



Consejo Económico y Social

Distr. general
29 de julio de 2004
Español
Original: inglés

Para información

Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia

Junta Ejecutiva

Segundo período ordinario de sesiones de 2004

13 a 17 de septiembre de 2004

Tema 11 del programa provisional*

Acontecimientos recientes en materia de recursos humanos

Resumen

En el presente informe se da seguimiento a la presentación oral sobre recursos humanos hecha ante la Junta Ejecutiva en su período de sesiones anual celebrado en junio de 2003. En el informe se actualiza la información sobre la composición y estructura del personal del UNICEF y se resume la labor en materia de recursos humanos en el marco de la colaboración interinstitucional y la reforma de las Naciones Unidas. Se presenta una actualización de la estrategia de recursos humanos del UNICEF, incluido el Plan de Cambios de Brasilia en materia de recursos humanos y un nuevo sistema de gestión de los recursos humanos. Se señalan además los principales problemas en materia de recursos humanos.

* E/ICEF/2004/12.

Índice

	<i>Párrafos</i>	<i>Página</i>
I. Introducción.....	1–2	3
II. Composición y estructura del personal del UNICEF.....	3–13	3
A. Total de funcionarios por categoría y situación contractual.....	3–4	3
B. Estructura de personal.....	5	4
C. Representación por género.....	6–8	5
D. Distribución por regiones.....	9	7
E. Representación de países industrializados/con programas entre el personal internacional del cuadro orgánico.....	10	7
F. Estructura por edades.....	11	8
G. Jubilaciones previstas entre 2004 y 2008.....	12	13
III. Colaboración interinstitucional.....	14–19	8
IV. Avance de las iniciativas en el UNICEF.....	20–36	10
A. Actualización sobre el Plan de Cambios de Brasilia en materia de recursos humanos.....	22–34	10
B. Actualización sobre el sistema de gestión de los recursos humanos.....	35–36	14
V. Problemas.....	37–39	14
VI. Resumen y conclusiones.....	40–42	15
Lista de cuadros		
1. Distribución del personal por categoría y situación contractual, mayo 2004.....		4
2. Número y porcentaje de funcionarios por categoría y género, mayo de 2004.....		6
Lista de gráficos		
I. Número de funcionarios por categoría, mayo de 2004.....		5
II. Porcentaje de funcionarios internacionales del cuadro orgánico por país (nacionalidad) industrializado/con programas, y categoría, mayo de 2004.....		7
III. Distribución por edades de todo el personal, mayo de 2004.....		8
Anexo		
Número de funcionarios en comparación con los ingresos de la organización, 1980 a 2003.....		16

I. Introducción

1. El presente informe da seguimiento a la presentación oral sobre recursos humanos hecha ante la Junta Ejecutiva en su período de sesiones anual celebrado en junio de 2003. En él se presenta un panorama actualizado de la labor en materia de recursos humanos y las iniciativas estratégicas encaminadas a asegurar que la organización cuente con el personal que necesita para: a) alcanzar las metas del plan estratégico de mediano plazo, b) contribuir eficazmente a lograr un mundo apropiado para los niños, y c) cumplir su mandato para ayudar a conseguir los objetivos de desarrollo del Milenio.

2. En la Sección II figura la composición y estructura del personal del UNICEF, e información sobre las tres amplias categorías siguientes: funcionario internacional del cuadro orgánico; funcionario nacional del cuadro orgánico; y servicios generales. La distribución del personal también está desglosada según la situación contractual (ordinario o temporario), categoría, género, región, nacionalidad (clasificada como país industrializado o país con programas), edad y año previsto de jubilación. En la Sección III se describen los recursos humanos en el marco de la colaboración interinstitucional y el proceso de reforma de las Naciones Unidas. En la Sección IV figura una actualización de la estrategia de recursos humanos del UNICEF, en particular el Plan de Cambios de Brasilia en materia de recursos humanos y un nuevo Sistema de gestión de los recursos humanos destinado a simplificar e integrar las actividades en materia de recursos humanos y velar por que la organización cuente con el personal que requiere para ejecutar su mandato. En la Sección V se señalan los principales problemas en materia de recursos humanos, y en la Sección VI se presenta un resumen y las conclusiones.

II. Composición y estructura del personal del UNICEF

A. Total de funcionarios por categoría y situación contractual

3. Según datos de mayo de 2004, en el UNICEF trabajan 8.311 funcionarios (véase el cuadro 1). Los funcionarios internacionales del cuadro orgánico representan alrededor del 23% (1.983), incluidos 110 funcionarios subalternos del cuadro orgánico. Los funcionarios nacionales del cuadro orgánico constituyen el 21% (1.744), y el 56% restante (4.629) trabaja en servicios generales o pertenece a la categoría de personal de apoyo. En general, 1.874 funcionarios, o sea, alrededor del 23%, tienen contratos temporales de plazo fijo, y el 77% contratos ordinarios, tanto de plazo fijo como permanente. Los porcentajes de contratos temporales de plazo fijo y los de contratos ordinarios son similares entre los funcionarios nacionales del cuadro orgánico, pues el 24% tiene contratos temporales de plazo fijo, y en el caso del personal de servicios generales, el 26% tiene contratos temporales de plazo fijo. Entre los funcionarios internacionales del cuadro orgánico, el 13% tiene contratos temporales, o sea, aproximadamente la mitad del porcentaje de funcionarios nacionales del cuadro orgánico y del personal de servicios generales con contratos temporales.

Cuadro 1.
Distribución del personal por categoría y situación contractual, mayo de 2004

Categoría	Situación contractual		Total
	Contrato ordinario	Contrato temporal de plazo fijo	
Funcionarios internacionales del cuadro orgánico	1 688*	250	1 938 (23%)
Funcionarios nacionales del cuadro orgánico	1 333	411	1 744 (21%)
Servicios generales	3 416	1 213	4 629 (56%)
Total	6 437 (77%)	1 874 (23%)	8 311 (100%)

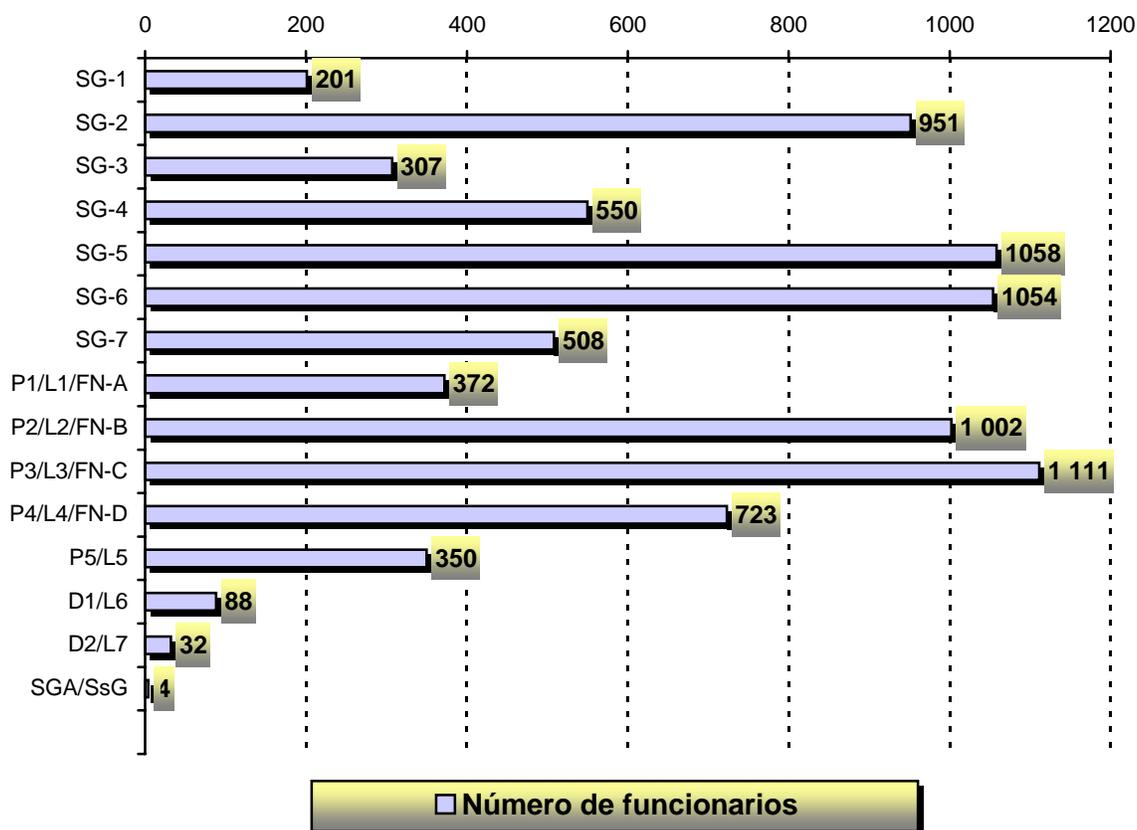
* Incluye 110 funcionarios subalternos del cuadro orgánico

4. En la actualidad el número de funcionarios del UNICEF representa un aumento del 86% con respecto a la cifra de 4.489 que tenía a fines del decenio de 1990. A fines de 1995 ya contaba con 7.511 funcionarios, cifra que se mantuvo por encima de 7.000 durante gran parte de la segunda mitad del decenio de 1990 y hasta 2001. La cifra había aumentado a 8.083, para finales de 2002, a 8.157 para diciembre de 2003, y a 8.311 para mayo de 2004. A juzgar por los datos comparables más recientes del sistema de las Naciones Unidas, en junio de 2003 el personal del UNICEF representaba alrededor del 22% del personal de la “Secretaría de las Naciones Unidas y otras entidades”, según el informe del Secretario General titulado “Composición de la Secretaría”. En esa fecha, el UNICEF tenía 8.488 funcionarios (cifra que disminuyó a 8.157 en diciembre de 2003 fundamentalmente debido a las reducciones de personal tras finalizar el programa petróleo por alimentos, y al cambio hacia una programación más ordinaria en el Afganistán). En comparación, el personal de la Secretaría representaba el 40% del personal total; la Oficina del Alto Comisionado para los Refugiados, ligeramente más del 17%; el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo un poco menos del 14%; y otros organismos casi el 7%. El aumento del personal del UNICEF a lo largo de los años se debe a la intensificación de los problemas que afectan a los niños y las mujeres en el mundo, incluida la aparición de nuevos fenómenos como el VIH/SIDA, y al aumento y la mayor complejidad de las crisis humanitarias. (Para una comparación del número de funcionarios y los ingresos de la organización, véase el anexo.)

B. Estructura de personal

5. En el gráfico I figuran los datos sobre la estructura de personal del UNICEF. La información sobre el personal del cuadro orgánico indica que en su inmensa mayoría (77%) los funcionarios ocupan las categorías P2/L2/FN-B, P3/L3/FN-C y P4/L4/FN-D. Por consiguiente, la estructura del cuadro orgánico tiene una base relativamente estrecha, un amplio centro, y una cima pequeña. Esta distribución responde a las operaciones del UNICEF sobre el terreno y al mandato descentralizado que le ha otorgado la Junta Ejecutiva. En el cuadro de servicios generales también hay una gran concentración (58%) en el centro de las categorías SG-4, SG-5 y SG-6.

Gráfico I
Número de funcionarios por categoría, mayo de 2004



C. Representación por género

6. El UNICEF procura mantener un equilibrio entre los géneros en los lugares de trabajo y cumplió la política trazada en 1985 de lograr el 33% de representación de la mujer para 1990. Se estableció una política de seguimiento, conforme a las normas de las Naciones Unidas, con la meta de lograr la paridad entre los géneros para el año 2000. En el cuadro 2 se indica que se ha avanzado considerablemente hacia el logro de ese objetivo. En estos momentos las funcionarias representan el 47% de la fuerza laboral del UNICEF, pues constituyen el 47% de los funcionarios internacionales del cuadro orgánico, el 45% de los funcionarios nacionales del cuadro orgánico, y el 49% del personal de servicios generales. Esos porcentajes reflejan logros significativos con respecto a las cifras de mediados del decenio de 1980, cuando solamente el 27% de los funcionarios del cuadro orgánico eran mujeres. En cuanto al equilibrio entre los géneros en general, el UNICEF se encuentra entre los tres primeros organismos, junto con el Fondo de Población de las Naciones Unidas y la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. El UNICEF ocupa el primer lugar en la categoría de personal directivo superior, en que aproximadamente el 35% de los funcionarios son mujeres. Los datos también muestran un aumento estable desde el decenio de 1980 en el porcentaje de mujeres en el cuadro orgánico.

7. Aunque el UNICEF se encuentra a la vanguardia en los progresos de las Naciones Unidas hacia el logro del equilibrio entre los géneros en la categoría de personal directivo superior, está prestando atención a varios problemas que aún persisten. La casi paridad alcanzada para todo el personal en las amplias categorías de funcionarios internacionales del cuadro orgánico, funcionarios nacionales del cuadro orgánico y servicios generales, no se ha logrado en la categoría de personal directivo superior. Entre los funcionarios internacionales del cuadro orgánico casi hay paridad en las categorías P1/L1/FN-A y P2/L2/FN-B, pero de la categoría P3/L3/FN-C en adelante hay más hombres que mujeres. En cada una de las categorías de personal directivo superior D1/L6 y D2/L7, hay tres hombres por cada mujer.

8. Esos y otros datos indican que en estos momentos la dificultad no radica únicamente en contratar a más mujeres o en contratarlas al comienzo de su carrera, nivel en que predominan en algunas esferas, sino también en retener a las que vayan ascendiendo en la institución —pues en las categorías superiores hay una disminución natural significativa de funcionarias— y en tomar medidas para atraerlas y retenerlas. Por consiguiente, el UNICEF no sólo tiene que tratar de contratar a mujeres, sino de asegurar que permanezcan en la organización. Se han adoptado diversas políticas prometedoras para seguir eliminando la diferencia entre los géneros en las categorías superiores y puestos directivos, como la práctica de dar prioridad a las candidatas externas y sólo nombrar a hombres cuando no haya mujeres calificadas, y el requisito de incluir al menos a dos mujeres calificadas en la lista de candidatos preseleccionados. En ese sentido también son de utilidad algunas medidas adoptadas, como la contratación, la colocación y los nombramientos selectivos, los programas para promover a la mujer en funciones directivas, y las políticas relativas a la vida laboral y personal. Por ejemplo, esas medidas han ayudado a aumentar la proporción de mujeres entre los representantes del UNICEF, de 29% en 1995 a 42% en 2004. Constantemente se está tratando de asegurar la aplicación congruente de esas medidas y la vigilancia del equilibrio entre los géneros.

Cuadro 2
Número y porcentaje de funcionarios por categoría y género, mayo de 2004

<i>Categoría</i>	<i>Género</i>		<i>Total</i>
	<i>Femenino</i>	<i>Masculino</i>	
Funcionarios internacionales del cuadro orgánico	903 (47%)	1 035 (53%)	1 938 (100%)
Funcionarios nacionales del cuadro orgánico	777 (45%)	967 (55%)	1 744 (100%)
Servicios generales	2 249 (49%)	2 380 (51%)	4 629 (100%)
Total	3 929 (47%)	4 382 (53%)	8 311 (100%)

D. Distribución por regiones

9. De los 8.311 funcionarios del UNICEF, el 85% (7.079) trabaja sobre el terreno en las oficinas regionales y de los países, mientras que el 15% (1.232) trabaja en la sede. Los funcionarios sobre el terreno están distribuidos por las regiones del modo siguiente (los porcentajes están dados en relación con todo el personal):

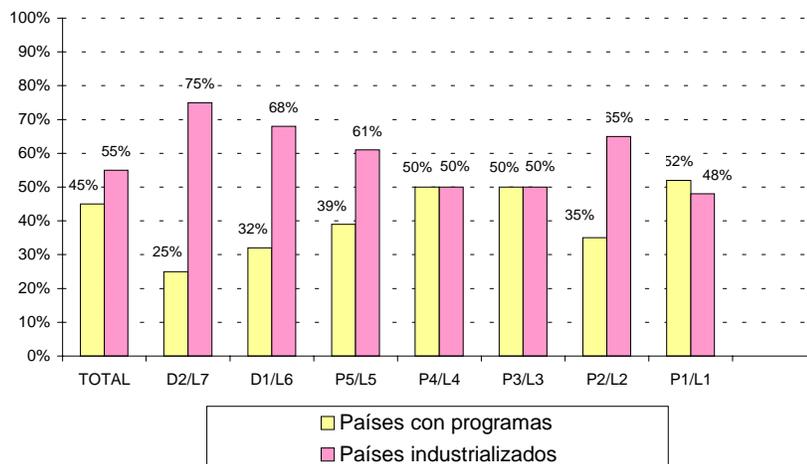
África oriental y meridional	19% (1.573)
África occidental y central	19% (1.542)
Asia meridional	15% (1.248)
Oriente Medio y África del norte	10% (801)
Asia oriental y el Pacífico	9% (768)
Las Américas y el Caribe	8% (678)
Europa central y oriental, Comunidad de Estados Independientes y Estados balcánicos	6% (469)

E. Representación de países industrializados/con programas entre el personal internacional del cuadro orgánico

10. El 55% de los funcionarios internacionales del cuadro orgánico del UNICEF proceden de países industrializados y el 45% de países con programas; la disparidad es evidente en las categorías superiores. Se está llevando a cabo una importante labor con miras a aumentar la diversidad en todas las categorías.

Gráfico II

Porcentaje de funcionarios internacionales del cuadro orgánico por país (nacionalidad) industrializado/con programas, y categoría, mayo de 2004

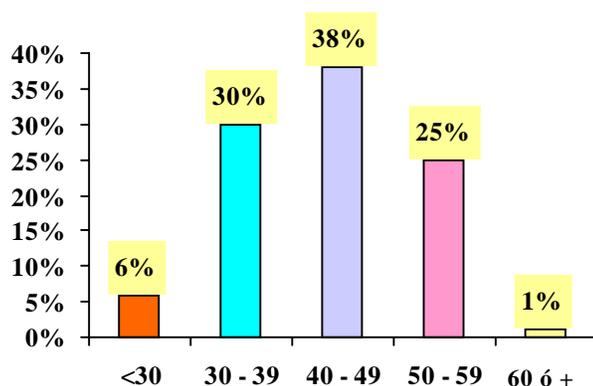


F. Estructura por edades

11. En el UNICEF, el mayor grupo es el de 40 a 49 años de edad, que comprende al 38% del personal. Le sigue el grupo de 30 a 39 años de edad (30% del personal) y el grupo de 50 a 59 años de edad (25% del personal). Los funcionarios menores de 30 años constituyen el 6% de la fuerza laboral y los de 60 años de edad y más representan el 1%. Puesto que el 26% de los funcionarios tienen 50 años de edad o más, hay que enfrentar la difícil tarea de ir reemplazándolos en la medida en que se vayan jubilando y abandonando la organización.

Gráfico III

Distribución por edades de todo el personal, mayo de 2004



G. Jubilaciones previstas entre 2004 y 2008

12. Un grupo de 609 funcionarios (7% del personal) llegará a la edad de jubilación obligatoria en el presente quinquenio. De ellos, 48 se jubilarán este año, y 109, 99, 147, y 170 lo harán en 2005, 2006, 2007 y 2008, respectivamente, lo que denota un aumento progresivo del número de jubilados. Se espera que en el quinquenio se jubilen 51 funcionarios directivos superiores, definidos como Representantes y personal de categoría D-1 y D-2, incluidos directores y directores adjuntos, entre otros. Teniendo en cuenta que quizás algunos funcionarios mayores de 55 años, pero que no han llegado a la edad de jubilación obligatoria, decidan jubilarse anticipadamente, la cantidad de jubilados podría ser mayor que la prevista.

13. Conscientes de la tarea cada vez más difícil de reemplazar a los jubilados, se elaboró un sistema de gestión de la sucesión para asegurar el reemplazo oportuno del personal directivo y otros jubilados a fin de promover la mayor continuidad posible en los niveles de dirección y ejecución de programas. En el párrafo 24 figuran los elementos principales del nuevo sistema de gestión de la sucesión.

III. Colaboración interinstitucional

14. La colaboración del UNICEF con organismos de las Naciones Unidas en materia de recursos humanos y la participación de la organización en el proceso de reforma le han permitido promover cuestiones de suma importancia, formar parte del proceso de adopción de decisiones e intercambiar información. La estrategia de

recursos humanos del UNICEF evoluciona constantemente en pro de una mayor armonización y consolidación de los vínculos con el proceso de gestión del cambio de las Naciones Unidas.

15. En los dos últimos años, los debates, acuerdos y mandatos de la Junta de los jefes ejecutivos del sistema de las Naciones Unidas para la coordinación, el Comité de Alto Nivel sobre Gestión, y otros grupos de trabajo y órganos de gobernanza interinstitucional han centrado su labor en la promoción de un sistema de las Naciones Unidas más integrado con enfoques simplificados para la gestión en general y los recursos humanos en particular. Algunas de las principales esferas comprendidas son los servicios comunes, la armonización de las políticas y los procedimientos en materia de recursos humanos, la reforma del régimen de sueldos y prestaciones, la respuesta al problema del VIH/SIDA en los lugares de trabajo, la mayor movilidad entre organismos, la formación y el perfeccionamiento del personal, y el acoso sexual y el abuso de poder.

16. El UNICEF está participando en programas piloto para los servicios comunes en Cabo Verde y Maldivas, y ha comenzado a trabajar con otros organismos a fin de prever algunas de las consecuencias de esas medidas y hacer planes al respecto, como la posible reorganización del proceso. En el grupo de trabajo sobre armonización de las políticas y procedimientos en materia de recursos humanos, se han elaborado políticas comunes sobre la seguridad y las condiciones de servicio del personal en lugares de destino difíciles. Se están analizando medidas interinstitucionales para reformar el régimen de sueldos y prestaciones en el marco de la elaboración de un nuevo sistema de gestión de la actuación profesional para el UNICEF. Se está tratando de asegurar que el nuevo sistema permita medir los resultados y que éstos sean totalmente compatibles con un régimen de remuneración basado en la actuación profesional. También se está aplicando una política integral sobre el VIH/SIDA en los lugares de trabajo que ha resultado un buen modelo para todo el sistema de las Naciones Unidas.

17. Para avalar la información sobre el uso común de las vacantes entre los organismos participantes, el UNICEF colaboró con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, el Programa Mundial de Alimentos, la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos y el Programa conjunto de las Naciones Unidas sobre el VIH/SIDA en la apertura del sitio en la Web de las vacantes internas del sistema de movilidad de los organismos participantes, como importante mecanismo en esa labor. En el sitio en la Web se han anunciado al menos 200 puestos. El UNICEF también está trabajando con asociados del sistema de las Naciones Unidas para poner en práctica otras medidas esbozadas por la Junta de jefes ejecutivos a fin de aumentar la movilidad del personal e incluso facilitar el empleo del cónyuge. Desde 1998, la organización ha propuesto 25 candidatos del UNICEF (14 mujeres y 11 hombres) para el sistema de Coordinadores Residentes de las Naciones Unidas, y es un importante contribuyente a la adscripción (y menos beneficiario), en especial en las categorías superiores. En estos momentos cuatro funcionarios del UNICEF son Coordinadores Residentes, 37 trabajan en régimen de adscripción y 27 en calidad de préstamo reembolsable/no reembolsable a otros organismos. Once funcionarios de otros organismos están adscritos al UNICEF.

18. La coordinación interinstitucional de las actividades de formación permitió mancomunar los recursos para las iniciativas de formación, en especial en relación con la evaluación común para los países (ECP) y el Marco de Asistencia de las

Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD). Esa mancomunidad de recursos promueve la economía de escala, estimula el aprovechamiento óptimo de los recursos y, al propio tiempo, fomenta la capacidad crítica para trabajar en el ámbito del MANUD y la ECP. La experiencia del UNICEF en la programación conjunta también es una importante fuente de conocimientos adquiridos y oportunidades para seguir desarrollando esa estrategia de recursos humanos.

19. El UNICEF ha sido un miembro activo del Foro de directores de capacitación a nivel mundial y en la sede en Nueva York, donde ha promovido la celebración de seminarios interinstitucionales en materia de formación, así como de otros órganos dedicados a la formación, como el equipo de tareas del Comité Permanente entre Organismos sobre capacitación para casos de emergencia. La colaboración interinstitucional también ha contribuido a la formulación de los “Principios básicos de un código de conducta” sobre la protección de mujeres y niños contra la explotación y los abusos sexuales durante las crisis humanitarias. El conocimiento del código será parte de la formación y el perfeccionamiento para situaciones de emergencia.

IV. Avance de las iniciativas en el UNICEF

20. El UNICEF está aplicando un enfoque de dos vertientes a sus iniciativas en materia de recursos humanos, centrándose en la formulación y el desarrollo de estrategias y políticas para orientar las actividades así como en la gestión eficiente y eficaz de las condiciones de servicio del personal.

21. En el informe oral sobre los recursos humanos presentado en el período de sesiones anual de la Junta Ejecutiva en junio de 2003, se señaló que el Plan de Cambios de Brasilia en materia de recursos humanos combina esas dos vertientes de los recursos humanos en un único marco. En la presente sección se ofrece un breve resumen del proceso de aplicación en curso del Plan de Cambios de Brasilia y del nuevo sistema de gestión de los recursos humanos.

A. Actualización sobre el Plan de Cambios de Brasilia en materia de recursos humanos

22. La presente actualización comprende los cinco elementos del Plan de Cambios de Brasilia:

a) Elaboración y aplicación de un proceso institucional estratégico de planificación de los recursos humanos, incluido un modelo para la gestión de la sucesión, y la planificación y promoción del equilibrio étnico, geográfico y entre los géneros;

b) Mejoramiento de los procesos de contratación y colocación a fin de facilitar que los funcionarios de talento ocupen el puesto idóneo en el momento oportuno, sobre la base de claros perfiles de competencia;

c) Formulación y aplicación de un sistema eficaz de perfeccionamiento del personal y promoción de sus perspectivas de carrera que incluya un componente de orientación de carreras vinculado a servicios de reorientación profesional accesibles;

d) Elaboración de un nuevo sistema de gestión de la actuación profesional que permita que las metas y objetivos del plan estratégico de mediano plazo y las prioridades de los países se traduzcan en objetivos y metas personales;

e) Mejoramiento del bienestar del personal, prestando especial atención al equilibrio entre la vida laboral y la vida personal, el control del estrés, el VIH/SIDA en los lugares de trabajo, las políticas para situaciones de emergencia y la protección y seguridad del personal.

Planificación institucional estratégica en materia de recursos humanos

23. El objetivo del proceso de planificación institucional estratégica en materia de recursos humanos es proporcionar un sistema general e integrado que complemente la planificación del plan estratégico de mediano plazo, a fin de asegurar que se complete el proceso de evaluación de las necesidades de recursos humanos en relación con el plan estratégico de mediano plazo y se adopten medidas antes de que comience a aplicarse dicho plan. El sistema se rige por un conjunto de principios generales y cuenta con un proceso de seis pasos elaborado con la colaboración de diferentes esferas funcionales del UNICEF. La aplicación comenzará después del examen de mediano plazo del plan estratégico de mediano plazo 2002-2005, y contribuirá a los preparativos para el siguiente plan estratégico.

24. La gestión de la sucesión, otra importante esfera del proceso de planificación estratégica en materia de recursos humanos, entraña la creación de un modelo de "reserva" para promover la continuidad al nivel directivo y otras funciones. El objetivo del modelo es asegurar que se establezcan y actualicen constantemente las reservas de candidatos calificados y que se nombre a los sucesores con suficiente antelación a la partida de los titulares. Una vez que tenga todos los recursos, el modelo permitirá la planificación con antelación, la retroinformación continua, y el desarrollo de la capacidad como aspectos clave de la preparación del personal para asumir responsabilidades y funciones en el futuro. Además, la evaluación y selección de los sucesores se realizará por conducto de un centro de evaluación, a fin de garantizar un enfoque más unificado y estructurado. El sistema de gestión de la sucesión se adaptará a las oficinas regionales y las oficinas de los países y se aplicará en el bienio venidero.

Contratación y colocación

25. La contratación y colocación oportunas del personal para funciones programáticas ordinarias y de emergencia es quizás la esfera más compleja de la gestión de los recursos humanos en relación con el plan estratégico de mediano plazo. Aunque la terminación del proceso de contratación sigue demorando más de los tres meses acordados en el Plan de Cambios de Brasilia, se han logrado avances en el establecimiento de estructuras, procesos y capacidad requeridos para destinar al personal al lugar idóneo en el momento oportuno. Las medidas adoptadas para reducir esa demora, como parte de una labor más amplia destinada a mejorar el proceso de contratación, han logrado algunos resultados notables:

a) Se han llevado a cabo campañas especiales de contratación para esferas del plan estratégico de mediano plazo relacionadas con la salud y la protección de la infancia, que permitieron seleccionar a 103 candidatos en el campo de la salud y 23 en la esfera de la protección a la infancia. En las esferas prioritarias de dicho plan en las que no se han realizado campañas especiales de contratación, se han intensificado los esfuerzos por encontrar buenos candidatos y entrevistarlos.

b) Se han completado los perfiles de competencia de las 22 esferas funcionales del cuadro orgánico relacionadas con las cinco prioridades del plan estratégico

de mediano plazo y las cinco estrategias. El conjunto de perfiles contribuye a elaborar la descripción de las funciones y a seleccionar a los candidatos que cumplan mejor los requisitos del plan.

26. La nueva política de rotación introducida en 2001 se está aplicando por conducto de un mejor proceso consultivo que estimula la evaluación realista y periódica de las necesidades de fomento de la capacidad por parte de las diversas oficinas.

27. El nombramiento en la División de Gestión de Recursos Humanos de un oficial de contratación de personal especializado en operaciones de emergencia ha permitido fortalecer la capacidad de respuesta humanitaria y de emergencia del UNICEF. Este paso ha ayudado a que las operaciones de emergencia se incorporen cada vez más en la gestión de los recursos humanos de conformidad con los principios del plan estratégico de mediano plazo y, por consiguiente, la respuesta de recursos humanos a las emergencias se ha tornado más rápida y más eficaz y eficiente.

28. El Programa de contratación de profesionales jóvenes, iniciado con 16 participantes en 2002, está proporcionando una fuente de jóvenes talentos para la renovación de la organización, cuyas habilidades y competencias podrán desarrollarse para asumir funciones directivas y administrativas en el UNICEF en el futuro. A mediados de 2004 se nombró a un segundo grupo de 20 profesionales jóvenes. Ambos grupos fueron destinados a las esferas funcionales de las cinco prioridades del plan estratégico de mediano plazo y a funciones de apoyo, como recaudación de fondos y gestión de recursos humanos. En el proceso de contratación y colocación para el programa se ha insistido en asegurar una correcta representación entre los géneros (el 60% son mujeres) y en que los candidatos dominen por lo menos un segundo idioma oficial de las Naciones Unidas.

29. La estrategia general de formación y perfeccionamiento del personal contenida en el plan estratégico de mediano plazo realza la importancia permanente de desarrollar la capacidad de dirección y gestión y de brindar más oportunidades de formación y perfeccionamiento a los funcionarios a todos los niveles y en todos los lugares de destino. La estrategia también promueve un enfoque más descentralizado y amplio que compatibiliza las necesidades de formación con los problemas contemplados en el plan estratégico de mediano plazo de los países, las regiones y la sede. Además, la estrategia permite establecer un vínculo sólido entre la formación y otros sistemas, como la gestión de la actuación profesional, y fomenta la vigilancia y evaluación adecuadas de los programas de formación y el aprovechamiento de las experiencias adquiridas como base para seguir perfeccionándose.

30. También se sigue avanzando en otras esferas de la formación y el perfeccionamiento:

a) Se revisaron o actualizaron los módulos de capacitación (incluidos módulos electrónicos) y las estrategias propedéuticas sobre los procesos programáticos, la preparación y respuesta ante situaciones de emergencia, los principios humanitarios, y los jóvenes y el VIH/SIDA, a fin de ajustarlos mejor al plan estratégico de mediano plazo, y ya se están utilizando. Se está trabajando en la elaboración de materiales didácticos para otras esferas prioritarias de dicho plan.

b) Se ha elaborado un nuevo Programa de desarrollo profesional y personal para fomentar la relación tripartita que existe entre el funcionario, su supervisor, y el UNICEF. Este Programa proporciona un marco para la gestión de las perspectivas de carrera en el contexto del plan estratégico de mediano plazo y otras actividades de la organización. Cabe destacar que el Programa fue reconocido internacionalmente como

“práctica recomendada” en la Conferencia Internacional de Desarrollo de las Perspectivas de Carrera, de 2003.

Gestión de la actuación profesional

31. Esta labor sigue siendo de suma importancia en el UNICEF. Según una evaluación del sistema que se está utilizando actualmente, es sumamente necesario fomentar una cultura institucional en que el establecimiento de los objetivos y la retroinformación sean fundamentales para el proceso de examen de la actuación profesional. Por consiguiente, se están llevando a cabo programas de formación para aumentar la capacidad en esas esferas. Posteriormente, se terminó de elaborar un documento de exposición de conceptos que presenta en detalle un nuevo sistema de gestión de la actuación profesional. Dicho sistema apoya las metas y objetivos y las prioridades de los países de forma que se traduzcan en metas y objetivos personales, y que la actuación profesional se evalúe atendiendo a las competencias y los resultados mensurables. El nuevo sistema también apoyará el fortalecimiento de la capacidad del personal con sus aportes al Programa de desarrollo profesional y personal y al programa complementario de asesoramiento sobre las perspectivas de carrera.

Bienestar del personal

32. En el Plan de Cambios de Brasilia se considera que el bienestar del personal es una cuestión clave para el UNICEF, como buen empleador y como organización interesada en la eficacia en función de los costos y la eficiencia de sus programas y operaciones para cumplir el plan estratégico de mediano plazo y otras metas institucionales. Las intervenciones en esta esfera tienen por objeto mantener un alto nivel de bienestar del personal e impedir los incalculables costos del ausentismo, las complicaciones de salud, el agotamiento, la baja moral y productividad, y el consiguiente elevado movimiento de personal en la organización. Por ejemplo, se ha instituido un conjunto de políticas y mecanismos de apoyo, que se refuerzan mutuamente, destinados a equilibrar la vida laboral y personal de los funcionarios teniendo en cuenta también a la familia, que incluyen la adopción, la licencia de maternidad y de paternidad, la lactancia materna, el empleo del cónyuge y un horario laboral flexible. Esas políticas alientan al personal a contribuir eficazmente al logro de las metas y objetivos institucionales de una manera flexible que insiste en la reducción del estrés, la dedicación al trabajo y la satisfacción en el empleo.

33. Con respecto al problema del VIH/SIDA en los lugares de trabajo, el UNICEF ha establecido “normas mínimas” para promover los niveles de respuesta más elevados en toda la organización. La aplicación de esas normas se ha facilitado gracias a la producción de un conjunto de materiales y vídeos, así como a la promoción de “Cuidar de nosotros mismos”, programa que permite a los funcionarios determinar cuáles son los problemas más importantes que enfrentan y encontrar la forma de ayudarse mutuamente para resolverlos. Tres regiones cuentan con estructuras para controlar el estrés, y cada vez se comprende más su importancia.

34. Otro aspecto destacado de un entorno que propicie una mayor productividad y satisfacción en el empleo es una mejor relación entre los funcionarios y el personal directivo. Por ese motivo, los representantes de la Asociación del Personal son miembros de diversos foros y equipos directivos a nivel mundial, regional y de las oficinas de los países. La administración promueve el diálogo y la colaboración con

la Asociación Mundial del Personal, y el Comité Consultivo Mixto celebra reuniones mundiales periódicas para examinar diversas cuestiones de personal.

B. Actualización sobre el sistema de gestión de los recursos humanos

35. El objetivo del sistema de gestión de los recursos humanos es proporcionar al UNICEF un enfoque mucho más integrado y simplificado para las transacciones y la gestión de los recursos humanos. Aunque el Sistema Integrado de Información de Gestión (IMIS) de las Naciones Unidas que se está utilizando proporciona al UNICEF un excelente sistema de nómina y administración del personal, no incluye muchas otras actividades de recursos humanos. El nuevo sistema no se limitará únicamente a las cuestiones de administración del personal sino que, además, ayudará al UNICEF a realizar otras actividades como contratación, desarrollo de las perspectivas de carrera, planificación de la sucesión y gestión de la actuación profesional.

36. La primera fase del proyecto del sistema de gestión de los recursos humanos, que se completará en marzo de 2005, reemplazará las funciones que en estos momentos se realizan con el IMIS: la gestión de la estructura institucional, la gestión de puestos, la colocación, la administración del personal, el control de la asistencia y el tiempo trabajado, y la nómina. La segunda fase comenzará en 2005 con una evaluación de la viabilidad de otros elementos funcionales para el sistema, en especial la contratación por vía electrónica, la presupuestación y el control de puestos, la gestión de la actuación profesional, el desarrollo de las perspectivas de carrera, la capacitación y gestión de actividades, y la gestión de los consultores contratados por conducto de acuerdos de servicios especiales.

V. Problemas

37. Una importante experiencia adquirida en la aplicación del actual plan estratégico de mediano plazo es que tiene que llevar aparejada la determinación de las necesidades conexas de recursos humanos, incluidas las necesidades de dotación de personal y de formación. Antes de que comience a aplicarse el plan estratégico de mediano plazo, debe contarse con un plan integral de apoyo a los recursos humanos y un plan de trabajo, así como tener en cuenta algunos aspectos críticos del plan en curso. Como ya se señaló, se ha elaborado un proceso institucional de planificación estratégica en materia de recursos humanos vinculado al ciclo del plan estratégico de mediano plazo; el problema ahora es aplicarlo.

38. Otro problema de importancia es conseguir los recursos para llevar a cabo las iniciativas en materia de recursos humanos, en especial las actividades para el desarrollo. Tal vez esto se pueda resolver, al menos en parte, si la Junta Ejecutiva del UNICEF aprueba la movilización de recursos adicionales de otras fuentes. Cabe esperar que algunos de esos recursos se puedan recaudar lo antes posible.

39. Otro problema interinstitucional es la presión de trabajo y de tiempo que recae sobre el personal ante la necesidad de cambiar el proceso de gestión para apoyar el Plan de Cambios de Brasilia y el sistema de gestión de los recursos humanos.

VI. Resumen y conclusiones

40. El presente informe ha proporcionado una actualización de la composición y estructura del personal del UNICEF. La distribución del personal refleja la amplia presencia de la organización sobre el terreno y muestra los avances significativos alcanzados en el logro de la diversidad de género, aunque aún quedan algunos problemas por resolver, especialmente en la categoría del personal directivo superior. Se destacó que es igualmente imprescindible lograr una mayor representación de los países con programas. Las jubilaciones previstas para el quinquenio en curso (2004-2008) hacen más acuciante la necesidad de encontrar oportunamente sustitutos para el personal que se jubila, a fin de promover la continuidad en la gestión y la ejecución de los programas.

41. El examen pormenorizado de los recursos humanos en el contexto de la colaboración interinstitucional y la reforma de las Naciones Unidas demostró que el UNICEF participa activamente en los procesos de colaboración y reforma. Entre los notables aportes de la organización a esa labor —y los beneficios derivados de ellos— cabe mencionar en especial los relativos a la formación y el perfeccionamiento, la programación conjunta por conducto de los mecanismos de la ECP y el MANUD, el sistema de Coordinadores Residentes de las Naciones Unidas, la armonización de las políticas y la adscripción y los préstamos de personal entre los organismos, en que el UNICEF es un contribuyente neto. Se destacaron los avances obtenidos en la aplicación de los cinco pilares del Plan de Cambios de Brasilia y un nuevo sistema de gestión de los recursos humanos para simplificar e integrar las transacciones en la materia.

42. La conclusión que cabe extraer del presente informe es que la gestión de los recursos humanos en el UNICEF está atravesando por un cambio favorable y significativo. Se abandonará la práctica de buscar personal —y beneficios— de una manera burocrática, que se convertirá en una labor de gestión estratégica destinada a asegurar que la organización cuente con los recursos humanos que necesite para cumplir su mandato. El UNICEF se ha comprometido a poner en práctica una iniciativa encaminada a resolver sus problemas de recursos humanos por conducto del Plan de Cambios de Brasilia en materia de recursos humanos. La prioridad ahora es velar por que se cumplan los objetivos de dicho Plan, mediante la elaboración de un plan de acción más sólido basado en exámenes y nuevos exámenes y en el establecimiento de puntos de referencia realistas y sistemas de vigilancia que regulen la gestión de los recursos humanos a corto, mediano y largo plazo. Esa labor requiere el apoyo de una mayor financiación para los recursos humanos (que se tratará de conseguir mediante el proceso presupuestario bienal y la recaudación de fondos) y una mejor gestión del cambio, en especial, un mayor nivel de rendición de cuentas en todos los planos de la supervisión del proceso.

Anexo

Número de funcionarios en comparación con los ingresos de la organización, 1980 a 2003