

**Período de sesiones 2015**

21 de julio de 2014 a 22 julio de 2015

Tema 20 del programa

**Institutos de investigación y capacitación
de las Naciones Unidas****Escuela Superior del Personal del Sistema
de las Naciones Unidas****Informe del Secretario General***Resumen*

El presente informe se ha preparado en cumplimiento de la resolución 60/214 de la Asamblea General y la resolución 2013/14 del Consejo Económico y Social. En él se detallan los progresos de la Escuela Superior del Personal del Sistema de las Naciones Unidas durante el bienio 2013-2014 en lo que respecta al alcance y los resultados de sus servicios, su cartera de cursos sustantivos y su orientación estratégica.

En el período que se examina, se beneficiaron de los cursos, talleres y productos del conocimiento de la Escuela Superior unos 25.000 miembros del personal de las Naciones Unidas, que obtuvieron conocimientos e instrumentos apropiados para trabajar en pro del objetivo común de aumentar la coherencia, eficiencia y eficacia de las Naciones Unidas. Esa cifra constituye un aumento del 23% respecto del bienio anterior. La Escuela Superior aprovechó su estrecha relación con los órganos decisorios de las Naciones Unidas para determinar las prioridades y elaborar un plan de estudios que respondiera al extenso programa de reforma, que abarca todo el sistema de las Naciones Unidas. Se facilitaron nuevos cursos y productos del conocimiento en las esferas del desarrollo, el género y los derechos humanos; la paz y la seguridad; la coherencia en la programación y las operaciones; la gestión y las comunicaciones; y el fomento de una cultura de liderazgo siguiendo la iniciativa “Una ONU”. Al mismo tiempo, la Escuela Superior reforzó la capacidad para examinar sistemáticamente sus actividades de enseñanza, con resultados muy alentadores: el 97% de los participantes indicaron que recomendarían un programa de capacitación de la Escuela Superior a un colega. Además, según los resultados de una evaluación independiente, los programas de liderazgo emblemáticos de la Escuela Superior están logrando sus objetivos y ejercen una influencia positiva en la eficacia general de las Naciones Unidas.



La Escuela Superior mantuvo esos buenos resultados con menos de 40 miembros del personal y en un entorno financiero mundial que planteaba muchos desafíos. A raíz de un proceso de gestión del cambio que dio lugar a una estructura organizativa más racional y ágil e incrementó la capacidad de atraer nuevos clientes, ha seguido obteniendo la mayor parte de sus ingresos (74%) de sus propias actividades. Esa tendencia positiva demuestra la gran demanda de sus servicios, pese a la disminución de los recursos. No obstante, la Escuela Superior reconoce que hay mucho más por hacer. Con objeto de ajustar la escala de sus actividades y alcanzar una masa crítica de personal con programas que permitan acelerar eficazmente la reforma de las Naciones Unidas y responder a las necesidades siempre cambiantes de la comunidad internacional, se necesita una base fiable de financiación complementaria (recursos básicos y catalizadores).

Esta función nunca ha sido tan crucial en los 13 años de existencia de la Escuela Superior. La comunidad internacional está pidiendo una transformación para asegurar que las Naciones Unidas sigan adecuándose al propósito de responder a los desafíos de la nueva agenda de desarrollo sostenible, con un sistema de desarrollo capaz de apoyar y aplicar la nueva agenda, junto con un sistema de respuesta humanitaria más apto para atender las necesidades crecientes. En este contexto, la capacidad de la administración pública internacional de las Naciones Unidas es esencial. El personal de las Naciones Unidas debe estar dotado de conocimientos, instrumentos y capacidad de innovación adecuados para marcar realmente la diferencia en lo relativo a salvar y mejorar vidas, y para mantener con ello la ventaja comparativa del sistema.

Simultáneamente, es necesario un cambio cultural en la Organización: lograr un sistema revitalizado que produzca resultados en colaboración, en el que todos los funcionarios tengan una comprensión común de las cuestiones básicas, como los valores de las Naciones Unidas y la gestión de los riesgos, y reciban apoyo para compartir cada vez más los conocimientos con el resto del sistema. Para lograr esta transformación, el cambio debe producirse desde dentro. El éxito de la Organización en la lucha contra los desafíos del mañana no solo dependerá de las políticas y las medidas de programación que se hayan de adoptar, sino también de la capacidad y la voluntad de la Organización para convertirse en una auténtica “organización de educación permanente”. La Escuela Superior está dispuesta a ayudar al sistema en todo lo que esté a su alcance.

El Secretario General alienta a los Estados Miembros y las entidades de las Naciones Unidas a que presten pleno apoyo a la Escuela Superior, lo que incluye las inversiones financieras necesarias, la participación sistemática y las contribuciones sustantivas, pues eso le permitirá consolidar su papel central como plataforma para el diálogo, el intercambio de conocimientos y el aprendizaje a fin de fortalecer el liderazgo en todo el sistema, impulsar la gestión del cambio y fomentar la capacidad del personal para responder a los desafíos mundiales de la era posterior a 2015 y en adelante.

I. Introducción

1. El presente informe se ha preparado de conformidad con la resolución 2013/14 del Consejo Económico y Social, en la cual este alentó a la Escuela Superior del Personal del Sistema de las Naciones Unidas a seguir consolidando su función central en el ámbito del aprendizaje, la capacitación y el intercambio de conocimientos a nivel interinstitucional, habida cuenta de las actuales medidas orientadas a fortalecer la coherencia en todo el sistema de las Naciones Unidas, aumentar la eficacia del sistema y mejorar la capacidad del personal en ámbitos fundamentales. Se trata del cuarto informe preparado con arreglo a la resolución 60/214 de la Asamblea General, en la que se estableció un acuerdo para racionalizar la presentación de informes de la Escuela Superior.

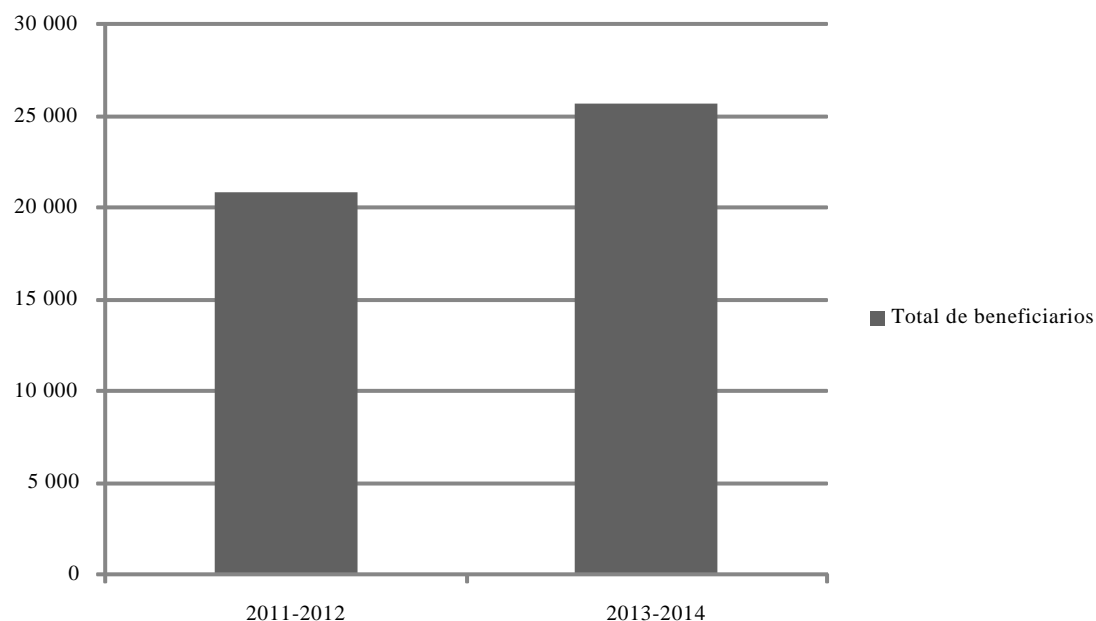
2. La Escuela Superior, creada por la Asamblea General en 2002, tiene como mandato actuar como institución de gestión del conocimiento y de capacitación en todo el sistema, con miras a promover una cultura de gestión coherente en las Naciones Unidas. Por lo tanto, la mayor parte de su oferta de enseñanza e intercambio de conocimientos, ya sean cursos de inscripción abierta o programas adaptados a petición de los asociados de las Naciones Unidas, está destinada exclusivamente al personal de la Organización. Ofrece cursos presenciales en el campus de las Naciones Unidas en Turín (Italia) y despliega su equipo móvil de expertos para impartir capacitación en unos 60 países cada año. Además, ofrece una cartera cada vez mayor de cursos de aprendizaje a distancia y en plataformas de intercambio de conocimientos. Los programas de la Escuela Superior se benefician de su estrecha relación con los órganos decisorios de las Naciones Unidas, lo que le permite determinar las necesidades específicas de capacitación de los organismos, fondos y programas, y responder al extenso programa de reforma de todo el sistema. En la elaboración y la ejecución de sus programas, la Escuela Superior colabora con expertos de renombre, instituciones académicas y asociados de las Naciones Unidas. Así, aporta ideas innovadoras, rigor académico y adaptación al contexto a la creación de capacidad del personal para hacer frente a las cuestiones más críticas que afrontan las Naciones Unidas.

3. Durante el bienio 2013-2014, la Escuela Superior logró avances destacados en lo que respecta al número de funcionarios de las Naciones Unidas que participaron en sus programas, el nivel y la diversificación de las alianzas, el enfoque temático de sus cursos y, sobre todo, la calidad de sus servicios. En 2013, más de 9.000 personas se beneficiaron de sus cursos, talleres y productos del conocimiento, y en 2014 el número total de beneficiarios superó los 16.000 (véase el gráfico I). La cifra combinada constituye un aumento del 23% respecto al bienio 2011-2012, en tanto que la cifra de 2014 representa un máximo histórico¹. En el año 2014 también se registró un importante aumento respecto a 2013 en el valor de los contratos de asociación firmados con las organizaciones de las Naciones Unidas (56%) y su número (55%), lo que pone de relieve la creciente reputación de la Escuela Superior como asociada interna de confianza para la creación de capacidad del personal. En el período objeto del informe, la Escuela Superior mejoró su capacidad para medir

¹ Las cifras notificadas para 2011-2012 y 2013-2014 incluyen a los “participantes directos” en los cursos de la Escuela Superior y a “beneficiarios indirectos” que recibieron capacitación impartida por formadores certificados por la Escuela Superior mediante cursos de capacitación sobre seguridad en las actividades sobre el terreno, así como a usuarios registrados de instrumentos basados en la web.

sistemáticamente la calidad y la influencia de sus actividades, con resultados muy alentadores. La reacción de los participantes a las actividades de capacitación es abrumadoramente positiva, pues el 97% indican que recomendarían un programa de capacitación de la Escuela Superior a un colega. Además, una evaluación independiente de los programas de liderazgo emblemáticos llegó a la conclusión de que estaban logrando sus objetivos y ejercían una influencia positiva en la eficacia general de las Naciones Unidas.

Gráfico I
Número de beneficiarios (directos e indirectos)



4. La Escuela Superior logró esos buenos resultados con menos de 40 funcionarios y en un entorno financiero mundial que planteaba muchos desafíos.

5. El presente informe coincide con el final del primer año del nuevo marco estratégico y el plan de acción estratégica de la Escuela Superior (2014-2017). Para la Escuela, este período se ha caracterizado por los esfuerzos encaminados a promover enfoques orientados al futuro para su orientación estratégica: preparar el terreno con inversiones para realizar las actividades esenciales de creación de capacidad durante el período después de 2015 y años posteriores, al tiempo que protege su capacidad para seguir destacando en la ejecución de las actividades en curso.

6. En la sección II del presente informe se ofrece un panorama general de las principales actividades de aprendizaje y capacitación de la Escuela Superior y de sus logros programáticos durante el período que se examina. En la sección III se indican sus principales logros institucionales, incluidas las medidas encaminadas a mejorar las alianzas dentro y fuera del sistema. En la sección IV se detalla la situación financiera de la Escuela Superior. En la sección V figuran las conclusiones sobre la función crítica de la Escuela Superior como pieza clave de la estructura de

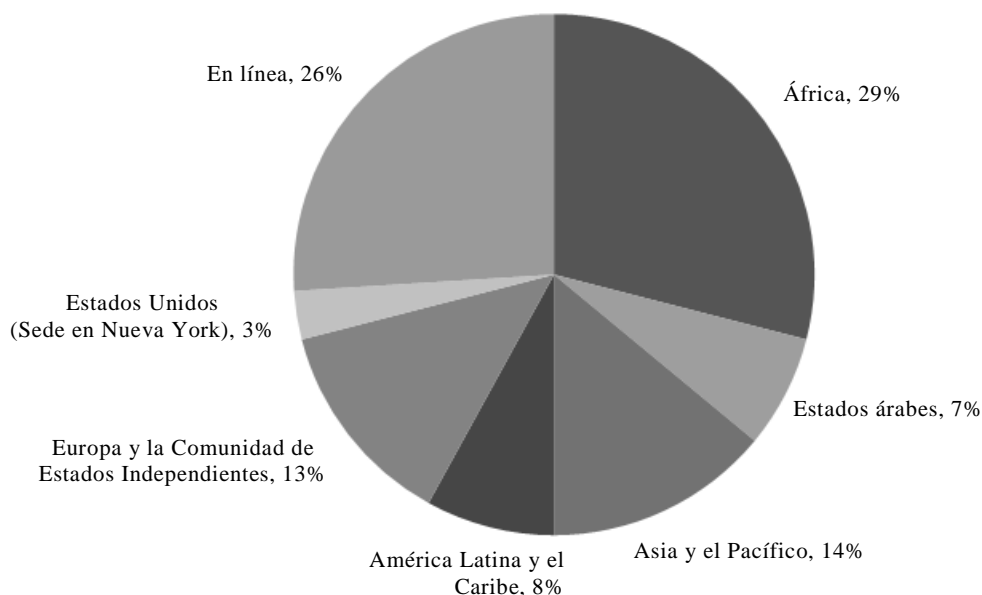
las Naciones Unidas que debe utilizarse de manera más sistemática para mejorar la integración y la coordinación. También figura en ella una recomendación de que los Estados Miembros y las entidades de las Naciones Unidas presten pleno apoyo a la Escuela Superior.

II. Panorama general de las actividades y logros programáticos fundamentales

7. En cumplimiento de la resolución 2013/14 del Consejo Económico y Social, en la que este acogió con beneplácito los progresos realizados por la Escuela Superior en las actividades de aprendizaje y capacitación de alta calidad para el sistema de las Naciones Unidas, exhortó a todas las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas a que utilizaran plena y eficazmente los servicios de la Escuela Superior y alentó a los Estados Miembros a que continuaran apoyando a la Escuela Superior, esta ha seguido impartiendo actividades de enseñanza de alta calidad diseñadas específicamente para el personal de las Naciones Unidas.

8. Durante el período objeto del informe, se beneficiaron de los cursos, talleres y productos del conocimiento de la Escuela Superior unos 25.000 miembros del personal de las Naciones Unidas, que obtuvieron los conocimientos e instrumentos apropiados para trabajar en pro del objetivo común de aumentar la coherencia, la eficiencia y la eficacia de las Naciones Unidas, independientemente del organismo específico del sistema al que estuvieran afiliados. La Escuela Superior impartió programas de aprendizaje en 64 países de todo el mundo, en respuesta a una amplia demanda temática y regional. Los participantes de otros 24 países recibieron capacitación impartida por formadores certificados por la Escuela Superior mediante cursos sobre seguridad en las actividades sobre el terreno. La Escuela Superior se esforzó por capacitar al personal para que hiciera frente a los desafíos más acuciantes de las Naciones Unidas, bien impartiendo a los equipos de las Naciones Unidas en los países capacitación sobre el análisis de conflictos para la consolidación de la paz catalizadora, bien asociándose con instituciones de enseñanza de renombre mundial para elaborar actividades de capacitación para el liderazgo personalizadas, o bien creando un centro de aprendizaje en línea para después de 2015. Elaboró nuevos cursos y productos del conocimiento en las esferas de fomento de una cultura de liderazgo siguiendo la iniciativa “Una ONU”; desarrollo, cuestiones de género y derechos humanos; coherencia en la programación y las operaciones; paz y seguridad; y gestión y comunicaciones.

Gráfico II
Beneficiarios por ubicación, 2013-2014



Nota: Los porcentajes representan los participantes en cursos de capacitación directa e indirecta y los usuarios registrados de instrumentos basados en la web.

A. Fomento de una cultura de liderazgo eficaz siguiendo la iniciativa “Una ONU”

9. Como recomendó el Grupo de Alto Nivel sobre la Coherencia en Todo el Sistema de las Naciones Unidas en su informe titulado “Unidos en la Acción” (véase A/61/583), la Escuela Superior del Personal del Sistema de las Naciones Unidas debería tener capacidad para ofrecer capacitación en gestión ejecutiva al personal directivo superior de las Naciones Unidas, lo que permitiría dirigir con mayor eficacia los procesos de cambio y contribuiría a crear una cultura común de gestión en todo el sistema. Por consiguiente, el fortalecimiento de la capacidad de liderazgo en todo el sistema de las Naciones Unidas sigue siendo una misión principal de la Escuela Superior. Un ideal, valentía y un conjunto de competencias específicas son elementos imprescindibles para que nuestros dirigentes superiores impulsen el cambio que las Naciones Unidas necesitan urgentemente y superen con eficacia los obstáculos y la resistencia. Con el fin de actuar satisfactoriamente unidos en la acción, el liderazgo debe estar inspirado por un sentimiento de pertenencia a algo mayor que su propia entidad y estar en condiciones de crear un entorno donde el personal se sienta empoderado para asumir riesgos razonables que permitan promover los valores y principios de las Naciones Unidas. La Escuela Superior está comprometida a apoyar a los dirigentes de las Naciones Unidas para que ajusten y perfeccionen sus enfoques de liderazgo y sus ideas a fin de alcanzar todo su potencial de liderazgo.

10. La Escuela Superior, alentada por los resultados de una evaluación independiente que determinó que sus programas de liderazgo emblemáticos estaban alcanzando sus objetivos y logrando una influencia positiva general sobre las Naciones Unidas, amplió y fortaleció su cartera de ofertas en ese ámbito en la sede y las oficinas regionales. Para continuar mejorando su plan de estudios, ha establecido nuevas alianzas con instituciones de enseñanza de renombre mundial, el sector privado, fundaciones y entidades de las Naciones Unidas. Con objeto de fomentar la consolidación y la aplicación de los conocimientos adquiridos, ha aumentado y perfeccionado el uso de evaluaciones de 360 grados sobre los dirigentes, metodologías según la iniciativa “Unidos en la Acción”, oportunidades de mentoría y planes de acción de liderazgo individuales.

11. En la actualidad, la Escuela Superior ofrece una amplia “trayectoria de liderazgo de las Naciones Unidas”, con una cartera de cursos para funcionarios de categoría intermedia (P-3 a P-4) y de nivel ejecutivo superior (Secretario General Adjunto y Subsecretario General). También se dirige al personal subalterno al principio de su carrera en el sistema de las Naciones Unidas mediante un programa de orientación para funcionarios subalternos del Cuadro Orgánico y expertos asociados, y programas similares para jóvenes profesionales. Gracias a sus actividades de capacitación para el liderazgo, la Escuela Superior apoya la capacidad del sistema para reconocer y mejorar la capacidad de liderazgo del personal de todos los niveles y fomenta el desarrollo de las perspectivas de carrera en todo el sistema.

Nuevas iniciativas para el personal directivo

12. Debido al éxito del emblemático Programa de Líderes de las Naciones Unidas dirigido a participantes de categoría de Director, la Escuela Superior introdujo un nuevo programa destinado a preparar a los administradores de categoría intermedia para el liderazgo en las Naciones Unidas del futuro. Mediante una serie de metodologías de aprendizaje activo, el programa Experiencia para Nuevos Dirigentes de las Naciones Unidas se esfuerza por liberar el potencial de liderazgo de los participantes, crear competencias estratégicas para la negociación y analizar enfoques para aprovechar la conciencia personal y los efectos del liderazgo. En 2014 se organizaron cinco ediciones del programa y hay otras tres previstas para 2015 en Nueva York y Turín.

13. Además, en 2014 se puso en marcha satisfactoriamente el Foro de Dirigentes de las Naciones Unidas para antiguos alumnos de programas para directivos superiores, el primer programa para antiguos alumnos que ofrece la oportunidad de profundizar en su trayectoria personal de liderazgo y enriquecerla.

14. Una tendencia notable fue el aumento de la demanda para programas de liderazgo adaptados a entidades de las Naciones Unidas. En 2014, se puso en marcha el Programa de Liderazgo Ejecutivo y Gestión Estratégica de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) cuyo éxito impulsó a dicha organización a solicitar que se volviera a organizar en 2015. Además, en 2014 inició un nuevo programa de liderazgo para mujeres, destinado a apoyar el plan de acción en materia de género del Programa Conjunto de las Naciones Unidas sobre el VIH/SIDA (ONUSIDA), que recibió excelentes críticas y cuya segunda edición en 2015 es objeto de enorme interés. También se han firmado acuerdos para la capacitación del personal de la Secretaría de las Naciones Unidas y la Organización

de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura mediante programas para dirigentes de la Escuela Superior y están en marcha las negociaciones para firmar acuerdos con otras entidades de las Naciones Unidas.

15. En 2015 se sumará a la creciente oferta de cursos emblemáticos para dirigentes un nuevo curso sobre liderazgo, mujer y Naciones Unidas, que se impartirá dos veces con carácter interinstitucional, aprovechando el éxito del curso adaptado para el ONUSIDA. La Escuela Superior está firmemente convencida de que, para que las Naciones Unidas lideren de manera creíble los esfuerzos mundiales en favor de la justicia social, la igualdad y la no discriminación en el período posterior a 2015 y respondan eficazmente a desafíos mundiales que crecen en número y complejidad, el sistema debe renovar los esfuerzos para aprovechar el potencial de liderazgo de su personal femenino. El programa responde directamente al problema de la infrarrepresentación de las mujeres en la categoría de administradores superiores del sistema de las Naciones Unidas y a los indicios de que se están alcanzando progresos insuficientes en el avance de las mujeres hacia puestos de categoría superior. El curso ofrecerá oportunidades valiosas para que el personal femenino de las categorías media y superior de todo el sistema desarrolle sus competencias de liderazgo, establezca redes de contactos y aprenda de las experiencias ajenas.

Mejora de las ofertas de larga data para el personal directivo

16. La Escuela Superior siguió impartiendo sus programas habituales para promover una cultura común de liderazgo de las Naciones Unidas entre altos funcionarios, mejorando al mismo tiempo su capacidad de ajustar los planes de estudios y medir los efectos.

17. En el bienio que se examina, el Programa de Líderes de las Naciones Unidas impartió capacitación de alto nivel a casi 100 directores de todo el sistema de las Naciones Unidas mediante programas organizados en Turín y Singapur y, por primera vez, en Sudáfrica y Nueva York. En ese Programa, los participantes colaboran con expertos de renombre mundial para estudiar la conexión entre el liderazgo, la dinámica mundial y regional, y las influencias geopolíticas. En 2013, la Escuela Superior puso en marcha una nueva alianza con la Universidad de Ciudad del Cabo para adaptar el Programa de Líderes de las Naciones Unidas a las prioridades del continente africano. Igualmente, la Escuela Superior siguió cooperando con la Lee Kuan Yew School of Public Policy en las ediciones del programa organizadas en Singapur. Con objeto de alentar la reflexión lateral y la transmisión mutua de conocimientos, cada programa se beneficia de un extenso profesorado compuesto por especialistas de diferentes sectores y procedencias, desde organizaciones internacionales y ambientales sin fines de lucro hasta el sector privado, pasando por el mundo académico y la comunidad artística y cultural. El Programa sigue clasificado como uno de los programas de capacitación de dirigentes más eficaces y creativos organizados e impartidos en las Naciones Unidas y su enorme influencia ha sido confirmada por evaluadores independientes del ROI Institute en 2013.

18. Con miras a continuar el aumento de la capacidad de los funcionarios de nivel superior de las Naciones Unidas en los países para hacer frente a las responsabilidades de la función y los resultados de las Naciones Unidas a escala nacional, la Escuela Superior siguió ofreciendo su popular curso de Competencias de Liderazgo para los Equipos de las Naciones Unidas en los Países, diseñado para

los coordinadores residentes y los representantes locales de los organismos. Durante 2013-2014 asistieron a ese curso más de 170 altos funcionarios de las Naciones Unidas de todo el mundo. Esta capacitación se mantiene como elemento obligatorio del programa de orientación inicial para los nuevos coordinadores residentes y sigue siendo muy recomendable para fortalecer la capacidad de liderazgo de los equipos de las Naciones Unidas en los países. El curso proporciona apoyo directo al pilar de “Líder único” de los procedimientos operativos estándar del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo y fomenta la capacidad de los coordinadores residentes y los miembros de los equipos de las Naciones Unidas en los países para actuar como uno solo, colaborar en la programación y la asignación de recursos, y promover un equipo impulsado por los resultados que apunte hacia un objetivo común. Según una evaluación independiente, el curso estaba logrando sus objetivos.

19. La Escuela Superior prosiguió su iniciativa de aprendizaje para altos funcionarios en las categorías de Secretario General Adjunto y Subsecretario General, el Intercambio de Directivos de las Naciones Unidas. Esta actividad de aprendizaje ofrece un espacio único, dirigido especialmente a altos funcionarios recién nombrados y seleccionados, en el que explorar el papel estratégico de las Naciones Unidas y armonizar y perfeccionar el potencial de liderazgo individual y colectivo para abordar cuestiones y temas de alcance mundial. El programa se caracteriza por la presencia de mentores, que son antiguos directivos de alto nivel de las Naciones Unidas reconocidos por sus sobresalientes aptitudes y su destacada trayectoria profesional. Los participantes en 2013 y 2014 dieron una puntuación muy elevada al programa y recomendaron que fuera un curso obligatorio para los funcionarios superiores de las Naciones Unidas.

Otras iniciativas para el personal directivo

20. Como muestra de la visibilidad y la buena reputación de la Escuela Superior en el sistema de las Naciones Unidas, durante el bienio siguió acogiendo actividades de alto nivel para el personal directivo superior de la Organización. En 2013, organizó el retiro del Comité de Alto Nivel sobre Gestión y un taller sobre formación de personal directivo para mujeres representantes y administradoras superiores. En 2014, la Escuela Superior organizó la reunión anual de la Red de Recursos Humanos y el retiro de los directores de recursos humanos, y preparó un retiro para los administradores superiores de la Comisión Económica para África en Addis Abeba.

21. Para fortalecer la cooperación de la Escuela Superior con las autoridades locales y conseguir la participación de la comunidad local, se organizó el Foro de Dirigentes de Turín en julio de 2014. Esa iniciativa, organizada conjuntamente con la ciudad de Turín, ofreció reconocimiento a personas cuyas iniciativas locales habían aportado una contribución importante para hacer frente a problemas mundiales. Contó con la presencia del Vicesecretario General de las Naciones Unidas, que tomó la palabra en un discurso inaugural y otorgó a cuatro galardonados el *Torino Leadership Award 2014*, en reconocimiento de sus contribuciones al objetivo de las Naciones Unidas de “no dejar a nadie atrás” en las diversas esferas de la salud, la educación, y la agricultura y la producción textil sostenibles. El Foro, abierto al público, atrajo a unas 200 personas y recibió amplia cobertura mediática.

22. En respuesta a la creciente demanda de una mayor capacidad de gestión para reforzar la eficiencia y la eficacia del sistema de las Naciones Unidas, la Escuela Superior ha empezado a colaborar con la SDA Bocconi School of Management y el Centro Internacional de Formación de la OIT en la elaboración de un Máster ejecutivo sobre gestión de organizaciones internacionales. Ese programa, que se pondrá en marcha en septiembre de 2015, combinará la teoría académica con el trabajo dinámico en equipo y será el primer programa de la Escuela Superior en ofrecer un título académico reconocido a nivel internacional.

B. Fortalecimiento de la coherencia en todo el sistema

23. La reforma de las Naciones Unidas para el desarrollo sigue siendo una alta prioridad para el Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo y la Escuela Superior considera un paso adelante emocionante y alentador la puesta en marcha de los procedimientos operativos estándar para los países que han adoptado el enfoque “Unidos en la Acción”. Dado que los equipos de las Naciones Unidas en los países deberán aplicar esos procedimientos operativos estándar en cada país, en la medida en que sea necesario, la Oficina de Coordinación de Operaciones para el Desarrollo (en su calidad de secretaría del Grupo) y los propios equipos en los países han aumentado la demanda de conocimientos y aprendizaje en relación con los cinco pilares del marco de la Iniciativa “Unidos en la Acción” (programa único, marco presupuestario común/fondo único, líder único, unidos en la comunicación y gestión única). En el entendimiento de que los procedimientos tendrán que ir acompañados de orientaciones aún más sustantivas que se habrán de presentar y comunicar al sistema, en particular en vista de la nueva agenda para el desarrollo prevista, la Escuela Superior ha integrado estrechamente su cartera de coherencia con la de desarrollo, género y derechos humanos. Ya que ha consolidado sus capacidades y sus resultados, la Escuela Superior está dispuesta a acompañar al sistema para facilitar al personal las competencias, los conocimientos y los instrumentos necesarios a fin de satisfacer la demanda del período después de 2015, al tiempo que fomenta su capacidad para transformar el concepto “Unidos en la Acción” de objetivo estratégico en actividades prácticas.

Programa único

24. Durante el bienio, la Escuela Superior organizó más de 40 retiros sobre determinación de prioridades estratégicas para los equipos de las Naciones Unidas en los países de todo el mundo, a los que asistieron un mínimo de 2.413 participantes, con el patrocinio de la Oficina de Coordinación de Operaciones para el Desarrollo. En esos retiros, los equipos en los países y sus homólogos determinaron las prioridades para la intervención, analizaron las ventajas comparativas del sistema de las Naciones Unidas y formularon marcos de asistencia de las Naciones Unidas para el desarrollo orientados a los resultados, con especial atención a la programación y la ejecución en todo el sistema.

25. Actualmente, la Escuela Superior se centra en el aumento del apoyo a los equipos de las Naciones Unidas en los países, no solo en la etapa de planificación estratégica, sino durante todo el ciclo del Marco de Asistencia para el Desarrollo o del proceso de elaboración del “programa único”. En 2014, el curso antes titulado “Conocimientos técnicos y herramientas para una programación eficaz” pasó a denominarse “Fortalecimiento de la labor interinstitucional mediante la

programación conjunta”. Se impartieron tres ediciones durante el bienio, a las que asistieron 51 participantes de 17 entidades y 37 lugares de destino de las Naciones Unidas. Se adaptaron cursos similares a los equipos de las Naciones Unidas en los países, según las necesidades. Además, en 2014 se organizó un taller mundial sobre los pilares “programa único” y “marco presupuestario común/fondo único”, en colaboración con la Oficina de Coordinación de Operaciones para el Desarrollo y los equipos regionales del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo, en el que participaron 70 miembros de grupos de ayuda mutua interinstitucionales que acompañan a los equipos en los países durante su labor analítica para el proceso de preparación de programas.

26. Con respecto a la integración de los principios de programación de las Naciones Unidas en la programación por países, se impartió un programa de capacitación de formadores sobre la integración de una perspectiva de género en la programación nacional de las Naciones Unidas, en cooperación con la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-Mujeres); se impartió un programa de capacitación de formadores sobre un enfoque basado en los derechos humanos a la programación para el desarrollo en Nairobi, en colaboración con los equipos regionales del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de África Occidental y Central y de África Oriental y Meridional; se impartió un curso sobre el enfoque basado en los derechos humanos en el proceso de programación común en los países para el equipo de las Naciones Unidas en Uzbekistán; y se organizó una capacitación a escala mundial sobre el enfoque basado en los derechos humanos de la programación para el desarrollo en Nueva York en 2014. El bienio se caracterizó también por nuevas actividades de la Escuela Superior en colaboración con la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC) y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en la esfera de la lucha contra la corrupción, entre ellas la elaboración de un módulo de capacitación y de un manual de facilitación, y la celebración de dos cursos de capacitación de formadores sobre la integración de la lucha contra la corrupción en el proceso de programación del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

27. La Escuela Superior impulsó la comprensión de los procedimientos operativos estándar mediante un nuevo curso sobre el tema “Unidos para lograr resultados en un mundo después de 2015”, impartido en 2014 en Tailandia y Turquía. Dicho curso contribuyó a mejorar la capacidad de más de 100 participantes para prestar apoyo a los equipos de las Naciones Unidas en los países durante la puesta en marcha y la aplicación de los procedimientos en la práctica, incluso mediante la armonización de las políticas y directrices específicas de cada organismo.

28. Un principio fundamental en la aplicación de la iniciativa “Unidos en la Acción” es la gestión basada en los resultados, que ha desempeñado un papel importante en el aumento de la coherencia en todo el sistema de las Naciones Unidas y la mejora de la calidad de la planificación estratégica. La Escuela Superior reforzó la capacidad del personal de las Naciones Unidas para reunir y analizar datos, informar sobre los resultados y utilizar los datos para gestionar el desempeño con su curso sobre la medición para la eficacia de la gestión basada en los resultados, que contó con 100 participantes en tres ediciones en línea y con una versión adaptada presencial para la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo.

Gestión única

29. Los tres cursos de operaciones institucionales de la Escuela Superior, a saber, sobre competencias en gestión de operaciones, planificación integrada de operaciones de programas, y planificación y liderazgo en operaciones institucionales, dan apoyo a la necesidad de mejorar la coherencia y la eficiencia en los países, conforme a las prioridades del Comité de Alto Nivel sobre Gestión y el Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo, la revisión cuatrienal amplia de la política y el Programa de Acción Quinquenal del Secretario General. Concretamente, esos cursos mejoran las competencias y los conocimientos de los funcionarios de las Naciones Unidas para el logro de una mayor eficiencia operativa, la garantía de niveles de compromiso uniformes en todos los organismos, la simplificación de las prácticas institucionales básicas, la adopción de una planificación basada en los resultados más estratégica, el fortalecimiento de la gestión y la coordinación, y el apoyo a los directivos para que obtengan mejores resultados programáticos.

30. Por último, se impartió de forma experimental un nuevo curso sobre la preparación, la respuesta y la recuperación organizativas en casos de crisis humanitaria en Filipinas en el marco de la iniciativa “Unidos en la Acción” en situaciones de emergencia (desastres naturales y conflictos). El curso abarcó los principios del sistema de gestión de la resiliencia institucional, así como las prioridades que surgen actualmente en la agenda humanitaria mundial.

C. Impulso del desarrollo, las cuestiones de género y los derechos humanos

31. A medida que el mundo se prepara para aplicar una nueva agenda para el desarrollo transformadora, el sistema de las Naciones Unidas debe estar preparado para prestar apoyo a los Estados Miembros en la adaptación de esos objetivos a su escala. La Escuela Superior apoya al personal de las Naciones Unidas y a sus homólogos participantes en la programación mediante la creación de capacidad individual, institucional y social destinada a la programación para el desarrollo, la incorporación de la perspectiva de género en sus actividades y la promoción de los derechos humanos. Durante el período del presente informe, la Escuela Superior tuvo por objeto responder a las necesidades manifestadas por el personal de las Naciones Unidas en los lugares de destino donde prestan servicios, además de crear y fortalecer las alianzas con un grupo diverso de organismos de las Naciones Unidas, universidades y otras instituciones del conocimiento para la ejecución de iniciativas de aprendizaje e intercambio de conocimientos después de 2015.

32. Esta estrategia se ha traducido en una mayor diversidad de los participantes en los cursos y en el aumento de las contribuciones de oradores distinguidos. Por ejemplo, la Academia de Verano de las Naciones Unidas, en su edición de 2014 celebrada en la Sede de las Naciones Unidas en Nueva York, atrajo a participantes de 13 entidades distintas de las Naciones Unidas, así como a asociados mundiales de los sectores público y privado. Inaugurada por el Vicesecretario General y clausurada por la Jefa de Gabinete, la Academia también se benefició de las intervenciones del Secretario General Adjunto de Operaciones de Mantenimiento de la Paz, la Coordinadora Especial de la Misión Conjunta de la Organización para la Prohibición de las Armas Químicas y las Naciones Unidas para Eliminar el

Programa de Armas Químicas de la República Árabe Siria, el Director Ejecutivo Adjunto de Human Rights Watch y el Enviado del Secretario General para la Juventud, entre otros oradores. La edición de 2013 de la Academia de Verano, que versó sobre la función de las Naciones Unidas en un mundo que cambia rápidamente, también se celebró en Nueva York. Gracias a su éxito, se invitó a la Escuela Superior a Viena para que coorganizara, con la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial, el Organismo Internacional de Energía Atómica y la UNODC, un foro de reflexión de las Naciones Unidas dirigido a 100 participantes de las organizaciones de las Naciones Unidas con sede en Viena, misiones permanentes y organizaciones no gubernamentales.

33. Sobre la base de las alianzas con instituciones académicas de renombre, la Escuela Superior está invirtiendo en la elaboración de nuevos cursos de certificación conjunta con universidades e instituciones del conocimiento distinguidas. Además, en 2015 organizará en Berlín una serie dedicada a la reflexión sobre la cooperación para el desarrollo en los países de ingresos medianos, en colaboración con la Oficina de Coordinación de Operaciones para el Desarrollo y la Hertie School of Governance.

34. Durante el bienio, la Escuela Superior también impartió por primera vez un nuevo curso para todo el sistema sobre el análisis de la economía política y la gestión de riesgos para la programación de las Naciones Unidas. La Escuela Superior es consciente de que, pese a los grandes avances, demasiados programas siguen centrándose en cuestiones operativas de bajo nivel, en lugar de en la creación de un entorno propicio. Con objeto de apoyar a los Estados Miembros para que adopten decisiones informadas para el cambio positivo, los profesionales de las Naciones Unidas necesitan comprender realmente el entorno social, económico, político y cultural en el que llevan a cabo su labor. En respuesta a esa necesidad, la Escuela Superior ofrece un instrumento en línea de programación de diagnóstico integral que se utiliza junto con el curso para apoyar a los equipos de las Naciones Unidas en los países.

35. La Escuela Superior amplió su cartera en este ámbito mediante cursos en línea. Los primeros cursos en línea sobre diversidad mundial y competencia multicultural se impartieron tres veces durante el bienio. En colaboración con el Grupo pro Derechos de las Minorías, en 2015 comenzará un curso en línea sobre la participación de las minorías en los procesos de programación nacionales y de las Naciones Unidas. También se están preparando nuevos cursos en línea sobre el uso de la tecnología para el desarrollo y sobre la revolución de los datos. Por último, a petición de la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos (ACNUDH), la Escuela Superior está participando en la junta consultiva sobre capacitación de la iniciativa “Los Derechos Humanos Primero” para la preparación de un curso de capacitación en línea obligatorio sobre derechos humanos.

36. La Escuela Superior elaboró asimismo instrumentos en línea innovadores para apoyar el aprendizaje y la capacitación del personal de las Naciones Unidas. En particular, el centro de aprendizaje después de 2015 (post2015.unssc.org) proporciona una ventanilla única para el personal de las Naciones Unidas en materia de cursos, recursos e intercambios sobre la agenda para el desarrollo después de 2015. El centro, entre otras características, ofrece una biblioteca de enseñanza electrónica en línea gratuita compuesta por vídeos y presentaciones descargables de

discursos de personalidades eminentes sobre cuestiones relacionadas con la agenda para el desarrollo después de 2015.

37. Junto con el ACNUDH y el PNUD, y bajo los auspicios del mecanismo de integración de los derechos humanos del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo, la Escuela Superior está dirigiendo la elaboración de una estrategia de aprendizaje para los coordinadores residentes acerca de los derechos humanos.

38. Durante el bienio, la Escuela Superior impartió en dos ocasiones en Nueva York su curso sobre establecimiento de alianzas para la eficacia de las actividades de desarrollo, con el apoyo de la Oficina Ejecutiva del Secretario General, la Directora de la Oficina de Ética, el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), el PNUD, la Fundación pro Naciones Unidas, la Oficina del Pacto Mundial y varios asociados del sector privado. Dado que los problemas de hoy requieren perspectivas multidisciplinarias y esfuerzos en todos los sectores, el curso analiza medios de aprovechar las oportunidades para la cooperación Sur-Sur y triangular, el fortalecimiento de las alianzas operacionales con otras instituciones multilaterales, entre ellas las instituciones de Bretton Woods y entidades regionales, y la colaboración eficaz con los asociados de la sociedad civil y el sector privado. Gracias al éxito de este curso, la Escuela Superior también diseñó e impartió un curso adaptado al UNICEF sobre el establecimiento de alianzas para la eficacia de las actividades de desarrollo en un mundo posterior a 2015.

39. Junto con el Fondo de Población de las Naciones Unidas, el ONUSIDA y la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados, la Escuela Superior organizó en Turín, en noviembre de 2014, un intercambio de conocimientos estratégicos sobre la colaboración con organizaciones y comunidades religiosas en las labores de desarrollo y humanitarias. El curso, en el que participaron funcionarios de las Naciones Unidas junto con asociados de organizaciones religiosas y donde se reconocieron los aspectos comunes entre las comunidades a las que prestaban servicios, ofreció una oportunidad para el aprendizaje mutuo y realizó aportaciones a una creciente base de datos de estudios de casos sobre la fe y el desarrollo.

40. Por último, la Escuela Superior se va a asociar con el Instituto de las Naciones Unidas para Formación Profesional e Investigaciones (UNITAR) a fin de preparar talleres nacionales de capacitación para el desarrollo sostenible dirigidos a los equipos de las Naciones Unidas en los países y agentes nacionales. Esta iniciativa, “Naciones Unidas adaptadas al objetivo de la agenda para el desarrollo después de 2015”, orientada por el Coordinador Superior, se pondrá en marcha en coordinación con la Oficina de Coordinación de Operaciones para el Desarrollo y en consulta con la Asesora Especial sobre la Planificación del Desarrollo Después de 2015.

D. Apoyo a las medidas adoptadas por las Naciones Unidas en los ámbitos de la paz y la seguridad del personal y en general

41. Las Naciones Unidas y sus asociados afrontan cada vez más desafíos para conseguir la paz y la seguridad que el mundo necesita para permitir el desarrollo. La tendencia constante hacia el deterioro de la paz y el aumento de la violencia en el mundo, incluso en zonas que no están directamente afectadas por conflictos

armados, ha incitado a la Escuela Superior a ampliar su cartera de paz y seguridad prestando atención a cuestiones tales como el análisis y la prevención de los conflictos, la descentralización y la consolidación de la paz, el trabajo en el nexo de los derechos humanos y la transformación de los conflictos, y la prevención de la violencia electoral, así como a iniciativas de aprendizaje destinadas a comprender a una nueva generación de grupos armados no estatales. Al mismo tiempo, la creciente necesidad del personal de las Naciones Unidas de equiparse para “permanecer y cumplir” en contextos de aumento de la violencia sobre el terreno ha dado lugar a que las Naciones Unidas presten mayor atención a la capacitación de su personal civil en materia de seguridad del personal. La Escuela Superior está ampliando su asociación con el Departamento de Seguridad de la Secretaría de las Naciones Unidas para satisfacer esta necesidad.

42. Durante el bienio, la Escuela Superior desplegó su equipo móvil de expertos para impartir 42 cursos sobre paz y seguridad en 16 países. En respuesta a los desafíos únicos a los que se enfrentaba el personal en las zonas afectadas por conflictos, muchos de esos cursos se adaptaron para hacer frente a las necesidades específicas de cada país. Además, la Escuela Superior amplió su presencia mundial con programas de capacitación de formadores sobre seguridad en las actividades sobre el terreno. Mediante esos programas creó un importante efecto multiplicador, puesto que los formadores certificados impartieron capacitación a un total sin precedentes de 12.245 funcionarios de las Naciones Unidas en 41 países.

Prevención y análisis de conflictos y consolidación de la paz

43. A fin de crear capacidad sobre la prevención de la violencia relacionada con las elecciones, la Escuela Superior siguió ofreciendo el curso sobre prevención de la violencia electoral. El plan de estudios fue elaborado en cooperación con el Departamento de Asuntos Políticos de la Secretaría de las Naciones Unidas aprovechando los conocimientos especializados existentes dentro y fuera del sistema. El curso está dirigido a funcionarios que trabajan en países con agravios sistemáticos, antiguos y sin resolver, donde las elecciones tienen potencial de división y desestabilización. Durante el bienio se impartieron cuatro cursos de capacitación. En 2014, el Departamento comprometió fondos internos para mantener la iniciativa de capacitación, que antes se financiaba plenamente con fondos de donantes.

44. Además, junto con el Equipo de Tareas sobre Prevención de Conflictos y otros asociados de las Naciones Unidas, la Escuela Superior creó un nuevo curso en línea sobre el tema “Trabajo en el nexo de los derechos humanos y la transformación de los conflictos”, en el que se ofrece información sobre la manera en que se complementan la transformación de los conflictos y los enfoques basados en los derechos humanos y la forma específica en que los profesionales pueden utilizar esos vínculos para su labor.

45. Con objeto de fomentar la capacidad del sistema para el análisis de los conflictos en situaciones de deterioro de la seguridad humana, la Escuela Superior siguió ofreciendo sus conocidos cursos sobre análisis de conflictos para la prevención y la consolidación de la paz, en línea y presenciales, así como en versiones adaptadas a las oficinas exteriores, los organismos y las operaciones de mantenimiento de la paz.

46. En vista de la importancia creciente de las disposiciones sobre la gobernanza local en los acuerdos de paz y los programas nacionales de consolidación de la paz después de los conflictos, la Escuela Superior creó un nuevo curso en línea sobre la gobernanza descentralizada y la consolidación de la paz, basado en estudios de casos de diferentes regiones para ilustrar el éxito de las reformas de descentralización y las iniciativas de consolidación de la paz a nivel local. Como muestra de la importancia del curso para los desafíos a los que se enfrentaban las misiones de paz, se recibieron numerosas solicitudes de matriculación de la Operación Híbrida de la Unión Africana y las Naciones Unidas en Darfur (UNAMID).

47. Durante el bienio, la Escuela Superior intensificó su colaboración con las operaciones de paz para impartir capacitación adaptada en el teatro de operaciones. Por ejemplo, adaptó e impartió el curso sobre análisis de conflictos en El-Fasher a la UNAMID y diseñó un nuevo curso sobre competencias de presentación de informes analíticos a petición de la Misión de Asistencia de las Naciones Unidas en el Afganistán. Ese curso mejora la capacidad del personal para asegurar que los informes de las misiones reflejen mejor las tendencias y los acontecimientos que se produzcan en los diferentes sectores, demuestren los efectos y formulen recomendaciones basadas en datos empíricos y orientadas a la acción. Además, la Escuela Superior se asoció con la Oficina de Apoyo a la Consolidación de la Paz y la Fundación PeaceNexus para elaborar e impartir un curso adaptado sobre programación para la consolidación de la paz dirigido al equipo de las Naciones Unidas en Kirguistán.

48. Los organismos de las Naciones Unidas volvieron a acudir a la Escuela Superior para recibir cursos sobre paz y seguridad. Por ejemplo, debido al éxito del curso sobre instrumentos de análisis de conflictos impartido en el Pakistán para el PNUD en 2013, se invitó a la Escuela a volver para impartir un curso de capacitación de instructores sobre esos instrumentos en 2014. A raíz de los cursos se establecieron equipos móviles de capacitación que elaboraron conjuntamente un manual para capacitar a los homólogos gubernamentales nacionales de las áreas tribales bajo administración federal del Pakistán, con lo que el análisis del conflicto se normalizó como elemento de los proyectos conjuntos del PNUD y los departamentos del Gobierno en toda la zona de conflicto. Del mismo modo, el curso sobre gobernanza descentralizada impartido en Nueva York dio lugar a un contrato con el Programa Conjunto de las Naciones Unidas sobre Gobernanza Local y Prestación Descentralizada de Servicios de Somalia para capacitar a 57 participantes somalíes en el mismo plan de estudios.

49. La Escuela Superior llevó a cabo un análisis preliminar como primer paso de una nueva iniciativa de aprendizaje sobre el terreno acerca de los grupos armados no estatales (grupos terroristas, redes delictivas, bandas juveniles, cárteles de la droga y vigilantes parapoliciales). Se creó un grupo de trabajo entre organismos para elaborar paquetes de capacitación y aprendizaje y un portal de conocimientos, así como para encargar documentos de investigación académica y cuentas sobre el terreno en los que se basará el aprendizaje. El informe preliminar sirvió de base para la serie de diálogos anual dirigida a los Representantes Especiales Adjuntos del Secretario General, que en 2014 estuvo dedicada al tema “Comprender una nueva generación de grupos armados no estatales” y reunió a 20 Representantes Especiales Adjuntos, y obtuvo también información de dichos diálogos. La Escuela Superior

siguió convocando esa reunión de alto nivel en 2013 y 2014, en colaboración con el Centro para Operaciones Internacionales de Paz de Berlín.

50. Se están preparando dos cursos nuevos que pasarán a ser habituales de la oferta en el futuro, a saber, uno sobre análisis de conflictos para la acción humanitaria y la consolidación de la paz (en colaboración con la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios de la Secretaría de las Naciones Unidas) y otro sobre análisis de conflictos para la evaluación estratégica (en colaboración con el Departamento de Asuntos Políticos). También se está colaborando con un consorcio de asociados (la Fundación PeaceNexus, el Centro Africano para la Solución Constructiva de Controversias, el Instituto para la Paz de los Estados Unidos, Folke Bernadotte Academy y la Fundación Suiza para la Paz) en la elaboración de un curso de capacitación sobre la consolidación de la paz basado en la web, que preparará al personal para hacer frente a los desafíos de la consolidación de la paz en contextos de conflicto.

Seguridad del personal

51. La Escuela Superior ya es un miembro activo del grupo de trabajo interinstitucional sobre capacitación en asuntos de seguridad y colabora con el Departamento de Seguridad para preparar e impartir cursos de formación de formadores con objeto de certificar a instructores conjuntos. También participó en calidad de formador asociado en el proceso de certificación de gestión de incidentes de toma de rehenes. Se están celebrando conversaciones para elaborar nuevas actividades conjuntas con el Departamento.

E. Fortalecimiento de las competencias en gestión y comunicaciones y apoyo al intercambio de conocimientos y la formación del personal

52. La Escuela Superior sigue ofreciendo una amplia cartera de cursos sobre competencias esenciales para el personal de todos los niveles y todas las entidades de las Naciones Unidas. Entre los nuevos elementos de la cartera ofrecida en 2013-2014 figuran cursos sobre los siguientes aspectos: competencias de liderazgo para supervisores, gestión de la actuación profesional y examen del Sistema de Evaluación de la Actuación Profesional, competencias de facilitación de reuniones, evaluación y determinación de los efectos del aprendizaje, gestión de los conocimientos, técnicas de redacción efectiva, redes sociales para especialistas en coordinación de programas de las Naciones Unidas, diseño de cursos en línea, financiación para personal no especializado en finanzas, dirección y gestión del cambio en el lugar de trabajo, aspectos básicos de la gestión de proyectos y trabajo en equipo. Las críticas de los participantes han confirmado el valor de esos cursos en línea con tutor y se ha demostrado que la colaboración en tiempo real en aulas virtuales es una alternativa eficaz a los programas presenciales.

53. Además, la Escuela Superior ha respondido a la demanda de las entidades de las Naciones Unidas sobre programas de aprendizaje en línea adaptados en competencias de gestión. Por ejemplo, elaboró un curso de aprendizaje a distancia sobre la gestión basada en los resultados para el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), en el cual se fomentará la capacidad del personal del PNUMA para formular y ejecutar proyectos que logren resultados

positivos sostenibles y medibles sobre el medio ambiente, y contribuyan a la igualdad entre los géneros.

54. La Escuela Superior ha conservado su firme posición como proveedora de servicios de difusión de conocimientos para todo el sistema mediante la promoción de las mejores prácticas en la esfera de la gestión del aprendizaje y la formación del personal (por ejemplo, el foro de directores de capacitación, la comunidad de capacitación de las Naciones Unidas y la base de datos de la comunidad de consultores de capacitación). También ha seguido apoyando a la accesibilidad y la detección de conocimientos especializados pertinentes mediante sus bases de datos mundiales de expertos en diversos ámbitos (por ejemplo, las listas de expertos del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo, la lista de expertos y capacitadores en cuestiones de género de ONU-Mujeres, y la lista de capacitadores certificados en seguridad en las actividades sobre el terreno).

55. Durante el último trimestre de 2014, la Escuela Superior colaboró con expertos en nuevos planes de estudios que se publicarán en 2015, ampliando así su oferta en aptitudes de comunicación, adopción de decisiones y gestión del cambio en la organización. Además, en 2015 se presentará al personal un nuevo curso de orientación inicial en línea para el sistema de las Naciones Unidas, que se está preparando en colaboración con la Oficina de Gestión de Recursos Humanos de la Secretaría de las Naciones Unidas.

III. Principales logros institucionales

A. Fortalecimiento de la eficiencia, la eficacia y la rendición de cuentas en la obtención de resultados

56. La confianza depositada en la Escuela Superior por parte del sistema de las Naciones Unidas ha experimentado un aumento sin precedentes gracias a la mejora constante tanto de la calidad de sus servicios como de su propia estructura de gestión interna. Tras un proceso de gestión del cambio en el bienio anterior, que dio lugar a un nuevo modelo de actividades y una estructura orgánica más racional y ágil, 2013 se caracterizó por avances significativos hacia la consolidación de su función central en el aprendizaje, la capacitación y el intercambio de conocimientos entre organismos. Mediante una consulta a toda su organización, la Escuela Superior elaboró su primer marco estratégico (2014-2017) que, una vez aprobado por la Junta de Administradores en 2013, seguirá orientando su labor en los próximos años.

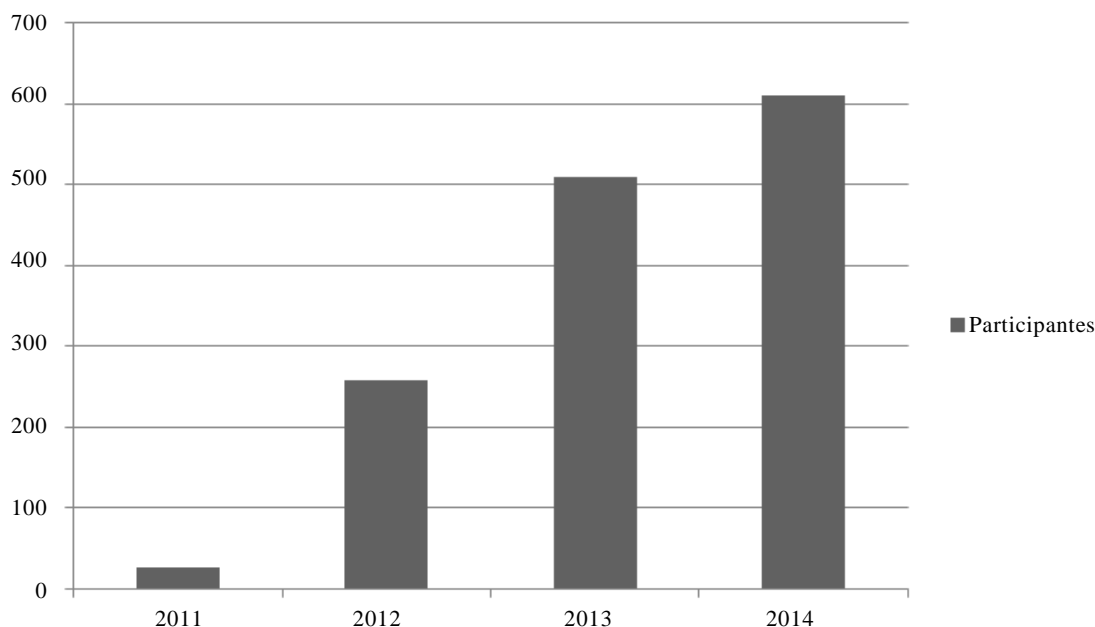
57. Con objeto de equipar este ideal con medios concretos para alcanzarlo, la Escuela Superior aprobó su primer plan de acción institucional (2014-2017), en el cual se establecen medidas estratégicas, actividades concretas e indicadores fundamentales del desempeño para lograr los objetivos establecidos en el marco estratégico. Con objeto de ampliar y mejorar la función de la Escuela Superior como catalizador en la agenda de reforma de las Naciones Unidas y en la preparación del personal para hacer frente a los desafíos de la era posterior a 2015, el plan determina una cartera de proyectos estratégicos en los que se invertirá y que se pondrán en marcha en 2015, como complemento a la oferta actual.

58. La Escuela Superior mejoró su capacidad para medir sistemáticamente la calidad y la influencia de sus actividades mediante un formulario normalizado de evaluación de los participantes y un proceso de examen sistemático independiente. Las excelentes evaluaciones recibidas en los numerosos cursos y otras iniciativas organizados e impartidos por la Escuela Superior demuestran la importancia y el valor de los programas de aprendizaje. Además, se ha establecido una base de datos de programas en línea que permiten acceder a los informes de datos por actividad y programa (por ejemplo, actividades previstas y realizadas; número de participantes, sexo y distribución geográfica; y puntuación de la evaluación).

59. A fin de divulgar sus resultados y su influencia, la Escuela Superior elaboró su primer vídeo institucional, junto con numerosos vídeos promocionales y materiales para los programas. Se han formulado mensajes claros y coherentes que demuestran los beneficios de la experiencia de la Escuela Superior como base para el material de comunicaciones.

60. La Escuela Superior está empezando a comprobar que los dividendos aumentan gracias a las inversiones en actividades de capacitación e intercambio de conocimientos en línea y basadas en la tecnología. El aumento de la oferta en línea (de 9 cursos a finales de 2012 a 26 a finales de 2014) demuestra el éxito de la estrategia de la Escuela Superior destinada a su transformación gradual desde una institución de capacitación únicamente presencial hasta un centro de enseñanza innovador y de vanguardia con una cartera cada vez mayor de cursos y actividades combinados. Ese cambio ha brindado oportunidades para ampliar los conocimientos o mejorar las competencias profesionales de un segmento considerable de funcionarios de las Naciones Unidas en todo el mundo que, de lo contrario, por diversos motivos, no habrían podido asistir a los cursos presenciales. Además, en 2014 la Escuela Superior puso en marcha Portales del Campus del Conocimiento de las Naciones Unidas (portals.unssc.org), un nuevo sistema de gestión del aprendizaje ofrecido a las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas para aumentar la accesibilidad de los recursos de capacitación que apoya a las entidades en la difusión de iniciativas mundiales (por ejemplo, el curso básico sobre un ecosistema de las Naciones Unidas, *Greening the Blue*). Por último, la Escuela Superior ha intensificado su capacidad para desarrollar internamente aplicaciones móviles, lo que permitirá publicar sus dos primeras aplicaciones para iOS: “The United Nations facilitator’s cookbook”, un juego de herramientas para el intercambio de conocimientos basados en la comunidad sobre las mejores prácticas en la facilitación de talleres y cursos, y otra aplicación que complementa al centro de aprendizaje después de 2015.

Gráfico III
Crecimiento del aprendizaje a distancia



B. Intensificación de la colaboración y las alianzas

61. Actualmente, la Escuela Superior es un aliado clave para los organismos interinstitucionales de formulación de políticas, como la Junta de los Jefes Ejecutivos del Sistema de las Naciones Unidas para la Coordinación, el Comité de Alto Nivel sobre Programas y el Comité de Alto Nivel sobre Gestión. La Escuela Superior trabaja para brindar apoyo a las iniciativas interinstitucionales de esos organismos mediante la aplicación del aprendizaje y la capacitación en los ámbitos clave de reforma. Además, su participación en el grupo sobre el aprendizaje y la capacitación en relación con el comité directivo de interesados en la agenda para después de 2015, presidido por la Asesora Especial sobre la Planificación del Desarrollo Después de 2015, ha sido decisiva para elaborar la estrategia de la Escuela Superior.

62. En los últimos años se ha observado un aumento considerable del número de iniciativas de colaboración entre la Escuela Superior y personas e instituciones de renombre mundial del mundo académico y los sectores público y privado, lo que ha aumentado la oferta y mejorado su especialización. En 2013-2014, la Escuela Superior estableció nuevas alianzas para la cooperación en actividades de capacitación con la Secretaría de las Naciones Unidas, el UNITAR, el Centro Internacional de Formación de la OIT, el Centro Interuniversitario Europeo para los Derechos Humanos y la Democratización, la Hertie School of Governance, la Universidad de Durham, la SDA Bocconi School of Management, la Universidad de Ciudad del Cabo y la Escuela de Servicio Diplomático de la Universidad de Georgetown, entre otros. Además, la Escuela Superior se unió al consorcio del laboratorio sobre innovaciones en la enseñanza (Learning Innovations Laboratory)

de la Harvard Graduate School of Education y colaboró con Deloitte y Alchemy Growth Partners en la aplicación de un instrumento de diagnóstico relacionado con la iniciativa “Unidos en la Acción” para obtener información sobre las condiciones que apoyan u obstaculizan la colaboración en el sistema de las Naciones Unidas.

63. La visibilidad y la buena reputación de la Escuela Superior siguieron aumentando en el sistema de las Naciones Unidas, la comunidad de donantes y las autoridades locales, como resultado de una serie de actividades estratégicas de intercambio de conocimientos e iniciativas de promoción. La mejora del intercambio de conocimientos con los Estados Miembros y altos representantes de las Naciones Unidas también perfeccionó el ideal de la Escuela Superior al determinar las esferas prioritarias de intervención donde podría acelerarse y mejorarse el proceso de reforma institucional de las Naciones Unidas mediante la creación de capacidad en todo el sistema.

64. En julio de 2014, la Escuela Superior organizó un taller sobre la creación de capacidad para la reforma de las Naciones Unidas, en el que participaron 23 altos representantes de las Naciones Unidas y de Estados Miembros. En el programa se destacó la necesidad de fomentar el liderazgo intelectual entre el personal de las Naciones Unidas para la formulación y la aplicación de un nuevo marco de desarrollo, dotar al personal de una base común de competencias y conocimientos para responder a los nuevos desafíos en los tres pilares de las Naciones Unidas, y fomentar las redes de funcionarios comprometidos y capaces de ejecutar medidas concertadas para evaluar y aplicar las reformas en todo el sistema. Como resultado de los debates sustantivos, se convino en las siguientes prioridades de creación de capacidad para la reforma de las Naciones Unidas:

a) Creación de un foro oficioso del personal directivo superior sobre el cambio a fin de impulsar y dar forma al cambio transformador intersectorial;

b) Elaboración de un programa integrado de creación de capacidad que apoye el cambio en la gestión intermedia, en el que participen asociados de diferentes niveles (nacional, regional y mundial);

c) Consolidación de la función de la Escuela Superior como principal facilitador en todo el sistema para impulsar el cambio mediante un enfoque integral. En particular, se encargó a la Escuela Superior:

i) Que funcionara como depósito de casos y material de capacitación específicos de las Naciones Unidas sobre la ejecución del cambio y facilitara su intercambio y su uso;

ii) Que facilitara el asesoramiento entre homólogos para el cambio;

iii) que preparara e impartiera capacitación y apoyara el aprendizaje entre el personal directivo medio y superior;

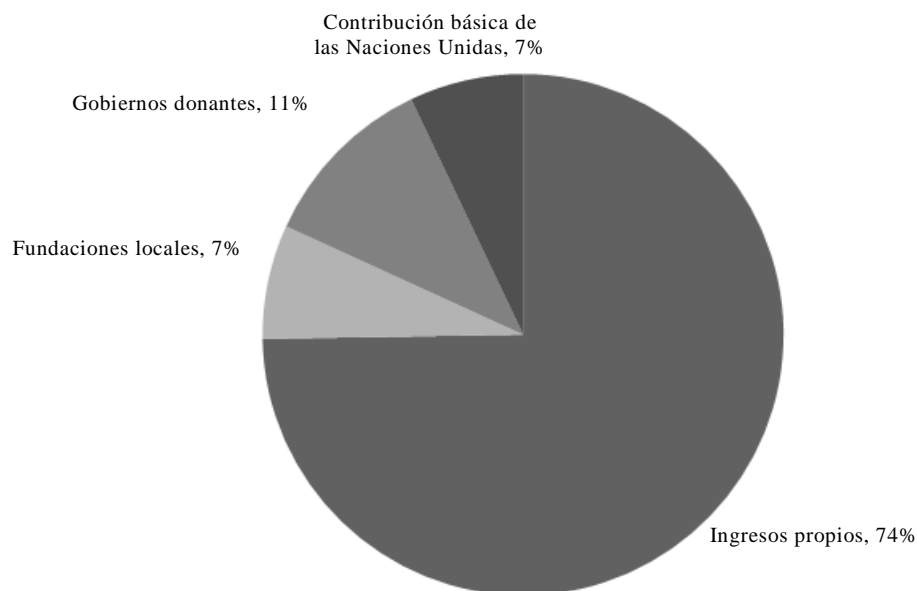
iv) Que impartiera capacitación tanto sustantiva como sobre competencias específicas en esferas prioritarias para la reforma de las Naciones Unidas.

65. Con objeto de responder a las expectativas y los resultados aprobados por los participantes, la Escuela Superior está preparando una hoja de ruta para elaborar e impartir las actividades de aprendizaje y capacitación propuestas.

IV. Situación financiera de la Escuela Superior

66. En el ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2014, el total de ingresos ascendió a 7,39 millones de dólares. La tendencia de que la Escuela Superior generara la mayor parte de sus propios ingresos ha continuado en los últimos años, con un 65% en 2013 y un 74% en 2014, lo que demuestra la gran demanda existente para los servicios que presta, pese a la disminución de los recursos de las entidades de las Naciones Unidas como consecuencia de la crisis financiera mundial y sus repercusiones directas sobre la financiación disponible para las actividades de aprendizaje y capacitación. En el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2014, los ingresos de gobiernos donantes representaron el 11% del total de ingresos, la contribución básica del sistema de las Naciones Unidas representó el 7% y las fundaciones locales aportaron el 7% (véase el gráfico IV). Los gobiernos donantes que contribuyen actualmente al presupuesto básico de la Escuela Superior son los de Italia y Suecia.

Gráfico IV
Ingresos por fuente, 2014



67. Además, durante el bienio 2013-2014, Alemania (mediante el Centro para Operaciones Internacionales de Paz), Finlandia, Francia, Luxemburgo y Suiza aportaron contribuciones para actividades específicas.

68. La Escuela Superior reconoce la necesidad de una base fiable de financiación complementaria (recursos básicos y catalizadores) para aumentar la escala de sus iniciativas. Considera alentadores los indicios prometedores de apoyo de donantes para 2015 y años posteriores, como el compromiso expresado por el Gobierno anfitrión (Italia) de iniciar una contribución periódica a su presupuesto. El Gobierno de Suecia y la Compagnia di San Paolo, con sede en Turín, también se comprometieron a proseguir su apoyo financiero a la Escuela Superior.

Actualmente, esta mantiene conversaciones firmes para que otros posibles donantes apoyen las actividades recomendadas, bajo el impulso de los resultados de la reunión de donantes celebrada en julio de 2014.

V. Conclusiones y recomendaciones

69. El 70° aniversario de las Naciones Unidas y la aprobación inminente de una nueva agenda para el desarrollo ofrecen la oportunidad de reconocer lo que se ha logrado en materia de creación de capacidad en todo el sistema para la administración pública internacional de las Naciones Unidas, y para determinar lo que queda por hacer. La comunidad internacional está pidiendo una transformación mediante la cual se vele por la adecuación de las Naciones Unidas a la finalidad de responder a los desafíos de la nueva agenda de desarrollo sostenible, con un sistema de desarrollo más capaz de apoyar la nueva agenda y por un sistema humanitario más apto para atender las necesidades crecientes. En este contexto, la capacidad de la administración pública internacional de las Naciones Unidas es esencial.

70. Ahora es el momento de adoptar medidas concertadas para asegurar que el personal de las Naciones Unidas esté dotado de conocimientos, instrumentos y capacidad de innovación adecuados para marcar realmente la diferencia en lo relativo a salvar y mejorar vidas, manteniendo al mismo tiempo la ventaja comparativa del sistema. Los profesionales de las Naciones Unidas deben recibir inspiración para contribuir a las estrategias colectivas con una reflexión independiente, arraigada en los valores universales. Deben estar preparados para transformar las estrategias mundiales en programas específicos de cada país. Mientras supervisan los avances e informan al respecto, es necesario reunir experiencias satisfactorias y lecciones aprendidas que sirvan de base para las políticas, la programación y la promoción en el futuro. En todo el sistema, el personal debe estar dotado de una base común de competencias y conocimientos para vincular las dimensiones normativa, de fijación de normas y operativa de su labor.

71. Existe la necesidad de realizar un cambio cultural en la Organización: lograr un sistema revitalizado que produzca resultados en colaboración, en el que todos los funcionarios tengan una comprensión común de las cuestiones básicas, como los valores de las Naciones Unidas y la gestión de los riesgos, y reciban apoyo y aliento para compartir cada vez más los conocimientos con el resto del sistema. Para lograr esta transformación, el cambio debe producirse desde dentro. El éxito de la Organización en la lucha contra los desafíos del mañana no solo dependerá de las políticas y las medidas de programación que se hayan de adoptar, sino también de la capacidad y la voluntad de la Organización para convertirse en una auténtica “organización de educación permanente”.

72. La Escuela Superior está en buena posición para desempeñar un papel catalizador como plataforma para el diálogo, el intercambio de conocimientos y el aprendizaje a fin de fortalecer el liderazgo en todo el sistema, impulsar la gestión del cambio y crear capacidad para el personal en esferas críticas. De hecho, es la única entidad en condiciones de desempeñar ese papel en todo el sistema y con el mandato de hacerlo.

73. Por tanto, se recomienda que los Estados Miembros y las entidades del sistema de las Naciones Unidas apoyen plenamente a la Escuela Superior en sus intentos por ejecutar una gama apropiada de medidas de creación de capacidad contemporáneas y con visión de futuro para el personal de las Naciones Unidas, que vayan mucho más allá de la capacitación hasta abarcar un esfuerzo de gestión de los conocimientos en todo el sistema. En particular, se alienta a los Estados Miembros a que colaboren con la Escuela Superior a fin de asegurar la implicación de todos en el proceso de cambio y a que la apoyen para consolidar una base de recursos acorde con las tareas interrelacionadas siguientes:

a) Crear una cartera amplia de programas encaminados a desarrollar la capacidad del personal en todo el sistema de las Naciones Unidas para hacer frente a los desafíos de la era posterior a 2015 y acelerar eficazmente el cambio, la transformación y la adaptación institucionales; y

b) Alcanzar una masa crítica de funcionarios de las Naciones Unidas capacitados en esos programas esenciales.

74. Igualmente, se alienta a las entidades de las Naciones Unidas a que coordinen sus actividades de aprendizaje y capacitación con la Escuela Superior, patrocinen la participación de su personal en los programas y apoyen los esfuerzos de la Escuela Superior por facilitar la gestión de los conocimientos para la transformación de la organización mediante el intercambio de experiencias en la aplicación del cambio positivo.
