



## Asamblea General

Distr. general  
9 de marzo de 2001  
Español  
Original: inglés

---

### Quincuagésimo quinto período de sesiones

Tema 123 del programa

### Gestión de los recursos humanos

## **Informe de la Dependencia Común de Inspección sobre los jóvenes profesionales en determinadas organizaciones del sistema de las Naciones Unidas: contratación, gestión y retención**

### **Nota del Secretario General**

#### **Adición**

El Secretario General tiene el honor de transmitir para que las examinen los miembros de la Asamblea General sus observaciones y las del Comité Administrativo de Coordinación sobre el informe de la Dependencia Común de Inspección titulado “Los jóvenes profesionales en determinadas organizaciones del sistema de las Naciones Unidas: contratación, gestión y retención” (véase A/55/798).

## **Observaciones del Comité Administrativo de Coordinación (CAC) sobre el informe de la Dependencia Común de Inspección titulado “Los jóvenes profesionales en determinadas organizaciones del sistema de las Naciones Unidas: contratación, gestión y retención”**

### **Observaciones generales**

1. De conformidad con lo dispuesto en el apartado e) del párrafo 4 del artículo 11 del estatuto de la Dependencia Común de Inspección (DCI), el Secretario General presenta las observaciones del Comité Administrativo de Coordinación (CAC) sobre el informe de la DCI titulado “Los jóvenes profesionales en determinadas organizaciones del sistema de las Naciones Unidas: contratación, gestión y retención”.

2. En relación con el objetivo del estudio, que es “comparar y analizar las políticas y prácticas ... respecto de la contratación y gestión de los funcionarios que ingresan al cuadro orgánico, con miras a formular recomendaciones sobre los modos de preparar y retener un cuadro de profesionales dedicados y competentes para esas organizaciones”, es importante destacar que hay grandes diferencias en los mandatos, las estructuras, el volumen de la fuerza de trabajo, etc., de las diversas organizaciones. No hay una sola “práctica óptima” para la gestión de los recursos humanos que los organismos de las Naciones Unidas puedan tomar como modelo universal. La práctica óptima es la que da mejores resultados en el contexto de cada una de las organizaciones y según sus intereses.

3. Las necesidades y estrategias en materia de recursos humanos deben coordinarse con las necesidades de los programas de cada organización y, en consecuencia, tienen que determinarlas cada una de ellas en vez de someterlas a un tipo determinado de prescripción común para todo el sistema de las Naciones Unidas. La Comisión de Administración Pública Internacional (CAPI) reconoció ese hecho en su marco para la gestión de los recursos humanos, que presentó en su informe a la Asamblea General correspondiente al año 2000<sup>1</sup>.

4. La administración pública internacional funciona ahora en un mundo totalmente distinto del que había en el período inmediatamente posterior a la segunda guerra mundial. Originalmente se había previsto que las organizaciones contratasen principalmente a jóvenes que ascenderían durante su carrera. Actualmente, las organizaciones necesitan proporcionar asesoramiento inmediato

sobre problemas sumamente complicados en diversas esferas, ya sea la seguridad nuclear, la propagación del virus de inmunodeficiencia humana/síndrome de inmunodeficiencia adquirida (VIH/SIDA) o la reestructuración industrial; en consecuencia, deberán proporcionar ese asesoramiento especialistas de alto nivel con experiencia mundial. Además, el crecimiento cero en valores nominales del último decenio, que ha llevado a la nivelación de las estructuras de organización a fin de permitir un número mayor de intercambios laterales de expertos, ha reducido la capacidad de las organizaciones para establecer estructuras de organización y puestos adecuados para jóvenes profesionales. Las prácticas de contratación varían considerablemente de un organismo a otro y a menudo tienen poco que ver con el anterior concepto de “carrera”. En muchos organismos especializados, “nivel de ingreso” puede a menudo referirse a casos de contratación en mitad de la carrera para el desempeño de funciones especializadas superiores en las categorías P-4 o P-5.

5. En todo caso, cada vez hay mayor conciencia de que la contratación, la gestión y la retención efectivas del personal constituyen una función global que abarca la selección, la capacitación y el perfeccionamiento, la remuneración, la organización del trabajo y consideraciones estructurales. En todo el sistema se están estudiando e introduciendo modalidades innovadoras tales como sistemas más efectivos para apoyar la evaluación sistemática de las futuras necesidades de plantilla, centros de evaluación basados en la competencia, programas nuevos de inducción, tutela o instrucción, etc.

6. Al mismo tiempo, las organizaciones deben competir cada vez más con una variedad de otros empleadores mundiales para captar una fuerza de trabajo talentosa. Para contratar y retener trabajadores productivos, reducir un indeseable movimiento de personal y promover la lealtad institucional, tiene suma importancia la necesidad de ofrecer condiciones de empleo competitivas. No obstante, la remuneración no es el único elemento. Las expectativas de esa fuerza de trabajo más joven están evolucionando en diversas esferas y entre los principales elementos que les interesan figuran las oportunidades de perfeccionamiento de aptitudes, las posibilidades de

ascenso, la existencia de una atractiva cultura de organización y el empleo de los cónyuges.

### **Observaciones sobre las recomendaciones concretas contenidas en el informe**

#### **Recomendación 1**

**Las secretarías deberían ocuparse especialmente de rebajar la edad de contratación en todos los puestos del cuadro orgánico y en particular para las categorías de P-1 a P-3. Por su parte, la Secretaría de las Naciones Unidas tal vez desee considerar si es adecuado el límite de edad que actualmente se impone a los candidatos de los Concursos de Contratación a nivel Nacional (CCN) (párrs. 8 a 13)**

7. Hay acuerdo general en que debe tratarse de reducir la edad de contratación, teniendo presente que los requisitos deben corresponder a las necesidades de cada organización.

#### **Recomendación 2**

**Se deberían vigilar más atentamente las tendencias en materia de terminación de empleo del personal del cuadro orgánico del sistema de las Naciones Unidas mediante:**

- a) **La inclusión por parte del Comité Consultivo en Cuestiones Administrativas (Cuestiones de Personal y Cuestiones Administrativas Generales) (CCCA (PER)) en su publicación anual "Estadísticas del personal" de datos sobre las terminaciones de empleo del personal del cuadro orgánico desglosadas por categoría y tipo de separación del servicio;**
- b) **La preparación de cuestionarios finales por las secretarías que aún no los han instituido, para identificar mejor las causas de las renunciaciones. Los cuestionarios pueden completarse o sustituirse por entrevistas oficiales de salida (párrs. 15 a 18).**

8. Las organizaciones convienen en que el uso de cuestionarios de salida estructurados podría constituir una base sólida para obtener datos y analizar sistemáticamente las separaciones del servicio. Cuando todas las organizaciones hayan obtenido y archivado

electrónicamente esos resultados en sus propias bases de datos, esa información podrá incluirse, archivarse y analizarse en la base de datos del régimen común que mantiene la secretaría del CAC.

#### **Recomendación 3**

**Las secretarías de todas las organizaciones interesadas deberían acelerar los procedimientos de contratación fijando plazos estrictos para el examen de las candidaturas por los encargados y para la asignación de destino a los candidatos (párrs. 35 a 37)**

9. Las secretarías de todas las organizaciones convienen en la necesidad de acelerar los procedimientos de contratación. Ciertamente, en la reunión del Comité de Alto Nivel sobre Gestión del CAC celebrada en diciembre de 2000 se presentaron varias ideas innovadoras, a saber, mayor originalidad en los anuncios de puestos, uso de descripciones genéricas de puestos, preparación de listas y reunión de solicitudes preseleccionadas, uso de cazatalentos, uso de centros de evaluación "remotos", simplificación de los procedimientos, mejora de los ambientes de trabajo, concentración en la contratación en las categorías inferiores basándose en compendios y listas y aumento de la competitividad de las condiciones de empleo.

#### **Recomendación 4**

**La secretaría debería tomar más medidas para acelerar la asignación de destino a los candidatos que hayan superado el CCN, para reducir el número de candidatos que figuran actualmente en la lista y para optimizar el uso de ésta:**

- a) **Reforzando la conexión entre la planificación de recursos humanos, los exámenes y la dotación de personal, que no deben llevarse a cabo como operaciones separadas sino como un proceso integrado;**
- b) **Presentando propuestas a la Asamblea General para limitar el número de candidatos en la lista, como las relativas a plazos de validez o a la suspensión automática de los concursos para los grupos ocupacionales en cuyas listas figuran más candidatos que el número preestablecido;**

**c) Compartiendo la lista con otras organizaciones, específicamente para ámbitos ocupacionales comunes (párrs. 23 a 25)**

10. La Secretaría de las Naciones Unidas sigue tomando medidas para acelerar la colocación de los candidatos que hayan superado el CCN. La planificación, los exámenes y la dotación de personal se están integrando en un proceso continuo, entre otras cosas, por conducto de los planes de acción de los departamentos de recursos humanos. La lista de candidatos que han superado el CCN es una parte fundamental e integral del proceso de contratación y, a juicio de la Secretaría de las Naciones Unidas, no debe ser objeto de restricciones administrativas que vayan más allá de los reglamentos que se encuentran en vigor. La Secretaría de las Naciones Unidas conviene en compartir la lista con otras organizaciones y acoge con agrado la posibilidad de que esto permita la ampliación de sus redes de contratación; con todo, debe tenerse en cuenta que cada organización debe cumplir sus propios requisitos y procedimientos de contratación.

**Recomendación 5**

**La Asamblea General tal vez desee pedir a los Estados Miembros que cooperen más eficazmente en la organización de los concursos y, en particular, en su publicidad. El Secretario General también podría incluir en los informes periódicos sobre la gestión de los recursos humanos ejemplos de buenas prácticas en ese ámbito (párr. 22)**

11. Si bien esta recomendación está dirigida principalmente a la Secretaría de las Naciones Unidas, todas las organizaciones reconocen el papel decisivo que pueden desempeñar los Estados miembros en lo que respecta a dar amplia difusión a la información sobre las oportunidades de empleo y al cumplimiento de los principios establecidos en el Artículo 101 de la Carta de las Naciones Unidas. Las organizaciones también acogerían con agrado el intercambio de experiencias y mejores prácticas de los Estados miembros con respecto a la integración, la orientación y el perfeccionamiento del personal.

**Recomendación 6**

**Las secretarías que no lo hayan hecho deberían establecer estructuras que ayuden a la buena integración de los jóvenes profesionales durante los primeros meses:**

- a) Indicando claramente los funcionarios de enlace de los departamentos sustantivos que se encarguen de ayudar a los recién contratados a solucionar todos los problemas prácticos;**
- b) Preparando cursos de orientación adecuados para los jóvenes profesionales. Esos cursos pueden organizarse junto con la Escuela Superior del Personal de las Naciones Unidas;**
- c) Instituyendo programas de tutores para que funcionarios más antiguos puedan orientar a los jóvenes profesionales acerca de cuestiones sustantivas y de carrera (párrs. 47 a 52)**

12. Las organizaciones reconocen la importancia de los programas de orientación e iniciación a fin de que los nuevos funcionarios a todos los niveles puedan tener un desempeño efectivo y eficaz, así como para crear una comprensión común de la visión y la cultura de una organización. El crecimiento cero en valores nominales ha limitado de cierta forma la capacidad de las organizaciones para tomar grandes iniciativas en este sentido; con todo, se están instituyendo algunos programas experimentales de orientación y tutela a nivel de organización y el CAC ha apoyado la preparación de un programa de capacitación en materia de orientación para las organizaciones que aplican el régimen común, por conducto de la Escuela Superior del Personal de las Naciones Unidas.

**Recomendación 7**

**Las secretarías de las organizaciones interesadas deberían ofrecer a los funcionarios subalternos del cuadro orgánico la oportunidad de proseguir sus estudios e investigaciones en ámbitos pertinentes para su trabajo acortando el plazo para que tengan derecho a licencias para ampliar estudios o creando nuevos planes de estudios a tiempo parcial (párr. 51)**

13. Como ya se mencionó en las observaciones generales, suele reconocerse que las oportunidades de perfeccionamiento son un elemento importante para atraer y retener una fuerza de trabajo de calidad. Esas oportunidades deben atenderse dentro de las limitaciones presupuestarias y teniendo en cuenta las necesidades previstas de aptitudes y competencias de la organización de que se trate. Por consiguiente, no sería apropiado dar prioridad al personal subalterno del cuadro orgánico cuando tal vez exista una necesidad legítima de seguir capacitando a un empleado de más experiencia si fuese en interés de la organización.

#### **Recomendación 8**

**Las secretarías de las organizaciones interesadas deberían ofrecer a los jóvenes profesionales más oportunidades de conseguir destinos en la Sede y sobre el terreno durante sus cinco o seis primeros años de contrato. La Secretaría de las Naciones Unidas, en particular, debería seguir mejorando las perspectivas de carrera de los profesionales jóvenes. En su momento debería evaluar las repercusiones de su Programa de Reasignaciones Planificadas para cerciorarse de que facilita la movilidad no sólo entre los departamentos sino también entre los lugares de destino y que contribuye a la movilidad vertical y lateral (párrs. 53 a 57)**

14. Las organizaciones reconocen que la movilidad ofrece la oportunidad de aumentar la flexibilidad de su fuerza de trabajo al proporcionar al personal experiencias de aprendizaje en el empleo, lo que le permite adquirir una comprensión más amplia del trabajo de una organización así como nuevas aptitudes. Dicho esto, cabría recordar que algunas organizaciones no tienen necesidad programática de movilidad geográfica.

#### **Recomendación 9**

**Los administradores de las organizaciones interesadas deberían dedicar tiempo y atención suficientes a la promoción de su personal subalterno del cuadro orgánico. La evaluación de su actuación profesional debería incluir una valoración del modo en que desempeñan esta función (párr. 59)**

15. Los programas de perfeccionamiento del personal y los sistemas de evaluación de la actuación profesional de

las organizaciones destacan cada vez más la importancia del papel de los supervisores y administradores en lo que respecta a apoyar el perfeccionamiento y la gestión de personal efectivas, independientemente del grupo de edades, lo que se evidencia, por ejemplo, en sus marcos de competencia, como los de las Naciones Unidas, la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR) y la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

#### **Recomendación 10**

**Se debería tratar de facilitar el empleo del cónyuge de la manera siguiente:**

- a) **Las secretarías, en los principales lugares de destino, deberían establecer programas conjuntos de transición relacionados con el trabajo y la familia;**
- b) **Los órganos rectores de las organizaciones que todavía prohíben emplear a los cónyuges deberían eliminar esta restricción enmendando las cláusulas correspondientes del estatuto del personal;**
- c) **La Asamblea General debería renovar su llamamiento a los gobiernos de los países sede para que consideren la posibilidad de conceder permisos de trabajo para los cónyuges que acompañan a los funcionarios y vigilar que se apliquen las resoluciones pertinentes (párrs. 70 a 76)**

16. Como se afirma en la declaración de política del CAC titulada “programa relacionado con el trabajo y la familia”, las organizaciones que aplican el régimen común de las Naciones Unidas están comprometidas a introducir —en la forma que mejor se ajuste a la estructura y el mandato de cada organización— medidas de apoyo para aumentar las oportunidades de empleo de las parejas de los funcionarios. A este fin, se introdujo el Sistema de Movilidad de los Organismos Participantes (SMOP), que mediante la Internet proporciona a los funcionarios y a sus parejas un sencillo medio electrónico para señalar a la atención de cualquier otro organismo en cualquier parte del mundo sus aspiraciones de carrera. En el tercer trimestre de 2001 se llevará a cabo un estudio de viabilidad para ampliar los SMOP (fase II) con la introducción de una base de datos de búsqueda y la inclusión de una gama más amplia de organizaciones internacionales.

17. Las organizaciones apoyan decididamente los esfuerzos encaminados a alentar a los gobiernos huéspedes a que consideren la posibilidad de otorgar permisos de trabajo a los cónyuges que acompañan a los funcionarios.

*Notas*

<sup>1</sup> *Documentos Oficiales de la Asamblea General, quincuagésimo quinto período de sesiones, Suplemento No. 30 (A/55/30), anexo II.*

---