



Consejo Económico y Social

Distr. general
13 de julio de 2010
Español
Original: inglés

Examen

Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia

Junta Ejecutiva

Segundo período ordinario de sesiones de 2010

7 a 9 de septiembre de 2010

Tema 13 del programa provisional*

Progresos realizados en la gestión de los recursos humanos del UNICEF

Resumen

El presente informe, elaborado a petición de la Junta Ejecutiva, confirma el papel cada vez más importante que desempeñan los recursos humanos en el cumplimiento de la misión y los objetivos del UNICEF. En el informe se detallan los perfiles y estructuras actuales de dotación de personal y las tendencias recientes. Asimismo se describe la planificación estratégica de la fuerza de trabajo utilizada para abordar los principales retos: garantizar un abastecimiento constante de talentos así como los marcos y procesos adecuados de recursos humanos para responder a la amplia variedad de necesidades operacionales del UNICEF.

Se describen las medidas recientes, actuales y futuras destinadas a abordar estos y otros desafíos, como el hincapié que hace la División de Recursos Humanos en la obtención y medición de resultados, la mejora de la eficiencia y el desarrollo de las competencias profesionales.

* E/ICEF/2010/15.



I. Introducción

1. El cumplimiento de la misión y los objetivos del UNICEF depende de la dedicación, el compromiso y las aptitudes de su personal y del de sus asociados. En un entorno cada vez más competitivo, el UNICEF debe atraer los mejores talentos a nivel mundial para alcanzar los Objetivos de Desarrollo del Milenio y lograr los objetivos de su plan estratégico de mediano plazo. Esto es fundamental para mejorar las condiciones de vida de las mujeres y los niños de todo el mundo. El UNICEF aspira a convertirse en el lugar de trabajo predilecto para quienes deseen mejorar el mundo.

2. En el presente informe se ofrece una visión general de los progresos realizados en la gestión de los recursos humanos del UNICEF desde 2007, año en que se presentó a la Junta Ejecutiva el primer informe sobre el proceso de examen de la organización (E/ICEF/2007/CRP.16). Tras la introducción que figura en la sección I, en la sección II se examinan el contexto institucional y el enfoque y los principios de la gestión de los recursos humanos del UNICEF. En la sección III se proporciona información actualizada sobre la composición y la estructura del personal del UNICEF. En la sección IV se resumen los progresos realizados en las siguientes esferas principales:

- a) Planificación estratégica de la fuerza de trabajo;
 - b) Atracción, identificación y contratación de talentos;
 - c) Recursos humanos en situaciones de emergencia;
 - d) Capacitación y desarrollo;
 - e) Entorno de trabajo y relaciones con el personal;
 - f) Coherencia en todo el sistema de las Naciones Unidas;
 - g) Eficiencia en la función de recursos humanos.
3. En la sección V se presentan las conclusiones.

II. Enfoque y principios de la gestión de los recursos humanos

4. El UNICEF es una organización mundial compleja, con una gran variedad de necesidades y desafíos programáticos. El objetivo de la gestión de los recursos humanos consiste en proporcionar las aptitudes básicas que necesita el UNICEF para desempeñar sus tareas en el complejo entorno en que se desenvuelve.

5. Al mismo tiempo, se persigue el objetivo de mantener la flexibilidad suficiente para garantizar la adaptabilidad a las circunstancias cambiantes. Habida cuenta de que el nuevo Director Ejecutivo está articulando claramente un plan encaminado a alcanzar los Objetivos de Desarrollo del Milenio con equidad y reducir las disparidades con un enfoque más preciso, es más importante que nunca que el UNICEF sea capaz de ajustar las competencias y la capacidad de su personal a las necesidades de la organización.

6. El enfoque de los recursos humanos se apoya en una serie de “principios centrados en las personas”:

- a) El personal comprende los objetivos, principios y valores del UNICEF y se compromete a obtener resultados y a apoyar la iniciativa Únete por la niñez;
- b) El personal acepta la diversidad y fomenta la innovación;
- c) Los dirigentes y directivos del UNICEF tienen la capacidad y las competencias necesarias para orientar y apoyar al personal;
- d) El personal tiene la capacidad y las competencias necesarias para lograr los objetivos del UNICEF y beneficiarse de la cultura de la organización de apoyo al desarrollo profesional;
- e) Se espera y reconoce un alto rendimiento del personal.

7. Como resultado de las iniciativas de mejora del funcionamiento institucional llevadas a cabo por el UNICEF, se han identificado tres esferas que son fundamentales para el futuro:

- a) Reajuste de la fuerza de trabajo para satisfacer las necesidades futuras;
- b) Aprovechamiento del talento procedente de una amplia gama de fuentes;
- c) Fortalecimiento de la cultura basada en la obtención de resultados para conseguir los objetivos.

8. Las iniciativas de mejora del funcionamiento institucional ponen de relieve que los directores, el personal y la División de Recursos Humanos comparten la responsabilidad de intensificar la capacidad “centrada en las personas” del UNICEF. Cada grupo tiene un papel que desempeñar con miras a garantizar la elaboración, comprensión y aplicación de procesos efectivos y eficaces en toda la organización.

III. Composición y estructura del personal del UNICEF

9. La estructura de la dotación de personal del UNICEF debe ser reflejo de las exigencias cambiantes del trabajo de la organización. La capacidad del UNICEF para producir resultados en las oficinas en los países exige un diseño descentralizado de la estructura orgánica, que debe ir acompañado de mecanismos adecuados de rendición de cuentas y gobernanza. Habida cuenta de que los programas se adaptan cada vez más a las nuevas necesidades de los países, será necesario que las capacidades de recursos humanos y las modalidades contractuales de la organización sean flexibles y adaptables.

10. Las actividades del UNICEF en países de idiosincrasias diferentes y la necesidad de responder a un número cada vez mayor de situaciones de emergencia y posteriores a conflictos también imponen un cambio en los perfiles requeridos para los puestos de trabajo y una mayor capacidad para gestionar y motivar al personal en diversas situaciones.

11. El UNICEF cada vez buscará más competencias a través de los asociados, los centros de excelencia y otras instituciones para complementar la estructura actual de dotación de personal a fin de responder con flexibilidad a la evolución de las exigencias.

12. Será necesario que todos estos cambios estratégicos tengan lugar en un entorno de mayor rendición de cuentas a los interesados y de mayor eficacia y eficiencia.

A. Total de funcionarios por categoría y situación contractual

13. A 1 de junio de 2010, en el UNICEF trabajaban 11.183 funcionarios (véase el cuadro 1). Los funcionarios internacionales del Cuadro Orgánico representan alrededor del 25% (2.801) e incluyen a 99 funcionarios subalternos del Cuadro Orgánico. Los funcionarios nacionales del Cuadro Orgánico constituyen el 27% (2.976) y el 48% restante (5.406) pertenece al cuadro de Servicios Generales o a la categoría de personal de apoyo. En total, 1.969 funcionarios, o sea, alrededor del 18%, tienen contratos temporales y el 82% restante tiene contratos ordinarios, tanto de plazo fijo como permanente. Los contratos de plazo fijo tienen en la actualidad una duración máxima de dos años. El porcentaje de funcionarios con contratos temporales frente a los que tienen contratos ordinarios es el mismo para los funcionarios nacionales del Cuadro Orgánico que para el personal de Servicios Generales (19% en ambos casos) e inferior en el caso de los funcionarios internacionales del Cuadro Orgánico (14%).

Cuadro 1

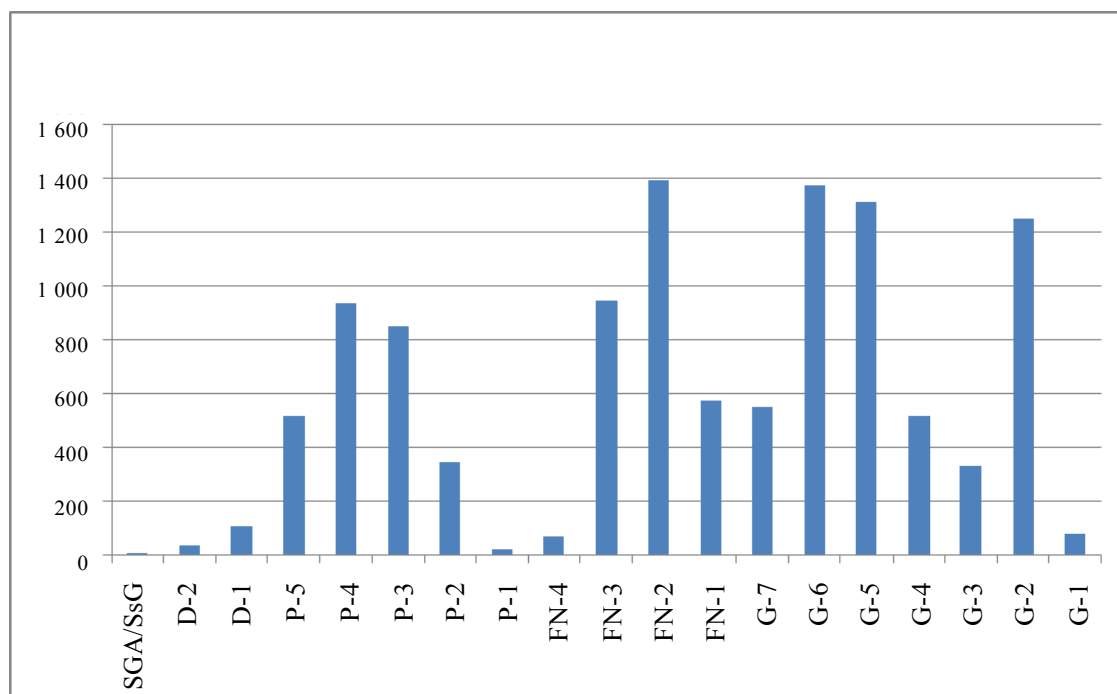
Distribución del personal por categoría y situación contractual (a 1 de junio de 2010)

<i>Categoría</i>	<i>Contrato ordinario</i>	<i>Contrato temporal</i>	<i>Total y porcentaje</i>
Funcionarios internacionales del Cuadro Orgánico	2 422	379	2 801 (25%)
Funcionarios nacionales del Cuadro Orgánico	2 417	559	2 976 (27%)
Servicios generales	4 375	1 031	5 406 (48%)
Total	9 214	1 969	11 183 (100%)

B. Estructura de personal

14. En el gráfico 1 (Número de funcionarios por categoría) figuran los datos sobre la estructura de personal del UNICEF a 1 de junio de 2010. La información sobre el personal del Cuadro Orgánico indica que, en su mayoría (48%), los funcionarios internacionales y nacionales ocupan las categorías medias (P-3/FN-C y P-4/FN-D), lo que genera en la organización una concentración de funcionarios en el nivel medio. Esta distribución responde a las operaciones del UNICEF sobre el terreno, pero requiere una supervisión constante para garantizar que se adecue a las necesidades de la organización. En el cuadro de Servicios Generales también hay una gran concentración (59%) en las categorías medias altas, SG-5 y SG-6.

Gráfico 1
Número de funcionarios por categoría, 1 de junio de 2010



Nota: SGA: Secretario General Adjunto; SsG: Subsecretario General; FN: funcionario nacional del Cuadro Orgánico.

C. Representación por género

15. El UNICEF procura mantener el equilibrio entre los géneros y eliminar las barreras sistémicas que impiden la plena participación del personal de ambos sexos y perpetúan las desigualdades de género.

16. Este objetivo se basa en una serie de políticas, como la política de igualdad y paridad entre los géneros del UNICEF¹, que establece metas para aumentar la participación de las mujeres en todos los niveles (en especial en las categorías superiores); las políticas en favor de la familia (como los arreglos de trabajo flexibles y la licencia de paternidad); y el compromiso manifiesto de la organización de lograr para 2010 el objetivo de una plantilla con paridad de género en todas las categorías de puestos de todo el sistema de las Naciones Unidas.

17. En el cuadro 2 (Equilibrio de género del personal del UNICEF) y el cuadro 3 (Equilibrio de género del personal del UNICEF por categorías), ambos a 1 de junio de 2010, se muestra que, en esa fecha, las funcionarias representaban el 48% de la fuerza laboral. Las únicas organizaciones del sistema de las Naciones Unidas con mayor porcentaje de funcionarias que de funcionarios son el Fondo de Población de

¹ CF/EXD/2007.

las Naciones Unidas (UNFPA), el Instituto de las Naciones Unidas para Formación Profesional e Investigaciones y el Programa Conjunto de las Naciones Unidas sobre el VIH/SIDA².

Cuadro 2

Equilibrio de género del personal del UNICEF (a 1 de junio de 2010)

<i>Año</i>	<i>Mujeres</i>		<i>Hombres</i>		<i>Total</i>
	<i>Número</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Número</i>	<i>Porcentaje</i>	
2006	4 644	47	5 317	53	9 961
2007	4 765	47	5 381	53	10 146
2008	5 128	48	5 521	52	10 649
2009	5 309	48	5 747	52	11 056
A 1 de junio de 2010	5 392	48	5 791	52	11 183

18. Se han perfeccionado los indicadores fundamentales de desempeño relativos a la paridad entre los géneros en el presupuesto de apoyo bienal. En lo que se refiere a la paridad entre los géneros en las categorías superiores (el porcentaje de funcionarias en la categoría P/L-5 y categorías superiores), la base de referencia es el 42% registrado en 2008 y el objetivo es el 45% a finales de 2011. A 1 de junio de 2010, las funcionarias ocupaban el 43% de los puestos de categoría P/L-5 y categorías superiores. Una de las medidas dirigidas específicamente a alcanzar la paridad entre los géneros en las categorías superiores consiste en dar prioridad a la mujer en el ejercicio de rotación de representantes. En las categorías P-3/P-4 se han obtenido buenos resultados, lo que es especialmente significativo, ya que representan la canalización de talentos hacia los puestos directivos del futuro. El logro del objetivo del 50% en todas las categorías continúa siendo una prioridad para el UNICEF.

Cuadro 3

Equilibrio de género del personal del UNICEF por categorías (a 1 de junio de 2010)

<i>Categoría</i>	<i>Número</i>		<i>Porcentaje</i>	
	<i>Mujeres</i>	<i>Hombres</i>	<i>Mujeres</i>	<i>Hombres</i>
SGA/SsG	1	3	25	75
D-2/L-7	14	18	44	56
D-1/L-6	39	53	42	58
P-5/L-5	223	292	43	57
P-4/L-4	465	480	49	51

² Según el informe del Secretario General sobre el Mejoramiento de la situación de la mujer en el sistema de las Naciones Unidas (A/63/364), que incluye estadísticas actualizadas, información sobre los progresos logrados y los obstáculos que impiden alcanzar la paridad entre hombres y mujeres, y recomendaciones para acelerar los progresos.

<i>Categoría</i>	<i>Número</i>		<i>Porcentaje</i>	
	<i>Mujeres</i>	<i>Hombres</i>	<i>Mujeres</i>	<i>Hombres</i>
P-3/L-3	448	407	52	48
P-2/L-2	228	118	66	34
P-1/L-1	4	5	44	56
FN-4	28	43	39	61
FN-3	465	494	48	52
FN-2	621	766	45	55
FN-1	253	308	45	55
Servicios Generales	2 603	2 804	48	52
Total	5 392	5 791	48	52

D. Distribución del personal en el UNICEF

19. De los funcionarios del UNICEF, aproximadamente el 86% (9.637) trabaja sobre el terreno en las oficinas regionales y en los países, mientras que el 14% (1.546) trabaja en la sede. En el cuadro 4 se muestra la distribución geográfica del personal por regiones.

Cuadro 4

Porcentaje de miembros del personal por regiones (a 1 de junio de 2010)

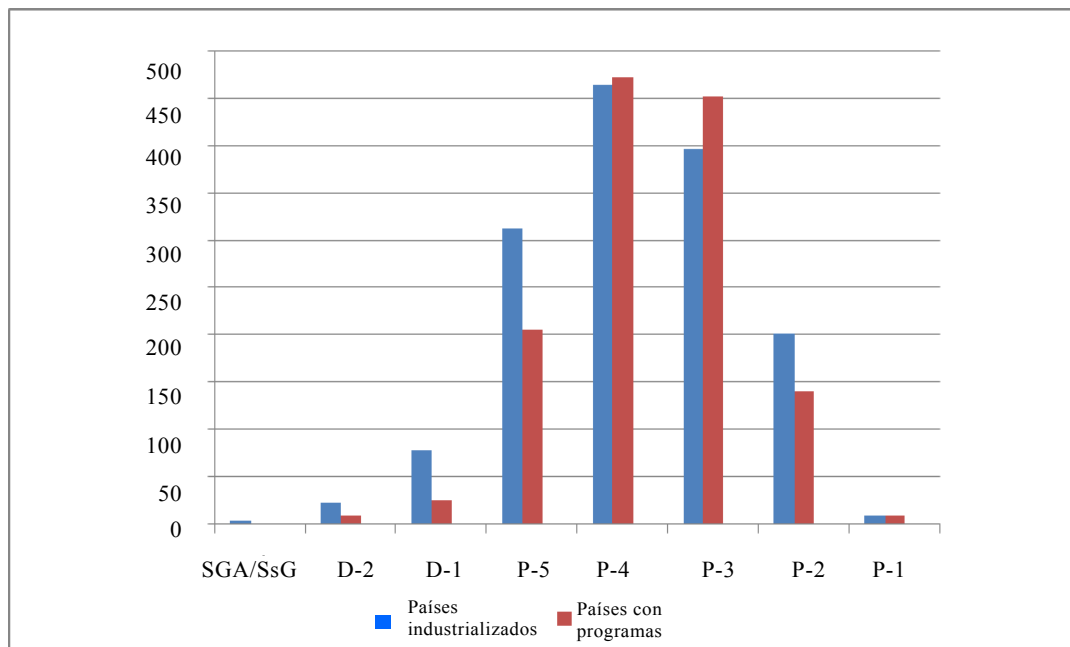
<i>Región</i>	<i>Porcentaje</i>
Europa central y oriental, Comunidad de Estados Independientes	5
Asia oriental y el Pacífico	11
África oriental y meridional	20
Oriente Medio y África septentrional	9
Asia meridional	14
América y el Caribe	8
África occidental y central	19
Sede de Nueva York	9
Otras oficinas de la sede	5
Total	100

20. El UNICEF continuará asignando personal a aquellas esferas y programas en que las disparidades son mayores y las necesidades más apremiantes.

21. El 53% de los funcionarios internacionales del Cuadro Orgánico del UNICEF procede de países industrializados y el 47%, de países con programas; la disparidad es más evidente en las categorías superiores. Esto indica una tendencia al mejoramiento en este aspecto de la diversidad, frente a la situación de 2004, cuando el 55% de los funcionarios internacionales procedían de países industrializados.

Gráfico 2

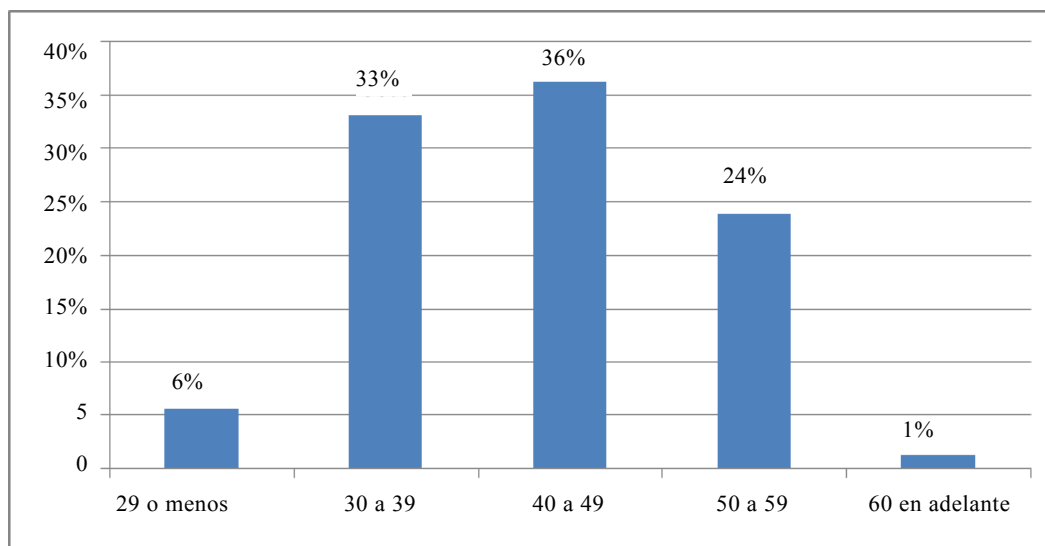
Porcentaje de funcionarios internacionales del Cuadro Orgánico por país industrializado/con programas (nacionalidad), y categoría (a 1 de junio de 2010)



E. Estructura por edades

22. En el UNICEF, el mayor grupo es el de 40 a 49 años de edad, que comprende al 36% del personal. Le sigue el grupo de 30 a 39 años de edad (33% del personal) y el grupo de 50 a 59 años de edad (24% del personal). Los funcionarios menores de 29 años constituyen el 6% de la fuerza laboral y los de 60 años de edad en adelante representan el 1%. Puesto que el 25% de los funcionarios tienen 50 años de edad o más, hay que enfrentar la difícil tarea de ir reemplazándolos a medida que se vayan jubilando y abandonando la organización.

Gráfico 3
Distribución por edades del personal (a 1 de junio de 2010)



F. Jubilaciones previstas entre 2010 y 2014

23. Un grupo de 803 funcionarios (7% del personal) llegará a la edad de jubilación obligatoria en el próximo quinquenio. De ellos, 108 se jubilarán en 2010, y 137, 158, 185 y 215 lo harán en 2011, 2012, 2013 y 2014, respectivamente, lo que denota un aumento progresivo del número de jubilados. Se espera que en el próximo quinquenio se jubilen 136 (17%) funcionarios directivos superiores, definidos como representantes y personal de categorías D-1 y D-2, incluidos directores y directores adjuntos, entre otros. El promedio de edad del personal del Cuadro Orgánico es de 45 años, mientras que el de los funcionarios de nivel superior en la categoría P-5 y categorías superiores es de 51 años.

24. En la actualidad se da prioridad a la gestión de la sucesión y la formación de dirigentes para promover la mayor continuidad posible en los niveles de dirección y ejecución de programas. Asimismo se está examinando la posibilidad de retrasar la edad actual de jubilación, si bien ello debería equilibrarse con la necesidad de garantizar que existen suficientes oportunidades para contratar a nuevos talentos.

IV. Progresos realizados en la gestión de los recursos humanos

25. En este apartado se esbozan los progresos realizados en relación con las iniciativas de mejora del funcionamiento institucional y los compromisos continuos contraídos por el UNICEF para alcanzar los Objetivos de Desarrollo del Milenio.

26. La División de Recursos Humanos sigue esforzándose por prestar un apoyo eficaz de alta calidad y centrado en el cliente en todas las esferas funcionales del contexto del desarrollo y humanitario. Su personal colabora con colegas

especializados en aspectos funcionales y técnicos, y les proporciona los procesos y servicios necesarios para gestionar con eficacia equipos sobre el terreno, en las regiones y en la sede. Las funciones de la División de Recursos Humanos se desempeñan cada vez más en un marco de gestión del riesgo (en el que se hace referencia a una biblioteca para el control del riesgo) y prestando atención a la simplificación y la eficacia de los modos de operación. Por ejemplo, se han planificado y simplificado los procesos institucionales de los servicios de recursos humanos y en 2010 se está introduciendo un sistema de gestión de las relaciones con los clientes que servirá para realizar un seguimiento electrónico y facilitar respuestas más rápidas, fiables y verificables a las preguntas y peticiones del personal sobre los recursos humanos. Este sistema reducirá la duplicación y mejorará la gestión de conocimientos en la esfera de los recursos humanos, en particular en el ámbito de los servicios. Su aplicación se está llevando a cabo con el apoyo del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

27. La División de Recursos Humanos presta apoyo específico a la igualdad entre los géneros a través de diversos medios, tales como la elaboración de listas actualizadas de especialistas en cuestiones de género (tanto particulares como instituciones) que proporcionan conocimientos técnicos en materia de género para los programas en el contexto del desarrollo y humanitario; la incorporación de módulos o componentes de la igualdad de género en los programas sustantivos de excelencia programática y de liderazgo y gestión; y la plena integración de las competencias sobre igualdad de género en todos los procesos de recursos humanos, desde el perfil y la descripción del puesto hasta los procesos de selección basados en competencias y la gestión tendiente a optimizar el desempeño.

28. En las secciones siguientes se describen la labor y los progresos fundamentales realizados en relación con los problemas demográficos e institucionales descritos en la sección anterior.

A. Planificación estratégica de la fuerza de trabajo

29. Se han logrado importantes avances en el logro de la capacidad de planificación estratégica de la fuerza de trabajo en la esfera de los recursos humanos. En los últimos dos años se han abordado cuestiones complejas relacionadas con la disponibilidad, precisión e integridad de los datos a fin de establecer una base fiable de datos históricos y actuales y una metodología a partir de las cuales elaborar predicciones y modelos de la fuerza de trabajo. Por ejemplo, se han creado modelos dinámicos de datos sobre el personal para permitir la formulación de políticas de base empírica y para proporcionar modelos en tiempo real de los cambios hipotéticos que afectan al personal.

30. A principios de este año se elaboró y perfeccionó un modelo de planificación de la fuerza de trabajo para el UNICEF, en colaboración con el Centro de Estudios Avanzados en Recursos Humanos de la Universidad de Cornell. Este modelo pronosticará de forma dinámica las necesidades y carencias cuantitativas —tanto horizontalmente, para puestos específicos, como verticalmente, para esferas funcionales concretas. Las predicciones resultantes mejorarán la capacidad del UNICEF para prever con antelación la carencia o el exceso de personal y a responder adecuadamente. Este análisis complementará los elementos cualitativos y los datos obtenidos de los directores operacionales de todas las esferas funcionales.

Estos datos servirán para abordar cuestiones como la reconfiguración de las funciones y la modificación de los requisitos en materia de competencia y capacidad.

31. Otro de los avances realizados en esta esfera es la puesta en marcha en septiembre de 2009 del tablero de recursos humanos, el primer tablero institucional de la organización. El tablero de recursos humanos es un instrumento de presentación de información que permite supervisar al mismo tiempo los indicadores y los criterios de medición relacionados con los recursos humanos. Extrae datos de diversos sistemas de recursos humanos y los transforma en información significativa sobre la fuerza de trabajo, la paridad entre los géneros y la contratación. Asimismo permite que los especialistas en recursos humanos y los responsables de la adopción de decisiones observen el desempeño de la organización en materia de recursos humanos desde una perspectiva operacional y estratégica, y se seguirá perfeccionando conforme avance la iniciativa de gestión del desempeño institucional.

B. Atracción de los mejores talentos

32. El UNICEF trata de atraer a los talentos mejores y más brillantes, aumentando así la reputación de la organización de ser el lugar de trabajo predilecto para quienes deseen mejorar el mundo. Con este fin en mente, el UNICEF puso en práctica en 2008 una iniciativa de gestión y desarrollo estratégico de talentos destinada a identificar y desarrollar talentos para satisfacer las necesidades actuales y futuras de la organización. La iniciativa de desarrollo y gestión del talento y el liderazgo se destina tanto al personal interno como externo.

33. A nivel interno, el UNICEF está estableciendo los elementos necesarios para crear un entorno en el que se pueda identificar el talento y desarrollarlo, en particular con miras a canalizarlo para cubrir puestos directivos en la organización.

34. La Iniciativa de Talentos Nuevos y Emergentes (NETI) es un programa de divulgación para contratar a talentos externos prometedores y procedentes de diversas regiones a fin de subsanar la carencia de personal en diversas esferas funcionales. Esta iniciativa complementa otros esfuerzos eficaces que ya se realizan en campañas de divulgación y búsqueda de candidatos, y mediante la contratación de nuevos talentos a través del programa de funcionarios subalternos del cuadro orgánico, las pasantías y el Programa de Voluntarios de las Naciones Unidas.

35. La Iniciativa empezó a funcionar en 2008. El grupo de prueba compuesto por nueve candidatos completó el programa y todos los integrantes fueron seleccionados para ocupar puestos de personal de plantilla. El segundo grupo, formado por 21 personas, fue seleccionado de una lista de más de 3.400 candidatos y actualmente está terminando tareas sobre el terreno. La campaña mundial de contratación para el tercer programa de la Iniciativa se puso en marcha en septiembre de 2009; se recibieron 4.116 candidaturas y se seleccionó a 22 participantes. Dicho programa se inició el 24 de mayo de 2010 en la sede de Nueva York y sus participantes serán enviados a las oficinas de todo el mundo a partir del 23 de julio de 2010.

36. El programa de funcionarios subalternos del Cuadro Orgánico está integrado por una categoría especial de miembros del personal formada por jóvenes profesionales de ambos sexos interesados en adquirir experiencia en la esfera del

desarrollo. Estos miembros del personal cuentan con el patrocinio de sus respectivos gobiernos para adquirir experiencia en actividades de cooperación internacional para el desarrollo, bajo la supervisión estrecha de funcionarios superiores del UNICEF, y al mismo tiempo contribuyen a la ejecución de programas del UNICEF en los países. En 2009 se contrató a 37 nuevos funcionarios subalternos, patrocinados por 15 gobiernos, con lo que el número total de funcionarios subalternos del Cuadro Orgánico que trabajaban en el UNICEF ascendió a 111. En el sistema de las Naciones Unidas, el UNICEF es la organización con mayor índice de retención de funcionarios subalternos; en los últimos años, el promedio ha sido del 46%.

37. Otros programas están encaminados a mantener colaboraciones continuas con gobiernos e instituciones académicas para establecer formas de canalizar a los jóvenes talentos y aumentar la retención de los funcionarios que mejor desempeñen su cometido. El programa de pasantías del UNICEF también se ha modernizado, simplificando su proceso de presentación de candidaturas. Se está trabajando para reformar el Programa de voluntarios en la misma línea. El UNICEF sigue buscando nuevas formas innovadoras para contratar nuevos talentos en todas las categorías.

Procedimientos ordinarios de contratación

38. La División de Recursos Humanos proporciona los instrumentos, las políticas y las orientaciones para que los supervisores directos se ocupen de la contratación de la manera más eficaz, respetando al mismo tiempo los principios de igualdad, justicia y transparencia. Es preciso que el UNICEF continúe simplificando esos procesos y reforzando la capacidad de las oficinas a nivel nacional, regional y en la sede para aplicarlos con eficacia.

39. El sistema de contratación electrónica de la organización, UNICEF Employment, fue puesto en marcha el 1 de diciembre de 2009 como uno de los primeros elementos de mejora introducidos en el sistema integrado de información virtual y planificación unificada de recursos institucionales (VISION-One-ERP). Este instrumento de contratación a través de Internet gestiona los procesos de contratación al tiempo que mejora la transparencia y tiene como objetivo reducir el tiempo que dura el proceso. El sistema está concebido para aumentar la capacidad estratégica de contratación y el despliegue de talento, y para lograr que la contratación sea más proactiva y eficaz, ayudando así al UNICEF a encontrar los candidatos más adecuados.

40. Se llevó a cabo una importante labor de apoyo para facilitar la puesta en marcha con éxito de UNICEF Employment. Se empezó a utilizar un marco de competencias revisado que se aplicó en la contratación a través del proceso de entrevistas basadas en las competencias. Asimismo se formularon y aplicaron dos nuevas políticas:

a) Mejores normas para la selección de personal³, que tienen por objeto garantizar la selección eficaz, eficiente, justa y transparente de la persona adecuada para el puesto adecuado en el menor tiempo posible, en el marco del nuevo Reglamento y Estatuto del Personal de las Naciones Unidas que entró en vigor el 1 de julio de 2009;

³ CF/EXD/2009-008.

b) Una directiva sobre órganos centrales de examen⁴, que simplifica el anterior proceso de examen para la contratación y reduce considerablemente los plazos.

41. Además, se elaboraron perfiles de puestos genéricos que abarcan todas las esferas de trabajo, se clasificaron los puestos de trabajo y se “limpiaron” los datos del personal (se actualizaron y verificaron con el fin de establecer datos comparables para analizar los diversos sistemas y oficinas del UNICEF).

42. Las contrataciones efectuadas en el marco del sistema electrónico de contratación a 1 de junio de 2010 (tras cinco meses de funcionamiento) ya han demostrado ser mucho más eficaces. Se han efectuado unas 79 contrataciones, en un promedio de 93 días; el 47% de las operaciones de contratación finalizaron en un plazo de 90 días. El indicador fundamental de desempeño relativo a la contratación es el porcentaje de contrataciones (período transcurrido entre el vencimiento del anuncio de la vacante y la fecha de la oferta de contrato) para puestos internacionales del Cuadro Orgánico completadas en un plazo de 90 días. En el cuadro 5 que figura a continuación se detallan las tendencias en el desempeño relativas a dicho indicador.

Cuadro 5

Tiempo de duración de la contratación respecto al indicador fundamental de desempeño, 2007-2009

<i>Año</i>	<i>Contrataciones completadas</i>	<i>Porcentaje acorde con el indicador fundamental de desempeño</i>
2009	552	43
2008	800	24
2007	324	33

43. Se está poniendo énfasis en mejorar la contratación. La introducción del sistema electrónico de contratación y del concepto de “reservorio de talentos” (descrito a continuación) serán iniciativas clave para seguir mejorando el desempeño.

Planificación y reservorios de talentos

44. La planificación de la sucesión del talento es un enfoque estratégico que garantiza una abundante oferta de personal cualificado para satisfacer las exigencias. El enfoque para calcular la fuerza de trabajo determinará la demanda de talentos y la capacidad disponible e identificará las lagunas. La planificación del talento se centrará en el abastecimiento de talentos y en las posibles estrategias no tradicionales de búsqueda de candidatos para contratar al personal necesario. La División de Recursos Humanos colaborará con las distintas esferas funcionales para determinar los perfiles del personal cualificado necesario y las fuentes de contratación a nivel mundial (internas y externas). A través de diversas evaluaciones, se adoptarán medidas para preseleccionar e investigar a los candidatos con el fin de canalizar el talento disponible para cubrir inmediatamente los puestos que queden vacantes. En este enfoque de “reservorios de talentos”, se prestará

⁴ CF/EXD/2009-009.

especial atención a la transparencia y la diversidad. El enfoque está destinado a facultar a los administradores encargados de la contratación con un mecanismo más flexible de selección y colocación de candidatos, y a reducir de forma considerable el tiempo que dura la contratación.

Rotación

45. La rotación, que asegura la circulación y la movilidad del personal internacional, es un elemento esencial del enfoque de la División de Recursos Humanos.

46. El proceso de revisión y rotación anual del personal de categoría superior, que se aplica con buenos resultados desde hace cinco años, se ha simplificado aún más. El portal actual de revisión del personal de categoría superior se ha mejorado e incluye información sobre las evaluaciones.

47. Se revisará la política relativa a la rotación del resto del personal, en suspenso desde 2006, y en el curso del próximo año se realizará un ejercicio de rotación de puestos directivos intermedios en tres esferas funcionales seleccionadas. Este ejercicio se documentará mediante un análisis derivado del proceso de planificación estratégica de la fuerza de trabajo descrito anteriormente.

C. Recursos humanos en situaciones de emergencia

48. Las actividades humanitarias son una parte importante de la labor del UNICEF, pues casi una tercera parte de los ingresos de la organización (incluidos recursos ordinarios y otros recursos) se invierten en esa esfera. Las tendencias indican que las actividades humanitarias continuarán siendo un ámbito importante de trabajo para el UNICEF; se prevé que aumente la frecuencia y la intensidad de los desastres naturales y los conflictos dentro de los Estados, más que los conflictos entre Estados. En cuanto a la reforma humanitaria, la División de Recursos Humanos contribuye a intensificar la respuesta humanitaria al respaldar la selección de personas con competencias y capacidad adecuadas para apoyar la respuesta del UNICEF y enviarlas a países en situación de emergencia repentina (garantizando la capacidad de reacción rápida), a países en crisis y a países en situación de emergencia prolongada (contratación de emergencia). Por “reacción rápida” se entiende el aumento de capacidad inmediata a corto plazo para garantizar que el UNICEF pueda lograr resultados inmediatos durante la fase inicial de la respuesta ante las emergencias. En el cuadro 6 se incluyen los datos sobre despliegues.

Cuadro 6

Tendencias en los despliegues de emergencia, 2007-2010 (a 1 de junio de 2010)

<i>Año</i>	<i>Número de despliegues</i>	<i>Número de países afectados</i>
2010 (a 1 de junio de 2010)	450	5
2009	259	30
2008	268	40
2007	150	56

49. Para la capacidad de reacción rápida del UNICEF ante las emergencias, incluida la redistribución interna del personal, continuaron siendo eficaces la contratación externa de consultores y los acuerdos de fuerzas de reserva con los asociados. Este apoyo reviste particular importancia en las esferas funcionales en las que el UNICEF tiene responsabilidades principales en los grupos temáticos. En 2009 el 90% de los coordinadores de grupos temáticos fueron desplegados en 56 días, el 60% de ellos en los 28 primeros días. Se siguieron perfeccionando y mejorando los mecanismos regionales de respuesta rápida para facilitar la redistribución más ágil de personal interno.

50. La reciente situación de emergencia vivida en Haití puso de relieve la necesidad de que la organización mantenga una dotación de personal suficiente en la Dependencia de Emergencia de la División de Recursos Humanos. Esta dependencia se dedica a sustentar la capacidad del UNICEF para asistir a los países en situaciones de emergencia y crisis prolongada, utilizando tanto la capacidad del personal interno como la de los asociados externos, incluidos los centros de excelencia y otras instituciones. La dependencia se centra en el apoyo de la División de Recursos Humanos a los programas de respuesta inmediata y recuperación.

51. Durante los primeros seis meses de 2010, la oficina del UNICEF en Haití solicitó más de 400 asignaciones en el marco de la capacidad de reacción rápida. De ellas, el 10% se cubrió con acuerdos con asociados de reserva, el 60% con la redistribución interna de personal (personal del UNICEF de otras oficinas) y el 40% restante, a través de la contratación externa.

52. Basándose en la experiencia adquirida en Haití, se siguen analizando los procesos y sistemas de emergencia de la División de Recursos Humanos con miras a simplificarlos para que la organización pueda responder de manera óptima a las emergencias. La lista mundial en la web para contratar personal en situaciones de emergencia también se está ampliando a través de mecanismos de captación tradicionales y no tradicionales para atraer a los mejores talentos hacia los países en crisis y los países que viven situaciones de emergencia prolongada.

53. Aparte de Haití, la Dependencia de Emergencia de la División de Recursos Humanos examina las necesidades de otros cinco países en situación de emergencia a gran escala y prolongada, y responde a ellas: el Afganistán, la República Democrática del Congo, el Pakistán, Somalia y el Sudán. La escasez de la corriente de recursos destinados a esas situaciones de emergencia constituye un problema particular que requiere soluciones creativas e innovadoras que no se limiten a la habitual recurrencia al personal interno.

D. Capacitación y desarrollo

54. La estrategia de capacitación del UNICEF se ha adaptado a las necesidades actuales e incipientes de la organización. Abarca muchas esferas, incluidas la gestión y la capacidad directiva, la excelencia en los programas y el aprendizaje básico en todos los niveles.

Gestión y capacidad directiva

55. Se ha reforzado el plan de estudios sobre gestión y capacidad directiva a fin de incorporar los objetivos estratégicos y las nuevas prácticas institucionales del

UNICEF. Se han elaborado planes de estudios que abordan esferas sustantivas y funcionales, incluidas las señaladas en el plan estratégico de mediano plazo del UNICEF para el período 2006-2013, con el fin de apoyar la misión del UNICEF de conseguir resultados en favor de la infancia. La División de Recursos Humanos también ha creado ofertas de certificación (financiación y administración, abastecimiento y recursos humanos) para la mayor profesionalización de la fuerza de trabajo en esas esferas funcionales.

56. Se ha establecido y perfeccionado una metodología de evaluación de la capacidad directiva mediante centros de desarrollo y evaluación de la gestión. Esa metodología realiza una evaluación de los candidatos de 360 grados y basada en simulaciones. Se introdujo en 2008 con el fin de reforzar la capacidad directiva del personal directivo superior y de promover un uso sistemático y estratégico de los instrumentos de evaluación de los puestos existentes de nivel superior. Los primeros centros se crearon en 2008 y se evaluó a 32 funcionarios. En 2009 se evaluó a 105 funcionarios. En 2010 se están habilitando nuevos centros. Esos centros apoyan la rotación y reasignación de personal, establecen referencias para medir el liderazgo y elaboran listas de candidatos evaluados que podrían cubrir puestos potenciales o vacantes de representantes, representantes adjuntos u otros cargos estratégicos.

57. La Iniciativa para el desarrollo de la capacidad directiva se aplica en la actualidad en todo el mundo. Está destinada a localizar a personal del Cuadro Orgánico de nivel medio con talento y potencial de liderazgo y con competencias de gestión demostradas, a fin de canalizarlo hacia los puestos directivos y cubrir puestos de mayor responsabilidad que queden vacantes con el tiempo. Uno de los objetivos clave de la iniciativa consiste en cubrir las vacantes previstas en la categoría media. Ese programa, que empezó a ejecutarse en la región de África oriental y meridional, se aplica en todo el mundo desde 2008. En 2009 se graduaron 78 personas procedentes de tres programas interregionales.

58. En 2009 se puso en marcha un programa de orientación para los nuevos representantes como parte de un programa más amplio de orientación para los representantes nuevos en el UNICEF o para el personal que asume esa función por primera vez. Se asignaron tutores y mentores a los 16 representantes recién nombrados. En 2010 se pondrá en marcha un programa revisado de directivos superiores que atenderá las necesidades respecto de los dirigentes más altos de la organización. En la región del África occidental y central se pondrá a prueba un programa de orientación general para funcionarios recién contratados que podría aplicarse en todo el UNICEF en 2010.

Otras iniciativas de capacitación

59. Se han elaborado y puesto en práctica programas de capacitación para el desarrollo profesional que abordaron las cuestiones planteadas en la encuesta mundial del personal de 2008. Durante 2010-2011 se hará hincapié en el desarrollo profesional de los funcionarios nacionales y el personal del cuadro de Servicios Generales.

60. El programa de capacitación de excelencia en los programas, que comprende las esferas sustantivas de la labor del UNICEF, continuó arrojando resultados, y hubo 735 funcionarios que terminaron satisfactoriamente una serie de cursos, incluidos los de políticas presupuestarias, análisis de políticas basado en datos empíricos para obtener resultados en favor de la infancia, protección social, política

y financiación sanitaria, y adopción de decisiones estratégicas en materia de reforma educativa.

61. Se continuó sobrepasando con creces los objetivos sobre el número de funcionarios que asisten a los cursos del Programa básico de capacitación, por ejemplo el curso de Enfoque de principios para la asistencia humanitaria y el Curso avanzado de seguridad sobre el terreno, así como el programa de tres niveles sobre Técnicas de supervisión. Alrededor de 2.150 funcionarios han concluido satisfactoriamente los cursos del Programa básico de capacitación.

Gestión de la actuación profesional individual

62. Se han puesto en marcha dos importantes iniciativas que hacen hincapié en la gestión de la actuación profesional individual con objeto de aumentar la capacidad del UNICEF para lograr resultados: el Marco revisado de competencias y el Sistema electrónico de evaluación de la actuación profesional (e-PAS).

63. La base de la estrategia de gestión del talento del UNICEF es el Marco revisado de competencias, aprobado y publicado en 2009, que describe las calificaciones y aptitudes básicas que necesitan los funcionarios del UNICEF para poder contribuir a las aspiraciones estratégicas de la organización, demostrar su liderazgo en el sector y estar siempre a la vanguardia de las principales disciplinas. Se han llevado a cabo diversos programas de capacitación en toda la organización con objeto de explicar el concepto y la aplicación del marco.

64. El sistema e-PAS de gestión de la actuación profesional, basado en la web, permite que el personal y los supervisores inicien, supervisen y completen en línea sus evaluaciones de la actuación profesional, y sustituirá al actual sistema en papel. El sistema simplifica el proceso de gestión de la actuación profesional individual y lo armoniza con los procesos de otras organizaciones de las Naciones Unidas. Además, el e-PAS mejorará la rendición de cuentas del personal y los supervisores, comprobará la capacidad del proceso de gestión de la actuación profesional y producirá criterios de medición en tiempo real.

65. Al abordar muchas de las recomendaciones sobre gestión de la actuación profesional contenidas en el examen institucional y el examen estratégico de la gestión de los recursos humanos, el e-PAS es un componente esencial de la Iniciativa del UNICEF sobre la gestión de talentos, junto con la contratación electrónica, el fomento de la capacidad directiva y la capacitación.

66. El e-PAS, puesto en marcha en febrero de 2010 en todo el mundo para los funcionarios internacionales del Cuadro Orgánico, se ampliará en los próximos años para abarcar otras categorías de personal. El Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA) ha apoyado la aplicación del e-PAS, puesto que el UNICEF utiliza una versión adaptada del sistema de gestión de la actuación profesional del UNFPA. La capacitación en gestión tendiente a optimizar la actuación profesional comenzó en 2010 y a mediados de mayo ya había más de 1.400 funcionarios que la habían completado con éxito.

E. Servicios de recursos humanos

67. La División de Recursos Humanos administra los contratos y las prestaciones de todos los funcionarios internacionales del Cuadro Orgánico en todo el mundo y los funcionarios del cuadro de Servicios Generales en la sede (algo más de 3.000 funcionarios) y presta asesoramiento y apoyo a las oficinas regionales y en los países acerca del modo de cumplir sus responsabilidades en materia de dirección y administración de los recursos humanos. Para ello, cuenta con el apoyo de VISION (sistema integrado de información virtual), el nuevo sistema de información adoptado por el UNICEF. El módulo de derechos humanos del SAP y la nómina de sueldos serán algunos de los primeros elementos de VISION que se aplicarán.

68. La nómina de sueldos y otros derechos conexos de más de 4.400 funcionarios se gestionan desde la sede de Nueva York e implican el procesamiento de más de 500 millones de dólares de los EE.UU. en cargos por año. La centralización de la nómina de sueldos para todas las oficinas centrales, las oficinas regionales y las oficinas en los países que prestan servicios a más de un país (oficinas en los países ubicadas en los mismos lugares de destino que las oficinas regionales) ha demostrado reportar los siguientes beneficios: armonización de la gestión de las prestaciones y los derechos para el personal del UNICEF en todo el mundo, gestión de toda la información relativa al personal en un solo sistema, procesamiento más eficiente y mejor prestación de servicios al personal, utilizando datos de recursos humanos precisos y fiables. Se sigue trabajando en paralelo con la aplicación de VISION para examinar el modo más eficaz de lograr una mejor relación costo-eficacia y reducciones de costos en esta esfera.

F. Entorno de trabajo y relaciones con el personal

Relaciones con el personal

69. El UNICEF continúa manteniendo relaciones de colaboración productivas con la asociación de su personal. Se celebran reuniones periódicas para examinar áreas de interés común y problemáticas. En 2009 se celebró en Estambul una reunión de la Asociación Mundial del Personal a la que asistieron todos los representantes del personal, quienes manifestaron su agradecimiento por la iniciativa. La asociación del personal planteó diversas cuestiones que exigían mayor atención: arreglos contractuales, desarrollo profesional para el personal del cuadro de Servicios Generales y los funcionarios nacionales, y derechos en lugares de destino no aptos para familias.

Equilibrio entre la vida laboral y la vida personal y bienestar del personal

70. Existe un elevado número de funcionarios del UNICEF que trabaja en condiciones cada vez más complejas y difíciles. En 2009 se realizó, en cooperación con la Universidad de Columbia, una encuesta mundial del personal sobre el estrés, la primera de su género, a la que respondió más de un tercio de los funcionarios del UNICEF.

71. El porcentaje de personal que afirmó trabajar con un alto nivel de estrés disminuyó del 35% en 2003 al 31% en 2009. Las respuestas de las mujeres indicaron que trabajaban con mayor nivel de estrés que los hombres. Se están

analizando con mayor profundidad las estadísticas sobre el modo en que los funcionarios afrontan el estrés (mecanismos positivos y negativos) con miras a descubrir el tipo de apoyo y asistencia que se necesita. Las respuestas a la encuesta revelan que el personal tiene ahora una visión más positiva de la utilidad de los servicios disponibles para su bienestar, especialmente en los lugares de destino en situación de emergencia.

72. La ayuda al personal y sus familiares a cargo incluye asesoramiento a los representantes y al personal encargado de los recursos humanos acerca de incidentes críticos, estrés relacionado con el trabajo y otros problemas de salud mental, así como orientación para el bienestar del personal. En 2010 se fortaleció la esfera del bienestar del personal incorporando nuevos recursos profesionales. Como complemento de los consejeros del personal, el UNICEF también cuenta con un programa sólido de voluntarios para apoyo mutuo basado en los programas de otras organizaciones de las Naciones Unidas y que se va perfeccionando en función de las nuevas necesidades. El UNICEF tiene, en 90 países, 276 voluntarios para apoyo mutuo debidamente capacitados.

73. Ya se está impartiendo capacitación, y se dispone de publicaciones, sobre temas como la gestión del estrés, el estrés en el lugar de trabajo y el equilibrio entre la vida laboral y la vida privada, y también se está investigando sobre otro importante problema, a saber, las respuestas culturales a los acontecimientos traumáticos. Esta investigación está basada en una encuesta del personal que ha estado expuesto a acontecimientos traumáticos y se lleva a cabo en cooperación con la Universidad de Rutgers y la Universidad de Columbia.

UN Cares

74. El UNICEF sigue comprometido con la plena aplicación de UN Cares, el programa sobre el VIH/SIDA en el lugar de trabajo del sistema de las Naciones Unidas, cuyo objetivo es reducir el impacto del VIH en la fuerza laboral. Para ello, apoya el “acceso universal” a una gama completa de prestaciones, tales como capacitación, prevención, tratamiento, atención y apoyo para todo el personal y sus familias, así como el compromiso del personal directivo. Todas las oficinas del UNICEF tienen la misión de cumplir los “10 criterios mínimos”. La organización continúa financiando un especialista dedicado exclusivamente al bienestar del personal respecto del VIH, que presta apoyo al programa UN Cares en una serie de equipos de tareas mundiales, como producción de nuevos materiales, estrategias de capacitación y ejecución de UN Cares en lugares remotos y en situación de emergencia. El especialista también actúa como coordinador regional interino para todas las regiones que carecen de otro tipo de cobertura.

G. Coherencia en todo el sistema de las Naciones Unidas

75. En la esfera de los recursos humanos, el UNICEF ha participado con gran dedicación en el diálogo normativo con otras entidades de las Naciones Unidas. El UNICEF ha declarado su postura de organización que trabaja sobre el terreno tanto en las negociaciones en el marco de la Red de Recursos Humanos del sistema de las Naciones Unidas como en la elaboración y aplicación de políticas y procedimientos de recursos humanos en conformidad con los principios de coherencia, simplificación y armonización. Los cambios recientes más significativos están

relacionados con el nuevo Estatuto y Reglamento del Personal de las Naciones Unidas, la reforma contractual de las Naciones Unidas y el nuevo sistema de administración de justicia.

Reforma contractual

76. El UNICEF se rige por el Estatuto y Reglamento del Personal de las Naciones Unidas y, por consiguiente, también ha estado sujeto a la reforma contractual adoptada por la Asamblea General en su resolución 63/250, de 24 de diciembre de 2008. Como resultado, el UNICEF ha otorgado nuevos nombramientos de plazo fijo y nombramientos temporales en el marco del nuevo Estatuto y Reglamento del Personal, que entró en vigor el 1 de julio de 2009. Además, está dispuesto a llevar a cabo nombramientos continuos cuando la Asamblea General adopte una decisión sobre esa modalidad contractual.

77. Uno de los principales objetivos del UNICEF es utilizar las nuevas modalidades contractuales para que el apoyo de su mandato sea más eficaz. En este contexto, se estudiarán criterios flexibles para el otorgamiento de nombramientos continuos a fin de prestar un mejor apoyo a los objetivos programáticos de la organización. De igual modo, se ha empezado a examinar la duración máxima de los contratos de plazo fijo en el seno de la organización, incluso con los representantes del personal, con miras a que la llamada del UNICEF tenga el máximo eco posible entre los candidatos externos, así como para proporcionar un lugar de trabajo atractivo para el personal existente. Actualmente los contratos de plazo fijo tienen una duración máxima de dos años, lo que está muy por debajo de la duración máxima de cinco años estipulada en el Reglamento del Personal.

78. La reforma contractual, que racionalizó el gran número de contratos existentes en las distintas organizaciones de las Naciones Unidas administradas en el marco del Estatuto y Reglamento del Personal, también ha sentado bases positivas para facilitar la movilidad interinstitucional al mejorar la compatibilidad de los contratos y simplificar los aspectos administrativos. Se sigue apoyando la movilidad interinstitucional de los funcionarios, como se indica en el cuadro 7.

Cuadro 7

Movilidad interinstitucional, 2009

2009	<i>Personal del UNICEF que se traslada a otros organismos de las Naciones Unidas</i>		<i>Personal de las Naciones Unidas que se traslada al UNICEF</i>	
Coordinadores Residentes	11		No se aplica	
Adscripción	45			27
Préstamo reembolsable	19			6
Préstamo no reembolsable	3			1
Traslado entre organismos	12			8

79. Otro aspecto un tanto menos positivo han sido los problemas encontrados por el UNICEF para atraer a candidatos adecuados para los nombramientos temporales debido a las restricciones relativas a la duración de los contratos y al conjunto más limitado de prestaciones y derechos estipulados para esa modalidad contractual.

Esto ha tenido una especial incidencia en las operaciones de emergencia, donde el nombramiento temporal es la principal modalidad de contratación para desplegar personal con rapidez. El UNICEF continúa trabajando para superar estos problemas.

80. Las modificaciones introducidas en el Estatuto y Reglamento del Personal⁵ y la reforma contractual de las Naciones Unidas tuvieron, por sí solas, repercusiones en numerosos procedimientos y políticas del UNICEF en materia de recursos humanos, la mayoría de los cuales se han examinado o se examinarán. Se está llevando a cabo un amplio proceso de revisión y modernización continuas de los procedimientos y las políticas del UNICEF. Para realizar estos cambios es preciso proporcionar a los directores un elevado nivel de información, asesoramiento y orientación, así como garantizar la eficacia de las relaciones con el personal a través de la Asociación Mundial del Personal.

El nuevo sistema de administración de justicia

81. A raíz de la decisión de la Asamblea General de 2007 de introducir un nuevo sistema para las controversias internas y los asuntos disciplinarios, el 1 de julio de 2009 empezó a funcionar el nuevo sistema de administración de justicia. El Tribunal Contencioso-Administrativo de las Naciones Unidas, que consta de jueces profesionales que adoptan decisiones vinculantes, ya ha empezado a conocer de causas.

82. Se desplegaron grandes esfuerzos para ofrecer al personal sesiones informativas, presentaciones y material de información y pedagógico sobre este nuevo sistema. Se ha proporcionado asesoramiento jurídico a los funcionarios en los países, las regiones y la sede sobre asuntos disciplinarios y procedimientos de apelación. En 2009 hubo 52 casos disciplinarios, 10 evaluaciones internas y revisiones de decisiones administrativas, 16 apelaciones y 6 impugnaciones del informe de evaluación de la actuación profesional.

83. Las experiencias iniciales con el nuevo sistema de administración de justicia han demostrado que el volumen de trabajo en esta esfera ha aumentado considerablemente. Esto se debe a que se están estudiando muchos más casos y, habida cuenta de los requisitos del nuevo sistema, en las audiencias se debe invertir mucho más tiempo que antes para la preparación y presentación de los casos. Este ámbito de trabajo está teniendo un impacto notable en los recursos del UNICEF.

Otras esferas de colaboración

84. La División de Recursos Humanos siguió trabajando de forma sumamente activa en otras esferas de colaboración interinstitucional y participó en reuniones y actividades relacionadas con: estudios sobre los salarios locales, la Red de Recursos Humanos, la Comisión de Administración Pública Internacional, el Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo, el Comité Permanente para las Cuestiones sobre el Terreno y las Cuestiones del Sistema de Coordinadores Residentes, y los grupos de trabajo interinstitucionales.

⁵ Resolución 63/250 de la Asamblea General.

V. Conclusiones

85. La gestión eficaz de los recursos humanos sigue siendo un factor esencial para que el UNICEF pueda cumplir su compromiso de alcanzar los Objetivos de Desarrollo del Milenio, especialmente en un entorno de complejidad e incertidumbre crecientes.

86. Los miembros de la Junta Ejecutiva han hecho hincapié en la importancia de definir y desarrollar las competencias del personal para el futuro. En el presente informe se han descrito las medidas adoptadas en los planos estratégico y operacional para tratar esta cuestión. Los donantes, asociados y clientes tienen derecho a esperar que el UNICEF sea la organización más profesional y eficaz posible. Respecto de los recursos humanos, el UNICEF trata de estar a la vanguardia en lo que a mejores prácticas se refiere, dentro y fuera de las Naciones Unidas.

87. Habida cuenta de las múltiples expectativas y exigencias puestas en la División de Recursos Humanos para que desarrolle y habilite procesos que favorezcan una gestión sólida de los recursos humanos, el UNICEF necesita crear la capacidad necesaria para permitir que la división asuma sus responsabilidades. Alrededor de 55 (36%) de los 153 puestos de la división están financiados mediante la cuenta de otros recursos y financiación temporal. La dependencia en este tipo de financiación en vez de la recibida con cargo a los recursos ordinarios, o básicos, dificulta la predictibilidad y continuidad de los recursos humanos, así como la alta motivación del personal.

88. De cara al futuro, la división afronta desafíos fundamentales para descubrir las deficiencias de competencias y capacidad, lograr la continuidad de los conocimientos y la competencia y aumentar la eficacia. La división está en una buena posición para afrontar esos retos, pero depende de que exista una auténtica asociación con los clientes en el terreno, las regiones y la sede. Aún queda trabajo por hacer en el perfeccionamiento de los conocimientos de los profesionales de recursos humanos y de otros miembros del personal, así como de los dirigentes del UNICEF en relación con la gestión de personal.

89. Es mucho lo que ya se ha conseguido, pero aún queda mucho por hacer y no hay lugar para la complacencia. Como ya se ha señalado, se insistirá en la planificación estratégica de la fuerza de trabajo de modo que se garantice un abastecimiento continuo de talentos para subsanar las deficiencias previstas, así como crear los marcos contractuales y administrativos adecuados que permitan la flexibilidad.

90. El UNICEF continúa fijando objetivos y metas elevados y cada vez cuenta con más herramientas para medir y evaluar los progresos y la rentabilidad. Su finalidad es lograr cambios sistémicos más profundos en los procesos y sistemas en materia de recursos humanos con objeto de sentar una base sólida para aprovechar las eficiencias y permitir el cambio. El personal del UNICEF es la savia de esta organización, centrada en las personas. La mejora de la calidad de los procesos, los sistemas y la orientación en materia de recursos humanos es fundamental para apoyar la labor que lleva a cabo el UNICEF en favor del niño y la mujer.