear una mentalidad de gestión común y cultivar futuros dirigentes	Interna	En fase de desarrollo	Funcionarios de categoría media a superior de las Naciones Unidas		
7	Asociaciones	Fomentar el compromiso y la capacidad del sistema de las Naciones Unidas para crear redes eficaces de asociaciones	Experimental	Talleres sobre el terreno	Equipos de las Naciones Unidas en los países y contrapartes en los gobiernos, el sector privado y la sociedad civil	484	Suiza
8	Gestión del conocimiento	Lograr mayor eficiencia y colaboración en el sistema de las Naciones Unidas	Interna	En fase de desarrollo	Para debates con los directores de capacitación de las Naciones Unidas		
9	Comunicación estratégica	Mejorar la labor de promoción de las Naciones Unidas en favor de sus programas, políticas y valores	Experimental	Talleres en la sede y sobre el terreno, aprendizaje en la Internet	Especialistas en comunicaciones de las Naciones Unidas y relaciones externas	34	Compagnia di San Paolo (Italia)
10	Desarrollo de una mentalidad de aprendizaje	Aumentar la labor de aprendizaje en todo el sistema de las Naciones Unidas	Interna	Talleres en la sede	Directores de capacitación de las Naciones Unidas	52	

Fuente: Sistema de base de datos de información de gestión de la Escuela Superior del Personal de las Naciones Unidas. Abreviaturas: GNUMD, Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo; DPDI, Departamento de Desarrollo Internacional.

<sup>a</sup> Resolución S-26/2, de 17 de junio de 2001.

## **5. Servicios comunes**

30. Este proyecto permite a los equipos de las Naciones Unidas en los países emprender iniciativas en el contexto de los servicios comunes. Hasta ahora se han celebrado nueve talleres sobre el terreno en la fase experimental, y se prevé celebrar la reunión de evaluación final a finales de septiembre de 2003.

## **6. Fomento de la capacidad de liderazgo y de gestión**

31. El objetivo de este proyecto es proporcionar un programa coherente de aprendizaje y capacitación en materia de gestión que se pueda utilizar en todo el sistema de las Naciones Unidas. Aunque aún se encuentra en las fases iniciales de desarrollo, las actividades están concebidas para impartir capacitación al personal de gestión de categoría media a superior.

32. La Escuela Superior está promoviendo alianzas con instituciones académicas y una mayor colaboración interinstitucional en relación con el proyecto.

## **7. Asociaciones**

33. El proyecto imparte capacitación para iniciar proyectos de asociación entre los equipos de las Naciones Unidas en los países y las comunidades empresariales locales, las organizaciones no gubernamentales y la sociedad civil a fin de apoyar la aplicación de las estructuras y los mecanismos del Pacto Mundial y adaptar sus conceptos y estructuras a los países en desarrollo.

34. Durante el período sobre el que se informa seis equipos en los países recibieron este tipo de capacitación.

## **8. Gestión del conocimiento**

35. En el período sobre el que se informa, la Escuela Superior investigó y documentó las prácticas de gestión del conocimiento vigentes en el sistema de las Naciones Unidas y se elaboraron varios enfoques de la gestión del conocimiento.

36. La Escuela Superior ya presta servicios de aprendizaje y consultoría en gestión del conocimiento y tiene previsto la celebración de talleres experimentales para el segundo semestre de 2003 y 2004. Las experiencias adquiridas de esta actividad también están ayudando a la Escuela Superior a fortalecer sus propios sistemas de gestión del conocimiento.

## **9. Comunicación estratégica**

37. Hasta ahora este proyecto se ha centrado en dos esferas. En primer lugar, la Escuela Superior dirigió la serie de talleres sobre las comunicaciones como instrumento de reforma de las Naciones Unidas, conjuntamente con el Departamento de Información Pública, en los que funcionarios de alto nivel de todo el sistema de las Naciones Unidas recibieron capacitación sobre la forma de comunicarse con mayor eficacia con los medios de difusión.

38. En segundo lugar, la Escuela Superior elaboró una nueva serie de talleres experimentales en torno a las comunicaciones y los objetivos de desarrollo del Milenio. Los tres primeros talleres se celebrarían en el segundo semestre de 2003.

## **10. Creación de una mentalidad de aprendizaje**

39. El proyecto sobre la creación de una mentalidad de aprendizaje ha tenido dos esferas principales de actividad desde enero de 2002. En primer lugar, la Escuela Superior coordinó la red de directores de capacitación, que es una comunidad integrada por los jefes de aprendizaje y capacitación de las organizaciones de las Naciones Unidas y organizaciones internacionales afiliadas de todo el mundo.

40. En segundo lugar, la Escuela Superior trabajó con la comunidad de directores de capacitación a fin de elaborar el Marco de Aprendizaje de la Organización, que incluye un conjunto de seis principios para las buenas prácticas de aprendizaje en las organizaciones. Esos principios constituyen un instrumento para el diagnóstico y la evaluación, lo que permite a las organizaciones de todo el sistema de las Naciones Unidas evaluar y fortalecer su capacidad de aprendizaje. En julio de 2003, la Red de Recursos Humanos de las Naciones Unidas aprobó el Marco de Aprendizaje de la Organización y en octubre de 2003, el Comité de Alto Nivel sobre Gestión lo estudiará para su aprobación en nombre de la Junta de los jefes ejecutivos del sistema de las Naciones Unidas para la coordinación.

## **B. Servicios de expertos**

41. La Escuela Superior reconoce que las organizaciones y organismos de las Naciones Unidas tienen necesidades y prioridades diferentes. Con la plantilla de que dispone y su amplia gama de asociados tiene capacidad para ofrecer asesoramiento de apoyo y múltiples servicios en la esfera de la capacitación y el aprendizaje de adultos. En la prestación de este servicio el personal puede trabajar como especialista, ayudar a impartir las actividades de aprendizaje, evaluar las necesidades de capacitación, ayudar a elaborar una estrategia de capacitación, y capacitar a capacitadores y a los encargados de impartir enseñanza a distancia a fin de cumplir los requisitos específicos del organismo de que se trate. En el cuadro 2 figura la lista de los servicios de expertos prestados por la Escuela Superior durante el período sobre el que se informa.

**Cuadro 2**  
**Servicios de expertos prestados por la Escuela Superior,**  
**enero de 2002 a junio de 2003**

<i>Actividad</i>	<i>Entidades participantes</i>	<i>País</i>	<i>Fecha</i>	<i>Número de participantes</i>
Servicios de expertos	UNICEF	Guinea-Conakry	Febrero de 2002	8
Retiro de la oficina del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo (GNUM)	Oficina del GNUM	Estados Unidos de América	Febrero de 2002	16
Experiencia de los agentes locales en la consolidación de la paz	Sistema de las Naciones Unidas y asociados	Singapur	Marzo de 2002	42
Taller sobre la evaluación común para los países y el MANUD (solamente para el UNFPA)	UNFPA	Etiopía	Abril de 2002	Desconocido
Conferencia sobre consolidación de la paz en la Fundación de las Naciones Unidas	Sistema de las Naciones Unidas y asociados	Estados Unidos de América	Junio de 2002	54
Taller sobre presupuestos para el mantenimiento de la paz	Sistema de las Naciones Unidas	Italia	Julio de 2002	43
Reunión del Grupo de Expertos del Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas, la División de Economía Pública y Administración Pública y la Asociación Internacional de Escuelas e Institutos de Administración	Sistema de las Naciones Unidas y asociados	Italia	Septiembre de 2002	19
Retiro de equipos de las Naciones Unidas en los países	Sistema de las Naciones Unidas	Sri Lanka	Octubre de 2002	40
El ACNUDH y los enfoques del desarrollo basados en los derechos	ACNUDH	Italia	Diciembre de 2002	28
Taller sobre el Plan de Acción para los niños afectados por los conflictos armados	UNICEF	Sri Lanka	Abril de 2003	65

*Fuente:* Sistema de bases de datos de información de gestión de la Escuela Superior del Personal de las Naciones Unidas.

## VI. Administración y estructura de la Escuela Superior

42. La Escuela Superior tiene un Consejo de Administración compuesto por representantes de alto nivel de todas las organizaciones que sean miembros de la Junta de los jefes ejecutivos. De conformidad con lo dispuesto en el estatuto de la Escuela Superior (párrafo 3 del artículo IV), el Consejo ejercerá las siguientes funciones: a) formular la política general de actividades de la Escuela Superior; b) estudiar el programa de trabajo y el presupuesto y hacer recomendaciones sobre el particular a la Junta de los jefes ejecutivos; c) estudiar medios y arbitrios para acrecentar los recursos financieros de la Escuela Superior; d) evaluar las actividades de la Escuela Superior y sus efectos; y e) presentar un informe anual a la Junta de los jefes ejecutivos.

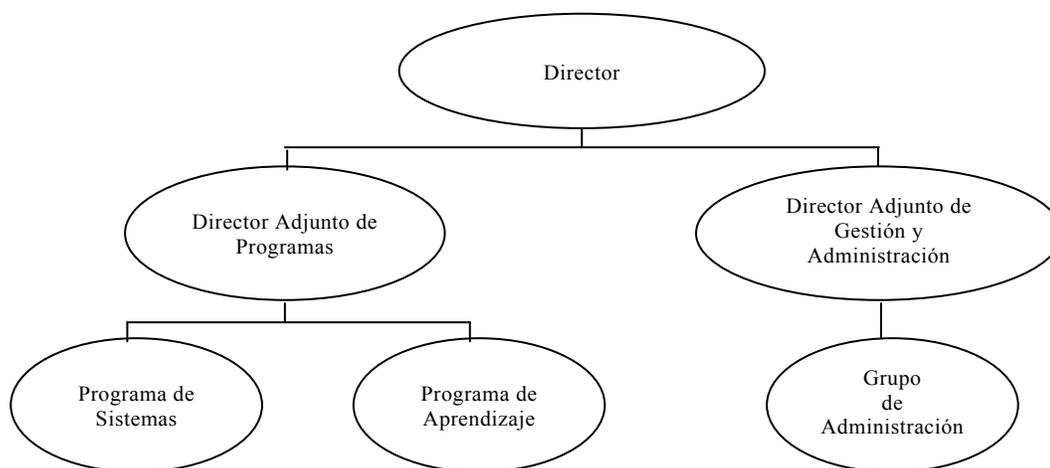
43. El Consejo de Administración está presidido por la Vicesecretaria General y se reúne dos veces al año.

44. La Escuela Superior está dirigida por un Director y consta de dos divisiones (programas y administración y gestión). La estructura interna ha evolucionado durante el período sobre el que se informa, y cada división está dirigida ahora por un Director Adjunto. La División de Programas comprende dos programas, cada cual a cargo de un director de programas. El Programa de Sistemas se encarga de organizar las actividades de capacitación y aprendizaje relacionadas con intervenciones específicas sobre el terreno y su objetivo es mejorar la eficacia y eficiencia del sistema de las Naciones Unidas. El Programa de Aprendizaje se encarga de mejorar las competencias en materia de gestión sobre el terreno y en la Sede, con miras a mejorar el desempeño individual, fortalecer la coordinación interinstitucional, y promover la colaboración con asociados externos. En el gráfico 2 que figura más abajo se muestra la estructura básica de la Escuela Superior.

45. De conformidad con el estatuto (párrafo 4 del artículo IV), el Consejo de Administración creó un grupo de expertos en exámenes técnicos cuyas funciones principales son prestar asesoramiento sobre cómo perfeccionar las actividades de la Escuela Superior, analizar sus resultados e informar sobre el particular al Consejo.

46. El grupo de expertos en exámenes técnicos está compuesto por funcionarios especializados seleccionados de 12 organizaciones de las representadas en el Consejo de Administración, a saber, las Naciones Unidas, la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), la Organización Mundial de la Salud (OMS), el Banco Mundial, la Organización Meteorológica Mundial (OMM), el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR), el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), el Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA), y el Programa Mundial de Alimentos (PMA). El Secretario de la Junta de los jefes ejecutivos preside el Grupo. El grupo de expertos en exámenes técnicos se reunió cuatro veces durante el período sobre el que se informa: en enero, abril y septiembre de 2002, y en junio de 2003.

Gráfico 2  
**Estructura orgánica de la Escuela Superior del Personal  
 de las Naciones Unidas**



*Fuente:* Sitio de la Escuela Superior del Personal de las Naciones Unidas

## VII. Recursos humanos y financieros

47. Al final del período sobre el que se informa la plantilla de la Escuela Superior estaba integrada por 37 funcionarios a jornada completa. La Escuela Superior quisiera agradecer la generosidad de las organizaciones que le han facilitado personal adscrito.

48. La Escuela Superior recibe financiación de diversas fuentes. En primer lugar, recibe una contribución básica de las organizaciones que son miembros de la Junta de los jefes ejecutivos, con arreglo a la fórmula de reparto de gastos acordada por este órgano. Durante el período sobre el que se informa, la cifra total fue de alrededor de 0,5 millones de dólares por año.

49. Italia, Como Gobierno anfitrión, también hizo una generosa contribución a la Escuela Superior durante el período sobre el que se informa. Además de proporcionar locales para las oficinas de la Escuela Superior en el centro de las Naciones Unidas en Turín, el Gobierno de Italia aportó alrededor de 1 millón de dólares para apoyar las actividades de la Escuela Superior en 2002 y otros 0,5 millones de dólares para 2003.

50. Los donantes bilaterales también proporcionaron fondos. El Gobierno de Suecia aportó más de 0,4 millones de dólares para el apoyo a los programas, y el Gobierno del Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte aportó 1,2 millones de dólares para el proyecto sobre medidas preventivas y de alerta temprana y el proyecto sobre el sistema de coordinadores residentes. La contribución bilateral ascendió a un total fue de 1,6 millones de dólares en 2002, y al final del período sobre el que se informa en 2003 se había recibido 1,1 millón de dólares.

51. El sistema de las Naciones Unidas aportó fondos para los proyectos, por un total de 0,6 millones de dólares (17%), en su mayoría procedentes de la Oficina del

Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo, el ONUSIDA, y la Oficina de Gestión de Recursos Humanos de la Secretaría. Los servicios de expertos generaron más ingresos de diversas entidades del sistema de las Naciones Unidas. Una pequeña cantidad de los ingresos procedió de los derechos de matrícula en los cursos y de la venta de productos de la Escuela Superior, como el CD-ROM titulado "Welcome to the UN System". Por último, se recibió una generosa contribución del banco italiano Compagnia di San Paolo.

52. Otra fuente de recursos para la Escuela Superior durante el período sobre el que se informa fueron las diversas asociaciones, alianzas, y operaciones conjuntas que ha formado. En el cuadro 3 se ofrecen detalles de algunos de esos vínculos institucionales.

## **VIII. Planes para el futuro**

53. En la actualidad, la Escuela Superior está planificando el próximo bienio, que comienza en enero de 2004. Durante este período, su prioridad será consolidar la posición que ha establecido y convertirla en un recurso de base más amplia y más dinámico para el sistema en general. En particular, es probable que el desarrollo futuro de la Escuela Superior se centre en las características siguientes:

- Capacidad para prestar servicios completos
- Atención de las necesidades de los clientes
- Ejecución descentralizada
- Colaboración con proveedores locales y mundiales
- Fomento de la capacidad interna

### **A. Capacidad para prestar servicios completos**

54. Hasta ahora, la Escuela Superior se había centrado en proporcionar productos y servicios relacionados fundamentalmente con la capacitación y el aprendizaje. En el futuro, complementará esas iniciativas con una mayor diversidad de actividades destinadas a fomentar la capacidad de gestión en todo el sistema de las Naciones Unidas. Se hará especial hincapié en que se hagan evaluaciones antes y después de la capacitación, en particular la evaluación de las necesidades de capacitación en relación con las calificaciones requeridas para los empleos, y la evaluación de los efectos en relación con la actuación profesional. Además, la Escuela Superior ampliará sus actividades no relacionadas con la capacitación, como actividades de sensibilización (en especial sobre el programa de reforma del Director), investigación y desarrollo, y servicios de expertos relacionados con el desarrollo orgánico, sistemas de información y comunicaciones, reforma financiera, y otros aspectos del fomento de la capacidad. En resumen, la Escuela Superior tratará de convertirse en un servicio interno de asesoramiento para el perfeccionamiento del personal directivo.

## Cuadro 3

**Asociaciones, alianzas y operaciones conjuntas de la escuela superior, enero de 2002 a junio de 2003**

<i>Proyecto</i>	<i>Actividades</i>	<i>Organizaciones</i>
Sistema de coordinadores residentes	Estudios de casos sobre la eficacia de la capacitación en relación con la evaluación común para los países y el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo	John F. Kennedy School of Government de la Universidad de Harvard (Estados Unidos de América) Universidad de Turín (Italia) Asociación de Investigación y Estudios Sociales (Guatemala) Universidad Nacional de Rwanda Universidad Nacional de Singapur Bangladesh Institute of Development Studies
Perfeccionamiento del personal directivo	Consultas para aportes programáticos	Cranfield University (Reino Unido)
Comunicación estratégica	Elaboración de módulos de capacitación	John K. Kennedy School of Government de la Universidad de Harvard (Estados Unidos de América) Universidad de Twente (Países Bajos) Hubert H. Humphrey Institute of Public Affairs de la Universidad de Minnesota (Estados Unidos de América) Escuela de Periodismo de Aarhus (Dinamarca)
Gestión del conocimiento	Consultas para aportes programáticos	Instituto de Tecnología de Helsinki (Finlandia)
Asociaciones	Elaboración de contenidos de cursos	Foro Empresarial Humanitario, Ginebra (Suiza) International Business Leaders Forum, Londres
Medidas preventivas y de alerta temprana	Actualización del contenido académico y capacitación, promoviendo el proyecto mediante publicaciones en revistas académicas	Universidad de Bilbao (España) Interworks, Universidad de Madison (Estados Unidos de América) Centro para el Estudio de la Violencia y la Reconciliación (Sudáfrica) Centro para la Solución de Conflictos (Sudáfrica) Conflict Analysis Development Unit de la London School of Economics, Londres Academia Internacional de la Paz, Nueva York (Estados Unidos de América) Asian Institute for Management, Manila (Filipinas) Communication & Management Institute, Katmandú International Development Research Centre, Ottawa Saferworld, Londres Swiss Peace, Berna

*Fuente:* Sistema de bases de datos de información de gestión de la Escuela Superior del Personal de las Naciones Unidas.

## **B. Atención de las necesidades de los clientes**

55. La Escuela Superior trabajará en estrecha colaboración con clientes de todo el sistema de las Naciones Unidas a fin de determinar las necesidades y proporcionar las soluciones más favorables. Como se señaló anteriormente, la Escuela Superior tiene un mandato ambicioso como agente de cambio dentro del sistema de las Naciones Unidas, y no puede lograr ese objetivo sin la participación activa de las organizaciones, los programas, los fondos y otras entidades que integran el sistema de las Naciones Unidas. Dicho de otro modo, la participación no es un privilegio, sino un componente vital de cualquier estrategia encaminada a modificar la mentalidad de gestión de las Naciones Unidas. En ese contexto, el Consejo de Administración, que representa a unas 28 entidades distintas de todo el sistema de las Naciones Unidas, tiene que desempeñar una función vital en el fortalecimiento de los vínculos entre la Escuela Superior y sus clientes.

## **C. Ejecución descentralizada**

56. La Escuela Superior tiene que estar preparada para ofrecer sus productos y servicios de manera descentralizada, es decir, ir a donde sea necesario. La tecnología de la Internet y la Web puede desempeñar un papel fundamental para promover el aprendizaje a distancia, las videoconferencias y otros servicios de gestión, y la Escuela Superior seguirá haciendo hincapié en el desarrollo de sus capacidades en esas esferas. Ahora bien, también debe prepararse para dirigirse a sus clientes, no sólo en la Sede sino también en las oficinas regionales y los países.

## **D. Colaboración con otros proveedores**

57. La Escuela Superior procurará colaborar con los organismos de capacitación e investigación de dentro y fuera del sistema de las Naciones Unidas a fin de crear una “facultad virtual” de conocimientos especializados, cuyos recursos puedan conseguirse rápida y fácilmente en nombre de los clientes de la Escuela Superior en todo el sistema. Por ejemplo, en Italia, la Escuela Superior ha firmado un memorando de entendimiento amplio con la Universidad de Turín, y se han negociado diversos acuerdos de colaboración con instituciones académicas de Milán, Florencia y Roma.

58. Dentro del sistema de las Naciones Unidas también hay margen para la colaboración con otras instituciones encargadas del aprendizaje y la capacitación. La Escuela Superior ya está trabajando con el Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo para elaborar un plan de estudio común de capacitación en materia de adquisiciones, en asociación con el Grupo de Trabajo Interinstitucional para las adquisiciones y otros organismos de las Naciones Unidas. La Escuela Superior también tiene mucho interés en ampliar su cooperación con el Instituto de las Naciones Unidas para Formación Profesional e Investigaciones (UNITAR) y con la Universidad de las Naciones Unidas, y obrará en consecuencia.

59. De conformidad con el artículo VI de su estatuto, la Escuela Superior también ha adoptado medidas para fortalecer su propia capacidad en el establecimiento de los tres elementos fundamentales siguientes:

a) Un programa de investigadores residentes, que permitiría a profesores de universidades que se hayan tomado un período sabático y otros investigadores trabajar de 6 a 12 meses en la Escuela Superior;

b) Un programa de asociados superiores, que permitiría a la Escuela Superior contar con un grupo de entre 12 y 18 profesionales experimentados de los sectores público y privado para trabajar en los proyectos de la Escuela Superior;

c) Una lista de consultores, que proporcionaría una base de datos de consultores en materia de gestión que hayan trabajado, o que estén interesados en trabajar en el sistema de las Naciones Unidas.

60. Todos esos programas no comenzarían a funcionar antes de 2004, aunque deberían facilitar que la Escuela Superior desempeñara una función significativa en la prestación de servicios de expertos en materia de gestión al sistema de las Naciones Unidas.

## **E. Fomento de la capacidad interna**

61. La quinta prioridad de la Escuela Superior en el próximo bienio (véase párr. 9 *supra*) será fortalecer sus propias políticas y prácticas internas en materia de gestión. Puesto que la Escuela Superior cuenta con recursos muy limitados, es decisivo que los aproveche de la forma más eficiente y eficaz posible. También es importante que se vea que la Escuela Superior practica lo que predica. En ese sentido, la Escuela Superior es un importante “laboratorio” para sus propias enseñanzas. Por consiguiente, la Escuela Superior se asegurará de mejorar sus procedimientos y sistemas de gestión, en particular sus sistemas de información, procedimientos de gestión del conocimiento, sistemas de vigilancia y evaluación, gestión financiera, prácticas de perfeccionamiento del personal, etc.

## **IX. Conclusiones**

62. **Cabe concluir que la Escuela Superior ha avanzado considerablemente en sus primeros 18 meses como entidad independiente del sistema de las Naciones Unidas.**

63. **En particular, la Escuela Superior quisiera agradecer el generoso apoyo proporcionado por el Gobierno de Italia, con el que firmará el acuerdo oficial con el país anfitrión en septiembre de 2003. El apoyo activo del Gobierno de Italia seguirá siendo decisivo para el perfeccionamiento de la Escuela Superior.**

64. **Las contribuciones básicas de las principales organizaciones, programas, y entidades del sistema de las Naciones Unidas también han sido vitales para la solidez financiera de la Escuela Superior. Los contribuyentes también pueden aprovechar sus inversiones participando al nivel operacional en los programas y proyectos de la Escuela Superior.**

65. **Por último, la Escuela Superior agradece a los Estados Miembros y otras fuentes el apoyo directo que han prestado a las actividades de la Escuela Superior. No cabe duda de que la Escuela Superior celebrará seguir contando con el interés y el apoyo de los Estados Miembros en el quincuagésimo octavo período de sesiones de la Asamblea.**

**66. El siguiente informe sobre la Escuela Superior del Personal de las Naciones Unidas se presentará a la Asamblea General en su sexagésimo período de sesiones, en octubre de 2005, y abarcará el período comprendido entre el 1º de julio de 2003 y el 30 de junio de 2005.**

---