

**EXAMEN DE LA APLICACIÓN DE LA POLÍTICAS DE
LAS NACIONES UNIDAS EN MATERIA DE
CONTRATACIÓN, COLOCACIÓN Y ASCENSOS**

Parte I - Contratación

Preparado por

***F. Bouayad-Agha
H. Hernández***

Dependencia Común de Inspección



**Ginebra
1995**

ÍNDICE

	<u>Párrafos</u>	<u>Página</u>
Siglas.....		5
RESUMEN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		7
I. INTRODUCCIÓN	1 - 13	12
II. ACTIVIDADES DE CONTRATACIÓN	14 - 56	14
A. Propósitos y políticas	14 - 21	14
B. Estadísticas básicas	22 - 45	16
C. Conservación en el servicio y empleo después de la edad de jubilación	46 - 56	23
III. MÉTODOS DE CONTRATACIÓN	57 - 94	27
A. Observaciones generales	57 - 60	27
B. Concursos	61 - 83	27
C. Misiones de contratación	84	33
D. Procedimientos habituales de contratación en la categoría P-3 y las categorías superiores	85	34
E. Contratación en la categoría D-2	86 - 94	34
IV. DEFICIENCIAS E IRREGULARIDADES DE LA CONTRATACIÓN	95 - 130	36
A. Falta de criterios objetivos	100 - 115	37
B. Falta de planificación	116 - 123	40
C. Métodos obsoletos de contratación	124 - 125	41
D. Prolongados retrasos	126 - 128	42
E. "Regularización".....	129	42
F. Falta de un programa de contratación de cónyuges	130	43
V. MEDIDAS NECESARIAS PARA IMPLANTAR UN SISTEMA DE CONTRATACIÓN ACTIVO, EFICAZ Y MODERNO	131 - 160	43
A. Formulación de una política	132 - 135	43
B. Planificación	136	44
C. Introducción de métodos y procedimientos de contratación modernos	137 - 143	44

ÍNDICE (continuación)

	<u>Párrafos</u>	<u>Página</u>
D. Fortalecimiento de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos	144 - 160	45
<u>Anexos</u>		
I. Estadísticas de puestos autorizados correspondientes al presupuesto ordinario para el bienio 1994-1995 vacantes en marzo de 1994		52
II. Grupos ocupacionales de las Naciones Unidas		54
III. Formulario de evaluación para las entrevistas de los concursos		55
IV. Organización de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos		56

Siglas

ACNUR	Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados
BIRF	Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento
CAPI	Comisión de Administración Pública Internacional
CCAAP	Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto
CCCA	Comité Consultivo en Cuestiones Administrativas
CDH	Centro de Derechos Humanos
CEPE	Comisión Económica para Europa
CESPAO	Comisión Económica y Social para Asia Occidental
CESPAP	Comisión Económica y Social para Asia y el Pacífico
CPC	Comité del Programa y de la Coordinación
DADSG	Departamento de Apoyo al Desarrollo y de Servicios de Gestión
DAG	Departamento de Administración y Gestión
DAH	Departamento de Asuntos Humanitarios
DCI	Dependencia Común de Inspección
DIP	Departamento de Información Pública
DOMP	Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz
FMI	Fondo Monetario Internacional
Hábitat	Centro de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos
OAJ	Oficina de Asuntos Jurídicos
OGRH	Oficina de Gestión de Recursos Humanos
OOPS	Organismo de Obras Públicas y Socorro de las Naciones Unidas para los Refugiados de Palestina en el Cercano Oriente
OPPP	Oficina de Planificación de Programas, Presupuesto y Contaduría General
OSP	Oficina de Servicios de Personal
OSSI	Oficina de Servicios de Supervisión Interna
PNUFID	Programa de las Naciones Unidas para la Fiscalización Internacional de Drogas

PNUMA Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente

SIIG Sistema Integrado de Información de Gestión

UNCTAD Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo

UNESCO Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura

RESUMEN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En cualquier organización, el objetivo general de las funciones relativas al personal es contribuir con eficacia al logro de sus fines y el desempeño de sus funciones. En las Naciones Unidas, durante demasiado tiempo no se prestó atención adecuada a la importancia de ese objetivo, hasta que se hizo evidente que la deficiencia de las políticas y prácticas relativas al personal era el principal obstáculo para la reforma de la Organización, cuyas responsabilidades actuales son mayores que nunca.

La Asamblea General ha aprobado en los últimos años varias resoluciones relativas a la mejora de la gestión de los recursos humanos, el establecimiento de un sistema de responsabilidad y rendición de cuentas y el aumento de la eficiencia de la Secretaría. Durante los años últimos, algunos Estados Miembros instaron a las Naciones Unidas no sólo a mejorar la administración de sus recursos humanos sino también a convertirse en líder mundial en materia de prácticas de gestión del personal. Tras el nombramiento de los nuevos jefes del Departamento de Administración y Gestión y de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos, en el cuadragésimo noveno período de sesiones de la Asamblea General se logró un progreso muy importante. La Organización se propuso finalmente pasar de un sistema limitado y de carácter administrativo de administración del personal a uno de gestión de los recursos humanos, que es un concepto amplio, progresista y positivo.

Para que la gestión de los recursos humanos sea acertada y viable hay que satisfacer varios requisitos fundamentales. El primero es la existencia de una política de gestión de los recursos humanos que sea amplia, equitativa y transparente. En la resolución 47/226, la Asamblea General instó al Secretario General a que, cuando fuera necesario, examinara y mejorara de acuerdo con esos criterios las políticas existentes. No obstante, todavía el progreso es muy limitado y la versión revisada del Manual de Administración de Personal que se publicó hace poco no contiene mucho material nuevo.

RECOMENDACIÓN 1. Como se le instó a hacerlo en la resolución 47/226 de la Asamblea General, el Secretario General debe examinar y mejorar con carácter prioritario todas las políticas y los procedimientos en materia de personal a fin de simplificarlos y de hacerlos más transparentes y pertinentes. Esas normas y procedimientos deben incorporarse en un manual de gestión de los recursos humanos que ha de servir de principal fuente de referencia para todos los directores de programas y otros funcionarios afectados. Las normas y procedimientos revisados deberán aplicarse a todas las entidades sometidas a la autoridad del Secretario General.

El segundo requisito es la disponibilidad de un mecanismo coherente y responsable para la aplicación de esas políticas. Sin ese mecanismo, la estrategia del Secretario General para la gestión de los recursos humanos no pasará de ser una declaración de intención. Lo que se requiere sobre todo es un fortalecimiento de la autoridad y la capacidad profesional de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos (OGRH). A ese respecto, los Inspectores partieron de las siguientes hipótesis:

a) La OGRH debe ser en la Organización una fuerza política para la promoción de las actividades relativas a los recursos humanos;

/...

b) La OGRH debe estar en condiciones de atraer a profesionales calificados en materia de recursos humanos para que establezcan prácticas perfeccionadas;

c) El fortalecimiento de la OGRH sería una señal de la dedicación de los altos niveles administrativos a las actividades relativas a los recursos humanos;

d) La OGRH debe ejercer la custodia efectiva de la autoridad del Secretario General como más alto funcionario administrativo de la Organización.

RECOMENDACIÓN 2. Las siguientes medidas deberían adoptarse con carácter prioritario:

a) Debería fortalecerse la capacidad administrativa de la OGRH y sus recursos deberían mejorarse tanto contratando personas que tengan sólida formación y experiencia profesionales en la esfera concreta de la gestión de los recursos humanos y también mediante la capacitación especializada en recursos humanos del personal en funciones;

b) El Secretario General debería revisar la sección del Manual de Organización dedicada a la OGRH. Deberían indicarse claramente las funciones de la Oficina como autoridad central en materia de recursos humanos, encargada de la formulación de políticas, la planificación, el control y la supervisión de los recursos humanos, y también de la custodia de la autoridad del Secretario General;

c) El Secretario General, mediante una instrucción administrativa o por cualquier otro conducto, debería señalar a la atención la obligación absoluta que tienen todos los directores de programas de aplicar la política de gestión de los recursos humanos y que son inaceptables ciertas prácticas todavía comunes en la Secretaría, como el favoritismo, la falta del cumplimiento del principio de la competitividad y la injerencia en la autoridad de la OGRH.

Los Inspectores llegaron a la conclusión de que una organización tan grande y compleja como son actualmente las Naciones Unidas no puede funcionar sin una descentralización de largo alcance y opinan que todos los administradores tienen funciones de gestión del personal y deben trabajar en el marco de objetivos, estrategias y políticas bien ponderados y comprendidos, especialmente los de la esfera de la responsabilidad y la presentación de informes.

Los Inspectores observan que últimamente se han descentralizado algunas funciones de administración de personal y que para la aplicación de la estrategia del Secretario General es imprescindible seguir descentralizando y delegando autoridad en relación con la gestión de los recursos humanos. Los Inspectores acogen con agrado en principio la descentralización de la gestión de los recursos humanos. No obstante, consideran que sería prematuro y contraproducente delegar funciones tan fundamentales como las de contratación, separación del servicio y concesión de ascensos antes de que existan las condiciones necesarias.

RECOMENDACIÓN 3. La descentralización y la delegación de funciones tan fundamentales de gestión de los recursos humanos como las de contratación, concesión de ascensos y separación del servicio sólo podrán hacerse después de que:

a) Se formule una política de gestión de los recursos humanos con arreglo a lo sugerido por el Secretario General en su informe A/C.5/49/5;

b) Se revisen y mejoren todos los procedimientos y métodos relativos al personal, como se pide en la resolución 47/226 de la Asamblea General;

c) Se haga la demarcación adecuada de las funciones en materia de gestión de los recursos humanos entre la OGRH y otras oficinas y departamentos de la Sede y fuera de ella; y

d) Se establezcan mecanismos adecuados para la presentación de informes, la rendición de cuentas y las actividades complementarias.

Durante el examen de la aplicación de la política de contratación de las Naciones Unidas los Inspectores observaron varias deficiencias.

En cuanto a la retención en el servicio y al empleo después de la edad de jubilación, los Inspectores observaron que:

a) Aunque el aumento del número de casos de renovación del nombramiento en el período 1990-1993 se debió a la expansión de las misiones de mantenimiento de la paz y otras conexas, la gran mayoría de los funcionarios vueltos a contratar trabajó realmente en departamentos sustantivos;

b) La edad de un número considerable de funcionarios con nombramientos renovados fue superior a 75 años y a una persona se le renovó el nombramiento a las edades de 86, 87 y 88 años;

c) El 37% de los nombramientos renovados se concedió a nacionales de un Estado Miembro.

RECOMENDACIÓN 4. Para satisfacer las necesidades de personal y especialmente las de las misiones de mantenimiento de la paz y otras conexas, así como las necesidades de los departamentos en relación con el reemplazo de los funcionarios enviados a misiones, se debe permitir que el Secretario General prorrogue los contratos del personal en funciones hasta la edad de 62 años, siempre que su experiencia sea adecuada y su rendimiento satisfactorio. Esa medida permitiría al Secretario General un uso más amplio de los conocimientos del personal de la Organización y poner en igualdad de condiciones a los funcionarios contratados antes del 1^o de enero de 1990, cuya edad de jubilación está fijada en 60 años, y al personal contratado después de esa fecha, cuya edad de jubilación es 62 años.

RECOMENDACIÓN 5. Si bien el principio de la distribución geográfica no es aplicable oficialmente a los funcionarios vueltos a contratar después de la edad de jubilación, el Secretario General debería hacer todo lo necesario por lograr cierto grado de equilibrio geográfico y diversidad nacional tanto en el personal enviado a misiones como en el empleado para reemplazar a éste.

En cuanto a los concursos, los Inspectores observan que el número de candidatos aceptados es superior al de vacantes. En consecuencia, una gran cantidad de esos candidatos no es contratada nunca aunque sus nombres permanecen en la lista de reserva durante muchos años. Los Inspectores desearían informar de que, según los datos proporcionados por la OGRH, el costo medio de la contratación de un funcionario de la categoría P-2 mediante concurso varía entre 11.000 dólares de los EE.UU. y 16.000 dólares, el de un funcionario de la categoría P-3 varía entre 9.000 dólares y 44.000 dólares. No se ha comunicado a los Inspectores el costo de la contratación mediante misiones de contratación.

Los Inspectores desearían señalar que, en el informe que presentó hace poco sobre la situación de la mujer en la Secretaría de las Naciones Unidas¹, la Dependencia Común de Inspección (DCI) recomendó que el Secretario General siguiera presentando en forma bienal el "informe amplio" sobre cuestiones relativas al personal que la Asamblea General pidió para 1994, con el carácter de informe sobre los recursos humanos que contuviera una evaluación del progreso en la gestión de los recursos humanos que fuera sistemática, integrada, transparente y orientada hacia la obtención de resultados. No obstante, el informe presentado por el Secretario General en 1994² distaba mucho de contener un análisis fáctico de la situación relativa a las cuestiones y medidas de contratación examinadas en el presente informe de la DCI.

RECOMENDACIÓN 6. En aras del aumento de la transparencia y el mejoramiento de la rendición de cuentas y la supervisión respecto de los programas relativos al personal, el Secretario General debería incluir en el informe sobre los recursos humanos cuya preparación se ha propuesto datos completos sobre los costos, los beneficios, los problemas y las perspectivas en relación con todos los tipos de actividades de contratación (concursos, misiones de contratación, etc.).

RECOMENDACIÓN 7. La Secretaría debería modernizar los métodos de contratación, tanto diversificando las fuentes de contratación todavía no aprovechadas (por ejemplo, universidades, organizaciones de profesionales, etc.) como utilizando medios tales como los boletines electrónicos y los boletines y revistas de profesionales, a fin de poder contratar a los mejores candidatos. En ese proceso no debe menoscabarse el principio de la distribución geográfica equitativa del personal.

Los Inspectores reconocen que los concursos han permitido la contratación de funcionarios jóvenes con grandes dotes. No obstante, los directores de programas entrevistados informaron a los Inspectores de que el nivel general de los candidatos aceptados era bastante bajo. Se señaló a la atención de los Inspectores el hecho de que no se renovaban los contratos de aproximadamente el 11% de esos candidatos. Los Inspectores consideran que hay un poco de descuido en la aplicación del inciso a) de la regla 104.12 del Reglamento del Personal, relativo a los nombramientos por períodos de prueba. Hasta cierto punto, la concesión de contratos de prueba también socava el principio de la competitividad entre los funcionarios.

RECOMENDACIÓN 8. Deberían abolirse los contratos de prueba para los funcionarios contratados mediante concursos. El nombramiento inicial de esos funcionarios debería ser de plazo fijo y dos años de duración. Habría que enmendar en consecuencia el Reglamento del Personal.

Los Inspectores consideraron que la calidad de las listas de candidatos internos y externos era inadecuada; por ejemplo, los datos contenidos en la lista de candidatos internos no están clasificados según las categorías pertinentes. La utilidad de ese documento de 150 páginas es sumamente limitada.

RECOMENDACIÓN 9. Debería mejorarse el formato de las listas de conformidad con las indicaciones que figuran en los párrafos 104 a 109 del presente informe. Deberían usarse los mismos elementos de descripción en las listas y en las concepciones de los puestos para poder acelerar y mejorar la selección de los candidatos tanto internos como externos.

I. INTRODUCCIÓN

1. El sistema de gestión de personal de las Naciones Unidas ha sido objeto de críticas durante muchos años, tanto dentro como fuera de la Organización. En marzo de 1993, en el informe que presentó al Secretario General el Secretario General Adjunto de Administración y Gestión al terminar su contrato afirmó que el sistema era deficiente en casi todos los aspectos (contratación, capacitación, promoción de las perspectivas de carrera, etc.) e incluso lo consideró un gran obstáculo para una verdadera reforma de la Organización.

2. La severidad de las críticas que se hacen actualmente respecto del sistema de contratación de las Naciones Unidas puede comprenderse fácilmente. La Organización se ve llamada a ocuparse de tareas de amplitud y complejidad sin precedentes y necesita más que nunca que su personal tenga el más alto grado de competencia y eficiencia, como se dispone en la Carta. Ciertamente, el personal de las Naciones Unidas es su recurso más precioso y de él depende en alto grado el éxito de las actividades de la Organización.

3. A medida que aumenta el carácter operacional de las Naciones Unidas, aumenta también la frecuencia con que su personal tiene que establecer grandes operaciones sobre el terreno y administrar programas amplios que a menudo requieren conocimientos especializados. La afirmación atribuida a un alto funcionario de las Naciones Unidas en el sentido de que ha terminado para la Organización la época de la improvisación acertada no sólo describe exactamente el punto de separación entre el pasado y el futuro de la Organización sino que también es un punto de partida para la reflexión acerca de lo que es actualmente la gestión de los recursos humanos en las Naciones Unidas y lo que debería ser en el futuro. Para poder desempeñar sus tareas actuales y futuras, las Naciones Unidas no tienen más remedio que contratar a todos los niveles personas capacitadas y competentes y promover la eficiencia en toda la Secretaría.

4. La Asamblea General ha recalcado en sus numerosas resoluciones la importancia de velar por que la gestión del personal esté orientada hacia la contratación y la conservación de funcionarios de la mejor calidad. La Comisión de Administración Pública Internacional (CAPI) y la Dependencia Común de Inspección han hecho muchas recomendaciones al respecto. No obstante, el progreso no ha sido alentador. Ante la persistencia de las deficiencias en la gestión del personal, la Asamblea General, en su resolución 47/226, instó al Secretario General a "que examine y mejore, cuando sea necesario, todas las políticas y los procedimientos en materia de personal a fin de simplificarlos y de hacerlos más transparentes y pertinentes en el contexto de las nuevas exigencias a que está sometida la Secretaría"³.

5. Habida cuenta de las características especiales de las Naciones Unidas, hay tres requisitos esenciales para que la contratación sea provechosa, a saber: a) orientación política de los Estados Miembros para la formulación de la política de contratación de la Organización; b) procesos y procedimientos modernos para aplicar la política de los Estados Miembros mediante medidas concretas; y c) un mecanismo de aplicación competente y sólido con autoridad y responsabilidades adecuadamente definidas, especialmente en la esfera de la presentación de informes y la responsabilidad.

6. Las resoluciones de la Asamblea General sobre las cuestiones relativas al personal, por ejemplo, las resoluciones 33/143, 35/210 y 47/226 para mencionar sólo unas pocas, proporcionan suficiente orientación de política para la gestión de los recursos humanos en las Naciones Unidas. La situación respecto de los otros dos requisitos es muy distinta.

7. No hay una política coherente de aplicación. Los procesos y procedimientos actuales no pueden garantizar ni la contratación de especialistas de alto nivel ni la brevedad del proceso de contratación. Como señaló la CAPI en 1982, la contratación se basa todavía en recomendaciones y no en criterios objetivos de selección. Tanto dentro como fuera de la Organización se dice a menudo que el actual sistema de contratación es anacrónico, rígido y engorroso, es contrario a la contratación de personas calificadas y dificulta especialmente la contratación de candidatos competentes para altos puestos, para los cuales es más grande la necesidad de contratar personas capacitadas en cuestiones administrativas y de personal.

8. Finalmente, la Oficina de Gestión de Recursos Humanos sigue funcionando como un órgano de administración del personal en vez de dedicarse a la gestión de los recursos humanos. Cuando se cambió en 1986 el nombre de la ex Oficina de Servicios de Personal de conformidad con la recomendación del Grupo de los 18⁴, no se hizo ningún cambio en las actividades para que se adoptara un concepto de gestión de los recursos humanos. Por otra parte, se han abolido en la OGRH dos funciones esenciales, a saber, la coordinación de políticas y especialmente la planificación de los recursos humanos, que es el fundamento de la gestión de los recursos humanos.

9. La definición inadecuada de su mandato y la falta de eficiencia y autoridad afectaron gravemente a la OGRH, que hasta hace poco ha sido calificada de ineficaz por muchos funcionarios de las Naciones Unidas. El frecuente cambio de jefe de la OGRH (cuatro en cuatro años) y la rebaja a D-2 de la categoría del puesto (restablecida nuevamente a la de Subsecretario General mediante la decisión que adoptó el Secretario General en agosto de 1994) contribuyeron a menoscabar la autoridad de la Oficina. La injerencia en el proceso de contratación y ascenso, aún para funcionarios de categorías bajas, por algunos Estados Miembros y funcionarios de la Secretaría perturba la labor no sólo de quien dirige la OGRH sino también de gran parte de su personal.

10. Afortunadamente, a raíz del reciente nombramiento de dos administradores capaces y experimentados para los cargos de Secretario General Adjunto de Administración y Gestión y Subsecretario General de Gestión de Recursos Humanos, se han observado señales alentadoras de mejora de la gestión de los recursos humanos. Se observa un enfoque nuevo y eficaz de las cuestiones pertinentes, especialmente en el informe del Secretario General sobre una estrategia para la gestión de los recursos humanos⁵ y en la declaración que hizo en la Quinta Comisión el 6 de octubre de 1994 el Secretario General Adjunto de Administración y Gestión.

11. Se espera que un nuevo sistema de evaluación de la actuación profesional que la Secretaría proyecta aplicar sea uno de los resultados más importantes de ese enfoque. El nuevo sistema vinculará finalmente la actuación profesional de los funcionarios con planes de trabajo de las dependencias y estará complementado con un conjunto de recompensas y sanciones. En el informe que

preparó hace poco sobre un nuevo sistema de evaluación del desempeño profesional⁶, la DCI propuso requisitos fundamentales, elementos claves, limitaciones y ajustes, y también señaló que para la aplicación eficaz del nuevo sistema se requería la dedicación de la Administración.

12. No obstante, esas señales no afectaron el análisis crítico hecho por los Inspectores de las actuales políticas y prácticas de contratación, cuyo objetivo era encontrar modalidades para la aplicación más eficaz y efectiva de las políticas de contratación de las Naciones Unidas. En consecuencia, los Inspectores consideran que sería conveniente examinar el presente informe al mismo tiempo que los informes del Secretario General sobre a) la estrategia para la gestión de los recursos humanos en la Organización⁷, b) la composición de la Secretaría⁸ y c) las políticas de gestión de los recursos humanos⁹.

13. Mientras se esperan los resultados del proceso de reestructuración en curso en la Secretaría y las nuevas políticas de contratación anunciadas en los documentos mencionados, los Inspectores seguirán observando la eficacia de su aplicación.

II. ACTIVIDADES DE CONTRATACIÓN

A. Propósitos y políticas

a) Generalidades

14. La contratación es una parte importante de la gestión de los recursos humanos. Se la puede definir como una actividad destinada a obtener recursos humanos adecuados cuyas calificaciones y conocimientos correspondan a las funciones de los puestos pertinentes. Es una actividad dinámica y constante que no sólo requiere la adopción de determinadas decisiones básicas en los momentos oportunos sino también un análisis continuo de la situación y las perspectivas para el futuro y el consecuente ajuste constante del sistema. Es una actividad para la cual se requiere prever y canalizar la dinámica de una organización.

15. Para que esa actividad sea efectiva debe seguir las directrices de una política. La experiencia indica que esa política debe ser básica, viable, y no demasiado ambiciosa, de modo que pueda responder con eficacia a la situación del momento. Ese requisito no puede pasarse por alto en las Naciones Unidas por la gran complejidad del mecanismo administrativo y el ritmo extraordinariamente rápido del desarrollo de las necesidades que tiene que satisfacer la Organización.

16. La falta de una política de contratación o las fallas de la política pueden causar gran daño, por ejemplo, imposibilidad de contar con la capacidad administrativa requerida para satisfacer las necesidades; trabajo recargado en las dependencias de gestión de personal y, lo que es más importante, un efecto negativo sobre el funcionamiento de los servicios sustantivos.

b) Objetivos de la contratación

17. El objetivo general de la contratación es proporcionar a una organización un conjunto de candidatos que puedan tener las calificaciones necesarias. Los objetivos concretos de la contratación son:

- Determinar las necesidades a largo plazo y a corto plazo de la Organización por cargo y categoría, lo que exige que la planificación de los recursos humanos y el análisis de los puestos sean adecuados;
- Obtener un conjunto de candidatos calificados a costo mínimo para la Organización;
- Ayudar a aumentar la tasa de éxito del proceso de selección reduciendo el número de candidatos cuyas calificaciones son claramente insuficientes o excesivas;
- Elaborar materiales de contratación eficaces;
- Desarrollar un programa de contratación sistemático e integrado conjuntamente con otras actividades relacionadas con los recursos humanos y con la cooperación de los directores de programas;
- Aumentar la eficacia organizacional e individual a plazos corto y largo;
- Evaluar la eficacia de diversas técnicas y lugares de contratación para todos los tipos de solicitantes.

c) Formulación de políticas

18. Es evidente que para lograr esos objetivos es imprescindible que la política de contratación sea adecuada y también lograr que se aplique con eficacia. Puesto que la contratación es el componente más criticado de la gestión de personal de las Naciones Unidas, no es improcedente plantear una vez más la interrogante fundamental de si las Naciones Unidas tienen una política de contratación. La respuesta es al mismo tiempo positiva y negativa.

19. El Artículo 101 de la Carta de las Naciones Unidas es claro y estipula que "la consideración primordial que se tendrá en cuenta al nombrar el personal de la Secretaría y al determinar las condiciones del servicio, es la necesidad de asegurar el más alto grado de eficiencia, competencia e integridad". Además se establece que "se dará debida consideración también a la importancia de contratar el personal en forma de que haya la más amplia representación geográfica posible". Aparte de esos bien conocidos principios rectores de la contratación, la Asamblea General estableció los criterios para el cálculo de los límites convenientes y los procedimientos de contratación para los puestos sujetos a distribución geográfica en la Secretaría de las Naciones Unidas. Otras directrices de la Asamblea General para la política de contratación de la Organización comprenden las relativas a los concursos para las categorías P-2 y P-3, la distribución de boletines de anuncio de vacantes, la contratación de mujeres, el empleo de cónyuges, la adscripción, la injerencia de los Estados Miembros y de altos funcionarios de las Naciones Unidas en el proceso de contratación, etc.

20. No cabe duda de que la resolución 35/210 es la más amplia de las resoluciones de la Asamblea General sobre las cuestiones relativas al personal. Cabe señalar que esa resolución se aprobó debido a la preocupación de los Estados Miembros por "el limitado progreso que se ha logrado en el establecimiento de una política de personal coherente, así como en la aplicación de las medidas establecidas en las resoluciones" anteriores¹⁰, especialmente en la resolución 34/143. Para los fines del presente informe, hay que mencionar también que en la resolución 35/210 de la Asamblea General se mencionó la conveniencia de contar con un "enfoque integrado de las necesidades de la Organización en materia de administración de personal"¹¹. Se pidió en especial al Secretario General "que establezca y aplique una política activa de contratación a fin de elevar los niveles de personal procedente de países no representados e insuficientemente representados y de países cuya representación se halla por debajo del valor equidistante de los límites convenientes, de modo que se aproximen en la medida de lo posible al valor equidistante"¹². (El subrayado es nuestro.)

21. Los inspectores y algunos analistas de las Naciones Unidas¹³ consideran que la Organización no tiene una política de ese tipo que constituya un conjunto coherente de actividades y métodos para alcanzar los objetivos de contratación formulados en el párrafo 3 del Artículo 101 de la Carta. Los Inspectores determinaron que el último documento en que se establecían tanto políticas como procedimientos para la contratación en las Naciones Unidas databa del 3 de febrero de 1981 y se había publicado a raíz de la aprobación de la resolución 35/210. Desde entonces sólo se han publicado unas pocas instrucciones administrativas sobre contratación. Los Inspectores tienen el firme convencimiento de que es muy necesario contar con un documento amplio en que se enuncien claramente las políticas y los procedimientos actuales de contratación, y podría incluirse en un manual de personal simplificado y más fácil de usar que fue prometido desde hace mucho tiempo.

B. Estadísticas básicas

a) Composición de la Secretaría

22. Al 30 de junio de 1994 en todo el mundo había un total de 33.967 funcionarios de las Naciones Unidas de los cuales 7.363 pertenecían al cuadro orgánico y categorías superiores, 23.335 al cuadro de servicios generales y 3.269 tenían contratos de duración limitada para proyectos. En comparación con 1993, el total de los funcionarios de las Naciones Unidas aumentó en 2.063, número que comprende 428 funcionarios del cuadro orgánico y 1.443 del cuadro de servicios generales. El aumento del personal para proyectos fue de 182 funcionarios.

23. El personal de los puestos sujetos a distribución geográfica es el contratado internacionalmente para ocupar los puestos del cuadro orgánico financiados con cargo al presupuesto ordinario, menos aquel que debe tener conocimientos lingüísticos especiales y el personal mencionado en el párrafo 11 del informe del Secretario General sobre la composición de la Secretaría¹⁴. Había un total de 2.550 puestos sujetos a distribución geográfica, es decir, el 7,5%

del total del personal de las Naciones Unidas. En comparación con 1993, hubo una disminución de 23 de esos puestos.

24. La composición de la Secretaría y la distribución geográfica de los puestos son objeto de debates amplios en la Asamblea General. En el cuadragésimo séptimo período de sesiones, que fue el anterior período de sesiones en el que se examinaron las cuestiones relativas al personal, se refirieron a esta cuestión más de 30 delegaciones, algunas de ellas hablando en nombre de grupos de países.

Cuadro 1

Número de países por categoría en cuanto a la distribución geográfica

(Al 30 de junio durante el período 1988-1994)

Países	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994
No representados	11	11	11	16	29	29	28
Insuficientemente representados	27	19	19	24	21	25	25
Dentro de los límites	103	109	110	104	104	104	111
Excesivamente representados	18	20	19	24	24	25	20

25. En el cuadro anterior figura la evolución de la situación de los grupos de países según su representación geográfica en la Secretaría y en él se observa que en 1994 estuvieron excesivamente representados 20 países (aquellos para los cuales el número de nacionales en puestos sujetos a distribución geográfica estuvo por encima del límite superior de sus respectivos intervalos convenientes). Hay por lo menos cuatro Estados Miembros cuya representación no sólo es excesiva sino que está muy por encima de su límite superior. Al 30 de junio de 1994 había 28 Estados Miembros no representados, de los cuales 19 eran Estados recién admitidos en la Organización. El número de Estados insuficientemente representados era el mismo del año anterior.

26. Los Inspectores consideran que la representación geográfica de los Estados Miembros puede mejorar si en los planes futuros de contratación se tiene presente la situación de los países excesivamente representados cuyo número de funcionarios está muy por encima de su límite superior.

27. La metodología del cálculo de los "límites convenientes" de la representación de los Estados Miembros sigue siendo motivo de controversias. Cabe recordar que la fórmula actual asigna un 40% de influencia al factor condición de miembro, un 55% al factor cuota y un 5% al factor población. Aunque continúa el debate sobre la metodología por el cálculo de los límites convenientes, los Inspectores consideran que, para los fines del presente informe, es más práctico examinar la manera de lograr que la Secretaría pueda fortalecer su política de contratación para lograr una distribución geográfica equitativa.

b) Volumen de la contratación

28. Las Naciones Unidas contratan anualmente a entre 600 y 1.000 personas para puestos de plantilla de los dos cuadros (cuadro orgánico y cuadro de servicios generales). Durante los períodos de congelación de la contratación, los últimos de los cuales empezaron en 1986 y 1992, el número de funcionarios del cuadro orgánico contratado fue casi la mitad que en los años normales, mientras que usualmente no se afectó la contratación de los funcionarios del cuadro de servicios generales.

Cuadro 2

Contratación de funcionarios del cuadro orgánico para puestos de plantilla sujetos a distribución geográfica y no sujetos a distribución geográfica en el período 1988-1994

Año	Puestos sujetos a distribución geográfica							Puestos no sujetos a distribución geográfica						
	P-1/2	P-3	P-4	P-5	D-1	D-2	Total	P-1/2	P-3	P-4	P-5	D-1	D-2	Total
1988	30	22	24	11	12	2	101	4	4	5	1	0	0	14
1989	56	56	32	7	8	6	165	11	18	10	0	0	0	39
1990	79	42	34	8	10	6	179	9	13	8	1	2	0	31
1991	38	42	28	14	5	2	129	13	14	2	1	0	1	31
1992	39	17	13	6	2	2	79	12	14	4	1	0	0	31
1993	37	23	16	12	1	0	89	2	7	5	1	2	0	17
1994	10	11	7	2	1	2	33	3	3	0	0	0	0	6
Total general	289	213	154	60	39	20	775	54	73	32	5	4	1	169

Fuente: Datos proporcionados por la OGRH.

29. En el cuadro anterior figura el número de funcionarios del cuadro orgánico contratado durante el período 1988-1994 para puestos de plantilla, tanto sujetos a distribución geográfica como no sujetos a distribución geográfica. Las cifras para 1994 corresponden a la contratación hasta principios de junio. Para obtener las cifras totales de contratación en la Organización hay que añadir el número de contratados para ocupar puestos del cuadro de servicios generales. Las cifras correspondientes para el mismo período figuran en el siguiente cuadro.

Cuadro 3

Contratación total para puestos de plantilla, 1988-1994

Año	Puestos del cuadro orgánico	Puestos del cuadro de servicios generales	Total	Año	Puestos del cuadro orgánico	Puestos del cuadro de servicios generales	Total
1988	115	481	596	1992	110	772	882
1989	204	776	900	1993	106	690	796
1990	210	465	675	1994	38	124	163
1991	160	610	770				

Nota: Las cifras para 1994 corresponden a la contratación durante los primeros cinco meses del año.

30. Cabe mencionar que la mayor parte (74,2%) de los contratados durante el período comprendido entre julio de 1993 y el 30 de junio de 1994 eran nacionales de Estados Miembros que se encontraban dentro de los límites convenientes, mientras que la contratación de nacionales de Estados Miembros no representados e insuficientemente representados constituyó el 1,6% y el 16,1%, respectivamente.

c) Contratación durante los períodos de congelación

31. En febrero de 1992, el Secretario General estableció una suspensión temporal de la contratación, que se levantó en junio de 1994 tras repetidas instancias al efecto de los Estados Miembros, la CCAAP y el CPC. Fue la segunda congelación de los últimos ocho años.

32. En 1986, el Secretario General decidió suspender la contratación como parte de su reacción ante las dificultades financieras de la Organización. Después de esa fecha se hizo un número limitado de nombramientos para llenar puestos indispensables, a fin de satisfacer las necesidades de los programas. La mayor parte de esos puestos tenían carácter especializado y correspondían a dependencias orgánicas con altas tasas de vacantes. Entre el 1^o de abril de 1986 el 31 de marzo de 1988, fue contratado un total de 199 candidatos externos para llenar puestos sujetos a distribución geográfica, lo que constituyó casi 100 contrataciones al año y sólo la tercera parte del promedio durante los años anteriores¹⁵. Luego de la congelación el Secretario General estableció a fines de 1986 el programa de gestión de vacantes y redistribución del personal a fin de que la redistribución de los recursos humanos de la Organización fuera racional, oportuna y eficaz, de modo de reducir al mínimo las repercusiones sobre los programas establecidos de las vacantes causadas por la suspensión de la contratación.

33. A principios de 1988, teniendo presente la necesidad de aplicar la recomendación 15 (en la forma aprobada por la Asamblea General) del Grupo de los 18 respecto de la reducción de los puestos de la Secretaría de las Naciones Unidas, el Secretario General decidió introducir una forma de contratación

estrictamente controlada para los puestos vacantes para los cuales pudiera encontrarse candidatos internos calificados mediante el sistema de gestión de vacantes. No obstante, se aplicó cierta flexibilidad en la contratación para los departamentos y oficinas con tasas de vacantes altas, especialmente las secretarías de las comisiones regionales.

34. La última suspensión, que afectó sólo a la contratación externa para los puestos del cuadro orgánico (respecto de los puestos del cuadro de servicios generales y cuadros conexos se impuso un máximo de moderación), obedeció a la necesidad de reformar la estructura orgánica de la Secretaría¹⁶. La suspensión no fue absoluta y se permitieron excepciones, aunque limitadas al mínimo absoluto. La suspensión no se aplicó a la contratación temporal para el servicio en misiones o para el reemplazo de los funcionarios asignados a misiones, ni a los contratos de personal supernumerario para conferencias o reuniones.

35. Durante el período de 18 meses que terminó en junio de 1994, se hicieron 194 nombramientos para puestos sujetos a distribución geográfica como excepciones o exenciones a la suspensión de la contratación de 1992; 36 de los nombrados habían sido escogidos mediante concursos nacionales para puestos de las categorías P-1 y P-2. Además, se contrató a 52 candidatos para que ocuparan puestos de idiomas y otros puestos no sujetos a distribución geográfica. Así pues, el número de nombramientos durante el período indicado fue igual a más de la mitad de la contratación usual para puestos del cuadro orgánico.

36. La distribución por categorías de la contratación en esos 18 meses fue así:

4 D-2; 6 D-1; 20 P-5; 44 P-4; 70 P-3; 101 P-2.

Como ya se mencionó en el párrafo 28, la suspensión no afectó la contratación para puestos del cuadro de servicios generales.

37. El análisis de esos nombramientos por dependencia orgánica indica que el mayor número de nombramientos correspondió al DAG (41), seguido en orden descendiente por:

DADSG - 13; CEPE - 12; DIP - 12; UNCTAD - 11; PNUFID - 9.

38. Las tasas de vacantes de los puestos del cuadro orgánico en esos departamentos y oficinas en marzo de 1994 fueron las siguientes:

DAG - 3,9%; DADSG - 2,9%; CEPE - 5,2%; PNUFID - 7%; DIP - 4,3%; UNCTAD - 5,4%.

No obstante, como se observa en el anexo I, las siguientes dependencias orgánicas se caracterizan por tener tasas de vacantes más altas:

DAH - 31%; Hábitat - 27,1%; CESPAP - 19,4%; CDH - 19%; OAJ - 13,3%; OSSI - 12,5%; PNUMA - 11,4%; CESPAP - 10,9%; y dependencias de financiación mixta - 10,3%.

Cuadro 4

Contratación durante la suspensión del período 1992-1994
por categoría de países y categoría de puestos

Categoría de países	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2	Total
No representados	0	0	0	0	0	8	8
Insuficientemente representados	1	1	0	3	13	40	58
Dentro de los límites	2	4	18	36	48	54	162
Excesivamente representados	1	0	2	5	3	0	11
Total de la contratación	4	5	20	44	64	102	239

39. En el cuadro se observa que durante el período de suspensión de 1992 a 1994 se hicieron 239 nombramientos para puestos sujetos a distribución geográfica. Eso indica que las excepciones a la suspensión de la contratación constituyeron aproximadamente las dos terceras partes de lo que habría sido la contratación usual sin la suspensión. En otras palabras, las excepciones a la suspensión de la contratación fueron más bien la norma.

40. Desde el punto de vista de la distribución geográfica, gran parte de los contratos (68%) se concedieron a nacionales de los países que se encontraban dentro de los límites. La contratación de nacionales de países insuficientemente representados constituyó aproximadamente el 24% del total, mientras que la de nacionales de países no representados constituyó sólo el 3% (ocho puestos) y la de nacionales de países excesivamente representados constituyó aproximadamente el 5%.

41. En el 32º período de sesiones del CPC, algunas delegaciones hicieron hincapié en que esperaban que se dejara de aplicar cuanto antes la decisión del Secretario General de suspender la contratación externa, a fin de que pudieran ingresar personas más jóvenes y personas preparadas y rectificar las desigualdades existentes en la distribución geográfica de los puestos, que la congelación tendía a petrificar¹⁷.

42. Algunos Estados Miembros criticaron ambas suspensiones. En la resolución 42/220 A, la Asamblea General instó al Secretario General a que siguiera examinando la congelación de las contrataciones de candidatos externos, con miras a levantar esa congelación cuanto antes, y a que informara a la Asamblea General sobre posibles medidas sustitutivas de la política de suspender tales contrataciones.

43. En el cuadragésimo séptimo período de sesiones de la Asamblea General, las delegaciones que criticaron la congelación de la contratación señalaron que ésta había afectado adversamente la distribución geográfica equitativa. En su resolución 47/226, la Asamblea General expresó la esperanza de que el Secretario General pusiera fin lo antes posible a la suspensión temporal de la contratación¹⁸.

d) Distribución por especialidades de los candidatos contratados

Cuadro 5

Contratación y colocación en puestos sujetos a distribución geográfica por grupos de ocupaciones: junio de 1988 a junio de 1994 (todos los grupos de ocupaciones)

Ocupaciones*	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	Total
Administración	14	23	37	28	17	21	11	151
Asuntos jurídicos	9	14	6	2	6	8	1	46
Asuntos políticos	16	18	4	10	3	6	1	58
Biblioteconomía	6	6	2	4	2	1	1	22
Ciencia y tecnología	7	1	7	2	3	3	0	23
Desarrollo social	10	12	8	12	8	6	0	56
Economía	20	43	58	41	18	14	10	204
Estadística	4	9	15	2	4	4	1	39
Finanzas	3	6	12	6	7	9	1	44
Idiomas	0	1	1	0	0	0	0	2
Información pública	2	19	12	9	4	8	3	57
Ingeniería	6	7	8	5	4	2	3	35
Procesamiento electrónico de datos	4	8	9	10	3	8	1	43
Publicaciones	2	2	0	0	0	0	0	4
Total	103	169	179	131	79	90	33	784

Fuente: Datos proporcionados por la OGRH.

* Nota: los nombres de los grupos ocupacionales de las Naciones Unidas figuran en el anexo II.

44. En el cuadro 5 figura la contratación para los puestos sujetos a distribución geográfica de los 14 grupos ocupacionales de las Naciones Unidas. El cuadro indica que más del 45% del total de la contratación correspondió a dos grupos ocupacionales: economistas (26%) y especialistas en administración (19,3%), seguidos de especialistas en información, política y ciencias sociales, que fueron contratados en número casi igual (aproximadamente el 7% del total de la contratación para cada grupo). Siguen en orden descendente de magnitud los especialistas en asuntos jurídicos, finanzas, procesamiento electrónico de datos y estadística.

e) Fuentes de contratación

45. Los Inspectores trataron también de determinar la importancia relativa de las distintas fuentes de contratación divididas en categorías principales, correspondientes a Estados Miembros, organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, instituciones intergubernamentales multilaterales no pertenecientes al sistema de las Naciones Unidas, organizaciones no gubernamentales y

particulares. También habría sido interesante conocer cuántas personas de los contratados procedían de los sectores privado y público o de las misiones diplomáticas, por ejemplo. Desafortunadamente, esa información no puede proporcionarse porque la OGRH no lleva registros del origen de los candidatos.

C. Conservación en el servicio y empleo después de la edad de jubilación

a) Prórrogas después de la edad de jubilación

46. En la cláusula 9.5 del Estatuto del Personal se establece que la edad de jubilación de los funcionarios de la Secretaría es de 60 años. No obstante, en dicha cláusula se autoriza al Secretario General a prorrogar dicho límite de edad en casos excepcionales, en interés de la Organización. El Secretario General decide personalmente acerca de la aplicación de las disposiciones relativas a la edad de jubilación de los funcionarios de las categorías de Subsecretario General y categorías superiores.

47. La Asamblea General, en su resolución 33/143, pidió al Secretario General que aplicara las normas relativas a la edad de jubilación y no concediera prórrogas después de la edad estatutaria de jubilación, salvo por el tiempo mínimo necesario para encontrar un sustituto adecuado, tiempo que, como norma, no se extendería más de seis meses después de esa edad. En su resolución 35/210, la Asamblea reafirmó la necesidad de aplicar las normas relativas a la edad de jubilación y de no conceder excepciones que se extendieran más de seis meses después de la edad estatutaria de jubilación.

48. En consecuencia, el Secretario General, en su última instrucción administrativa sobre la cuestión¹⁹ dispuso que, cuando se justificaran las prórrogas después de la edad de jubilación se las aprobara únicamente a fin de disponer del tiempo mínimo requerido para el proceso de sustitución. Se podían aplicar criterios más flexibles:

a) Al personal de idiomas que ocupara puestos no sujetos a distribución geográfica y el personal del cuadro de servicios generales y cuadros conexos que tuviera conocimientos técnicos especiales;

b) Al personal del cuadro de servicios generales de contratación local que hubiera estado al servicio de la Organización desde antes de diciembre de 1978 y cuyo período de aportación a la Caja Común de Pensiones del Personal de las Naciones Unidas fuese inferior a 20 años al momento de cumplir 60 años de edad.

En la instrucción administrativa se dispone también que al aplicar esa flexibilidad se tengan debidamente en cuenta la actuación profesional y las circunstancias individuales, que podrían incluir las relativas a la pensión y los seguros del funcionario interesado y también las consecuencias para las perspectivas de carrera de otros funcionarios.

49. El análisis de los datos pertinentes presentados por la OGRH indica que durante el período comprendido entre 1990 y 1993 se concedieron prórrogas a 227 funcionarios de todos los cuadros, de los cuales las prórrogas fueron

de hasta seis meses para 152 funcionarios y de seis a 12 meses para 75 funcionarios. También hubo casos de más de 12 meses de prórroga, pero no se han proporcionado los datos correspondientes, pese a que la DCI los solicitó.

50. Entre los funcionarios que recibieron de seis a 12 meses de prórroga figuran 26 funcionarios del cuadro orgánico (1 Secretario General Adjunto, 1 D-2, 8 D-1, 9 P-5, 3 P-4 y 3 P-3), 1 de proyectos, 1 del cuadro orgánico nacional, 32 del cuadro de servicios generales, 4 del servicio móvil y de contratación local en el servicio móvil, 5 del cuadro de artes y oficios, 1 de limpieza a jornada parcial, 1 intérprete, 2 revisores y 2 traductores. La mayor parte de las prórrogas por períodos superiores a seis meses para funcionarios del cuadro orgánico se concedieron en los Servicios de Conferencias y en el Departamento de Administración y Gestión.

b) Empleo después de los 60 años de edad

51. No hay ninguna cláusula del Estatuto del Personal que regule la renovación del nombramiento después de la edad de jubilación. En la instrucción administrativa mencionada anteriormente²⁰ se dispone que normalmente no se concederán nombramientos a personas de más de 60 años. No obstante, se permite la renovación del nombramiento de funcionarios de más de 60 años por períodos breves o a plazo fijo si no hay otros candidatos idóneos:

a) Para prestar servicios en una misión de las Naciones Unidas, de conformidad con las reglas de la serie 100 del Reglamento del Personal, o

b) Para prestar servicios en proyectos de asistencia técnica, de conformidad con las reglas de la serie 200 del Reglamento del Personal, o

c) Para prestar servicios en conferencias y otros servicios de corta duración, de conformidad con las reglas de la serie 300 del reglamento del personal, siempre que el período o los períodos de servicio correspondientes a esos nombramientos no excedan de seis meses en cualquier período de 12 meses consecutivos.

También se dispone que ningún ex funcionario será contratado antes de que hayan transcurrido tres meses desde el momento de su jubilación a los 60 años de edad o después.

Cuadro 6

Renovaciones del nombramiento en el cuadro orgánico y categorías superiores en 1990-1994, por año y categoría

	1990	1991	1992	1993
Número total de renovaciones	74	98	121	84
Número de funcionarios con contrato renovado, de los cuales	56	66	90	70
SGA	1	1	3	2
SsG	-	1	1	1
D-2	2	4	4	2
D-1	-	2	4	4
P-5	6	8	14	14
P-4	25	31	35	26
P-3	20	14	23	16
P-2	2	5	6	5

52. Como se observa en el cuadro, en el período 1990-1993 hubo un número considerable de renovaciones del nombramiento. No obstante, el número de renovaciones no coincide con el de funcionarios cuyo contrato fue renovado porque en el transcurso de los años y dentro de un mismo año se renovó varias veces el nombramiento de algunos funcionarios. La gran mayoría de los funcionarios cuyo nombramiento fue renovado prestó los correspondientes servicios en departamentos sustantivos. Según la información proporcionada por la OGRH, el número de los funcionarios enviados a misiones fue de 3 en 1990, 4 en 1991, 24 en 1992 y 23 en 1993.

Cuadro 7

Renovaciones del nombramiento en el cuadro orgánico y categorías superiores en 1990-1994, por año y edad

Edad de los funcionarios con nombramiento renovado	1990	1991	1992	1993
Hasta 62 años	16	22	31	23
63 y 64	11	11	16	13
65 a 69	18	18	29	24
70 a 74	7	12	10	5
75 a 79	3	2	4	4
80 a 85	1	-	-	-
Más de 85 años	-	1	1	1

53. Este cuadro indica que el mayor número de renovaciones de nombramientos en el período 1990-1993 correspondió a dos grupos de edades: a) hasta 62 años, con 92 renovaciones, es decir el 31,5% del total, y b) entre 65 y 69 años, con 89 renovaciones, es decir, el 30,5% del total. El número de funcionarios de los grupos de edades de entre 75 y 79 años y 80 y 85 años con nombramientos renovados no es insignificante, a saber, 34 y 13, respectivamente. Hubo una sola renovación en el grupo de edades de entre 80 y 85 años. Se renovó el nombramiento de una persona cuando ésta tenía 86, 87 y 88 años. En consecuencia, 88 años es la mayor edad a la cual se ha renovado el nombramiento de un ex funcionario.

54. En su informe sobre la dotación de personal de las operaciones de las Naciones Unidas para el mantenimiento de la paz y misiones conexas²¹, la Dependencia Común de Inspección, ante la considerable y súbita demanda de personal para las operaciones de mantenimiento de la paz y la falta de candidatos familiarizados con las actividades de las Naciones Unidas, así como la brevedad de los períodos de asignación, se mostró favorable a una mayor utilización de ex funcionarios de las Naciones Unidas, especialmente los que tuvieran conocimientos especializados de las políticas y procedimientos administrativos y financieros. No obstante, los Inspectores también recomendaron que se prestara especial atención a la condición física de los jubilados antes de contratarlos para misiones.

55. Cabe plantear también la cuestión de la nacionalidad de los funcionarios con nombramientos renovados. El análisis de las renovaciones de nombramientos hechas en el período 1990-1994 indica que del total de 377 renovaciones, 275 se concedieron a nacionales de países desarrollados y 139 (37%) a nacionales de un Estado Miembro. Aunque el principio de la distribución geográfica no es oficialmente aplicable a esta clase de funcionarios, debería mantenerse en todo caso cierto equilibrio geográfico o diversidad nacional. Como mencionaron algunos Estados Miembros durante el cuadragésimo noveno período de sesiones de la Asamblea General, todos los casos de contratación y no solamente los de puestos sujetos a distribución geográfica, que como se observa en el párrafo 25 supra constituyen sólo el 7,5% del personal de las Naciones Unidas, deberían ser totalmente representativos de la diversidad de experiencias que hay actualmente en el mundo.

56. En el cuadragésimo noveno período de sesiones, la Asamblea General expresó su preocupación en relación con las posibles consecuencias perjudiciales que podría tener para la contratación y los ascensos en la Secretaría el empleo de jubilados. A ese respecto, la Asamblea además pidió al Secretario General que le presentase, en la continuación del cuadragésimo noveno período de sesiones, información detallada sobre la práctica de emplear a jubilados en la Secretaría de las Naciones Unidas, incluida información sobre su eficacia, cantidad, nacionalidad, sexo, esferas de trabajo, remuneración, duración de los contratos y las razones que justificaban su empleo. Cabe esperar que los datos precedentes y la información que ha de presentar el Secretario General proporcionen una imagen mucho más amplia y transparente de la contratación y el empleo de jubilados.

III. MÉTODOS DE CONTRATACIÓN

A. Observaciones generales

57. A pesar de todas las deficiencias del sistema de contratación de las Naciones Unidas, es obligado reconocer que durante los últimos años se han introducido varios cambios positivos. Entre estos se encuentran:

- i) La contratación por grupos ocupacionales;
- ii) La contratación en las categorías P-1 y P-2 exclusivamente por medio de concursos;
- iii) La introducción de concursos para llenar puestos de categoría P-3;
- iv) El establecimiento de un Grupo de funcionarios superiores encargado de considerar a los candidatos para puestos de categoría D-2.

58. Además de esas mejoras, se han hecho algunos avances en el cumplimiento de la petición que los Estados Miembros formularon en varias resoluciones de la Asamblea General, entre ellas la resolución 35/210, en el sentido de que ningún puesto, oficina o división debería ser considerado un coto de Estados Miembros o grupos de Estados Miembros concretos. No obstante, en su resolución 47/226, la Asamblea General reafirmó que "ningún puesto debe ser considerado del dominio exclusivo de un Estado Miembro o grupo de Estados"²². Los inspectores observan que dichas resoluciones no se han aplicado aún plenamente. Así, han hallado que, pese a las resoluciones apenas citadas, la práctica de reemplazar a personas que ocupan puestos de categoría superior con nacionales del mismo país sigue vigente en muchos casos.

59. Por último, se ha establecido un nuevo sistema de "adscripción". La Asamblea, en su cuadragésimo séptimo período de sesiones, enmendó el Estatuto del Personal de las Naciones Unidas para regular la contratación de funcionarios públicos nacionales en régimen de adscripción. La Asamblea decidió que la adscripción debería basarse en un acuerdo tripartito entre la Organización, el Gobierno y el funcionario interesado y que la renovación de los nombramientos de ese tipo estaría sujeta al acuerdo de las tres partes²³.

60. En la práctica hay dos procedimientos oficiales de contratación de funcionarios del cuadro orgánico de las Naciones Unidas. Uno - los concursos - se emplea ampliamente para los funcionarios subalternos, y el otro, para empleados que ingresan en la categoría P-3 o categorías superiores, es la contratación ordinaria o corriente.

B. Concursos

61. El sistema existente para funcionarios subalternos (de las categorías P-1 y P-2) se vale de concursos internos y externos para cubrir todos los puestos de idiomas o puestos sujetos a distribución geográfica, que son la mayoría de los puestos de carrera.

62. En la resolución 33/143 de la Asamblea General, de 20 de diciembre de 1978, se estipuló que hasta el 30% del total de los puestos disponibles para nombramientos en las categorías P-1 y P-2 debería estar disponible para el pasaje de personal del cuadro de servicios generales al cuadro orgánico y que la contratación correspondiente se efectuara exclusivamente mediante métodos de selección por concurso entre el personal del cuadro de servicios generales que tuviera por lo menos cinco años de experiencia. En la resolución se recomendó asimismo el empleo de métodos de selección por concurso, en consulta con los gobiernos interesados, para llenar las restantes vacantes en las categorías P-1 y P-2. Posteriormente, la Asamblea General, en su resolución 38/210, de 17 de diciembre de 1980, decidió que en las categorías P-1 y P-2, la contratación se hiciera por lo general por concurso. Cabe añadir que la contratación en la categoría P-2 representaba algo más de un tercio del número total de personas contratadas anualmente en todas las categorías del cuadro orgánico.

a) Concursos internos (para pasaje del cuadro de servicios generales al cuadro orgánico)

63. Desde 1980 se han celebrado todos los años concursos internos en uno o más de los 11 grupos ocupacionales de las Naciones Unidas. Esos exámenes escritos normalizados, que contienen secciones de carácter analítico y expositivo, así como secciones que se refieren concretamente a los conocimientos especializados del grupo ocupacional, son la única vía que permite al personal del cuadro de servicios generales de las Naciones Unidas ascender al cuadro orgánico.

Cuadro 8

Concursos internos (para pasaje del cuadro de servicios generales al cuadro orgánico)

Año	Número total de solicitudes	Número de candidatos			Recomendados para su colocación y contratados	Costo estimado (en dólares EE.UU.)
		Convocados al examen escrito	Que se presentaron al examen escrito	Convocados al examen oral		
1990	452	441	316	52	20	242 460
1991	384	366	272	41	15	267 285
1992	375	327	265	44	18	280 672
1993	341	314	288	38	18	297 071
Total	1 552	1 448	1 141	175	71	1 087 488

Fuente: Datos proporcionados por la OGRH.

64. Actualmente, según se requiere en la resolución 33/143 de la Asamblea General, el 30% de los puestos de categoría P-2 vacantes cada año se asigna al concurso de pasaje del personal del cuadro de servicios generales al cuadro orgánico, mientras que el 70% restante de las vacantes de categoría P-2 se asigna a los candidatos que han tenido éxito en los concursos nacionales para la contratación. Anualmente hay un promedio de unas 20 vacantes disponibles para el pasaje del cuadro de servicios generales al cuadro orgánico. Durante el período que se examina se han respetado escrupulosamente esos porcentajes. En el cuadro

/...

anterior se proporciona asimismo información sobre el costo estimado de la celebración de concursos internos. El costo medio de colocación de un antiguo funcionario del cuadro de servicios generales en un puesto del cuadro orgánico asciende a unos 15.300 dólares de los EE.UU.

65. Desde su institución en 1979, los concursos internos para el acceso del cuadro de servicios generales al cuadro orgánico han mejorado en términos generales la calidad de los empleados que se incorporan a los niveles del cuadro orgánico por medio del ascenso interno. Algunos Estados Miembros opinan que los concursos de acceso del cuadro de servicios generales al cuadro orgánico pueden verse no sólo como un medio de ascenso, sino también como parte del proceso de contratación y, por consiguiente, sostienen que los principios y las políticas de la Organización en la esfera de la contratación tales como determinados requisitos educacionales, la debida consideración a la distribución geográfica equitativa y el equilibrio entre el número de hombres y mujeres, deberían aplicarse también en esos casos.

66. En ese sentido, la OGRH observa que cualquier limitación a la participación de los funcionarios del cuadro de servicios generales y cuadros conexos en el proceso de los concursos de ascenso del cuadro de servicios generales al cuadro orgánico en razón de la nacionalidad o el sexo constituiría discriminación y sería contrario al Estatuto del Personal y el Reglamento del Personal. Los concursos de acceso del cuadro de servicios generales al cuadro orgánico son un elemento fundamental de los esfuerzos por alcanzar el equilibrio entre el número de hombres y mujeres en la Secretaría, puesto que el 63% de los candidatos ascendidos por medio de ese concurso desde 1979 han sido mujeres.

b) Concursos externos

67. En cuanto a los concursos externos, para 1985 habían pasado a ser la norma, lo que significa que se puso fin casi por completo a la contratación sin concurso para puestos de las categorías P-1 y P-2 sujetos a distribución geográfica. Los concursos externos, celebrados asimismo cada año y por grupo ocupacional, se celebran en países cuyos nacionales están insuficientemente representados en la Secretaría. Al igual que los exámenes internos de acceso del cuadro de servicios generales al cuadro orgánico, los concursos nacionales han mejorado en líneas generales la calidad de los funcionarios del cuadro orgánico que se han incorporado a las Naciones Unidas desde la institución del sistema en 1981. Además, esos concursos atrajeron algunos jóvenes preparados a la Organización. Asimismo han constituido un medio eficaz de aumentar el porcentaje de nuevos empleados procedentes de países con niveles usualmente bajos de representación entre el personal.

68. El éxito de los concursos externos con objeto de identificar candidatos para la contratación indicó que podrían resultar igualmente útiles en la contratación de candidatos para las categorías superiores. En atención a las recomendaciones formuladas por la Comisión de Administración Pública Internacional (CAPI) y la Dependencia Común de Inspección (DCI), la Asamblea General, en su cuadragésimo tercer período de sesiones, pidió al Secretario General que introdujera el sistema de concursos para los candidatos a puestos de la categoría P-3.

69. En el cuadro 9 infra figura la información básica relativa a los concursos externos para los puestos del cuadro orgánico, incluido el número de personas que solicitaron su admisión al examen, el número de personas convocadas y el número de personas que se presentaron efectivamente a los exámenes. Esas cifras indican un bajo porcentaje de aprobados, especialmente en la categoría P-3. El cuadro ilustra asimismo una significativa diferencia entre el número de personas cuya contratación se recomendó y el número de personas que finalmente fueron contratadas. Esta situación puede explicarse en parte por un proceso lento de contratación. Como resultado de ello, algunos candidatos que habían aprobado el examen pero estaban a la espera de ser contratados obtuvieron entretanto otro empleo.

Cuadro 9

Concursos externos para el cuadro orgánico (excluidos los concursos de idiomas)

Año del examen	Tipo del examen	Número de países	Número de candidatos					Efectivamente contratados	Costo estimado (en dólares EE.UU.)
			Que solicitaron su admisión al examen	Convocados al examen escrito	Que se presentaron al examen	Recomendados para su contratación			
1990	Nacional-P2	9	1 561	969	529	96	38	471 830	
1991	Nacional-P3	4	389	145	92	15	7	77 908	
1991	Nacional-P2	12	1 237	663	394	58	37	441 477	
1992	Nacional-P3	5	374	197	151	39	9	84 201	
1992	Nacional-P2	11	1 499	799	483	82	43	477 142	
1993	Nacional-P3	8	553	134	106	37	2	88 386	
1993	Nacional-P2	18	2 072	898	553	92	32	500 856	
1994	Nacional-P2	14	1 380	636	445	EXAMEN ORAL EN MARCHA		465 473	
1994	Nacional-P3	3	190	69	56			82 143	
Total		84	9 255	4 470	2 809	419	168	2 689 416	

Fuente: Datos proporcionados por la OGRH.

70. Los primeros concursos nacionales para la categoría P-3 se celebraron en 1991 en cuatro Estados Miembros: Checoslovaquia, Hungría, Italia y el Japón. Se seleccionaron dos grupos ocupacionales, a saber, administración y economía, atendiendo a las vacantes previstas en ellos. En 1992 se celebraron concursos para puestos de categoría P-3 en cinco Estados Miembros (Alemania, los Estados Unidos de América, Finlandia, el Japón y Rusia) en los grupos ocupacionales de economía, asuntos sociales y estadística. Dentro del grupo de asuntos sociales se celebró asimismo un concurso sobre demografía. En 1994 se celebraron concursos para puestos de categoría P-3 en Alemania, el Gabón y el Japón en los grupos ocupacionales de economía, asuntos sociales y estadística. En 1995 está previsto celebrar concursos para P-3 en el Japón, Noruega, Polonia, la República de Corea, Rumania y Ucrania, en los grupos ocupacionales de administración, economía, asuntos políticos y estadística. Los Inspectores esperan que se celebren más concursos en países en desarrollo y en los nuevos Estados Miembros. Los Inspectores opinan también que los concursos regionales pueden, en algunos casos, resultar más económicos que los concursos nacionales.

c) Contratación por medio de concursos de idiomas

71. Además de los casos antes citados, la contratación del personal que debe poseer conocimientos lingüísticos especiales se lleva a cabo mediante concursos nacionales de idiomas. Éstos, diferentes en su naturaleza, organización y costo de los concursos que se celebran para otros puestos del cuadro orgánico, se anuncian en los Estados Miembros donde el idioma objeto del concurso es el idioma principal.

Cuadro 10

Contratación de personal por medio de concurso de idiomas

Año	Número total de solicitudes de admisión	Convocados al examen escrito	Se presentaron a examen	Recomendados para su contratación	Contratados	Costo estimado (en dólares EE.UU.)
1990	1 573	1 246	972	70	34	146 260
1991	3 800	2 448	2 122	88	33	166 630
1992	1 339	426	384	18	4	165 136
1993	1 675	1 392	1 045	61	19	174 535
Total	8 387	5 512	4 523	237	90	652 561

Fuente: Datos proporcionados por la OGRH.

72. Durante un año normal, el número de funcionarios de idiomas contratado se estima entre 80 y 90. La congelación de la contratación que se inició el 1º de marzo de 1992 se amplió a todos los puestos que requieren conocimientos lingüísticos especiales. Entre ellos se encuentran los intérpretes, editores, correctores de pruebas, traductores y redactores de actas literales en los seis idiomas oficiales, más el alemán. Como consecuencia de esto, el número de concursos para puestos de idiomas se redujo y la contratación a largo plazo se detuvo casi por completo. Durante este período sólo se pidieron concursos para candidatos que ya eran funcionarios. Los concursos que habían comenzado antes de la congelación se completaron asignándoles una prioridad baja. Debido a la congelación y como medida destinada a realizar economías, la Secretaría ha venido usando más personal temporero como intérpretes, traductores y otros puestos de idiomas. Esto ha afectado la calidad de los servicios de conferencias en las esferas respectivas.

*

* *

73. A modo de conclusión de la presente sección, cabe señalar que aparentemente hay consenso respecto del mantenimiento del sistema de concursos, que al parecer resulta relativamente satisfactorio, incluso porque muchos de los candidatos aprobados se integran con rapidez y eficacia en los diversos servicios a los que son asignados. Cuando se introdujeron, los concursos se consideraron un gran

/...

paso adelante en la mejora de las prácticas de contratación de las Naciones Unidas. Últimamente, no obstante, pueden percibirse algunas críticas de los Estados Miembros.

74. La primera categoría de críticas se refiere a la utilidad de dichos concursos comparada con su costo. Cabe preguntarse, en efecto, si el número efectivo de puestos que quedan disponibles para los candidatos aprobados justifica los gastos realizados al emplear el proceso del concurso nacional para la contratación en la categoría P-3. El cuadro 9 indica que en 1991 se presentaron a los exámenes 92 candidatos y tan sólo fueron contratados siete de ellos, o el 7,6% de los candidatos. En 1992 fueron contratados nueve candidatos de un total de 151 (6%). En 1993, las cifras correspondientes fueron 2 y 106 (1,9%). La proporción entre el número de personas que se presentaron a los exámenes y las que fueron contratadas en la categoría P-2 fue: en 1990 el 7,2%; en 1991 el 9,4%; en 1992 el 8,9% y en 1993 el 5,8%.

75. El cuadro 9 permite asimismo determinar la proporción de candidatos contratados frente al número de candidatos cuya contratación se recomendó. Las cifras correspondientes a los candidatos a puestos de la categoría P-2 fueron: en 1990 el 39,6%; en 1991 el 63,8%; en 1992 el 52,4%; y en 1993 el 33,3%. Por lo que hace a los candidatos a puestos de la categoría P-3, las cifras correspondientes, aparte de la de 1991 (46,6%), fueron significativamente inferiores. Concretamente, en 1992 se contrató al 23,1% y en 1993 tan sólo al 5,4%.

76. Los concursos, efectivamente, pueden tener como resultado un número de candidatos aprobados mayor que el de vacantes y la lista de candidatos recomendados es, por lo tanto, una lista de reserva que supera el número de puestos asignados a cada concurso. No obstante, la OGRH reconoce que las listas de reserva han sido demasiado liberales hasta ahora. La OGRH tiene intención, por consiguiente, de limitar su validez a un año.

77. Los cuadros 9 y 10 supra revelan que el costo medio de la contratación de un funcionario en las categorías P-2 y P-3 asciende a unos 16.000 dólares de los EE.UU.; la de un funcionario de categoría P-2, dependiendo del año, oscila entre los 11.000 dólares y los 16.000 dólares, mientras que las cifras correspondientes a un funcionario de categoría P-3 se sitúan entre los 9.000 y los 44.000 dólares. La contratación del personal de idiomas, como promedio, es menos costosa - unos 6.000 dólares por funcionario. Sin embargo, también en este caso hay sustanciales variaciones de los costos, que van desde los 4.300 hasta los 41.300 dólares de los EE.UU.

78. Sin menoscabo de la afirmación de que como resultado de los concursos se ha contratado a lo largo de los años a algunos jóvenes funcionarios con aptitudes, el nivel general de los candidatos es bastante bajo. Como se desprende del cuadro 8 supra, la inmensa mayoría de los candidatos no tiene éxito en los concursos.

79. Además, hay quejas de los directores de programas en el sentido de que el rendimiento de muchos funcionarios contratados por medio de concursos es inadecuado. Se informó a los Inspectores que cerca de un 11% de esos funcionarios no se les renueva el contrato. Al parecer, sin embargo, el número

de aquellos funcionarios cuyos contratos los directores desearían no prorrogar es mucho más elevado.

80. En opinión de los Inspectores hay una cierta laxitud en la aplicación del inciso a) de la regla 104.12 del Reglamento del Personal relativa al nombramiento por un período de prueba, a pesar de que en ella se prevé la separación del servicio. La razón para ello es que dicha regla suscita mayores expectativas en esa categoría de funcionarios puesto que en ella se menciona que son contratados "para hacer carrera". Por consiguiente, algunos directores de programas actúan como si la conversión del nombramiento de prueba en un nombramiento permanente fuera automática.

81. Otras críticas se refieren a la calidad y los procedimientos de los concursos mismos. En primer lugar, no parece haber criterios objetivos para la selección de candidatos que permitan escoger a los mejores disponibles en los países donde se celebran los concursos. Durante su análisis de algunos de los expedientes, los Inspectores no lograron entender por qué algunos de los candidatos que habían aprobado el examen y que tenían la formación académica pertinente fueron "recomendados" únicamente, mientras que otros con una formación académica inadecuada al puesto fueron "especialmente" recomendados. En segundo lugar, las entrevistas celebradas en el marco de los concursos se centran mucho más en los atributos personales que en cuestiones relacionadas con el puesto. Como consecuencia de esto, resulta difícil determinar el grado de competencia del candidato.

82. Una entrevista puede describirse como una conversación con un propósito. Es una conversación porque debería inducirse al candidato a hablar francamente con el entrevistador acerca de sí mismo - o de sí misma - y de su carrera. Pero la conversación tiene que ser programada, dirigida y controlada para lograr el propósito principal de la entrevista, que es hacer una predicción exacta del futuro rendimiento del candidato en el puesto para el cual se le está considerando²⁴, así como determinar hasta qué punto está relacionada su perspectiva profesional con las funciones que deberá desempeñar. Por lo tanto, los criterios de evaluación comúnmente utilizados en entrevistas celebradas fuera de las Naciones Unidas incluyen no sólo "características personales" e "impresión general", sino sobre todo "calificaciones y capacitación", "experiencia" y "conocimientos y competencias".

83. Paralelamente a las críticas, algunos Estados Miembros sugieren que, aunque no se abandone el empleo de concursos nacionales, debería limitarse el número de dichos concursos. En su opinión, un medio menos costoso de seleccionar candidatos calificados para puestos del nivel de ingreso y del nivel intermedio consistiría en la utilización de misiones de contratación en las que se celebraran entrevistas estructuradas y en las que estuvieran presentes representantes de la OGRH y de la oficina sustantiva interesada.

C. Misiones de contratación

84. Otra modalidad de contratación son las misiones de contratación a Estados Miembros no representados o representados insuficientemente. Durante el período que se examina, se llevaron a cabo ocho misiones de ese tipo: dos en 1989 (en el Japón y Mongolia); dos en 1990 (en Albania y la Unión Soviética); y

/...

tres en 1991 (en las Islas Salomón, Papua Nueva Guinea y Vanuatu). Debido a las reducciones presupuestarias y a la reestructuración de varios departamentos, a los que siguió la congelación de la contratación de 1992 a 1994, no se llevaron a cabo otras misiones. Dado que las misiones de contratación se consideran en ocasiones una alternativa a los concursos, surge inevitablemente la cuestión de su eficacia en función de los costos. Los Inspectores pidieron a la OGRH que proporcionara información sobre el costo de las misiones de contratación organizadas en 1989 y 1991, así como sobre el número de candidatos entrevistados, recomendados y contratados. Por desgracia, esta solicitud no ha sido atendida.

D. Procedimientos habituales de contratación en la categoría P-3 y las categorías superiores

85. Para las categorías intermedias y superiores - P-3, P-4, P-5 y D-1 - existe un amplio conjunto oficial de procedimientos de contratación: el departamento donde se produce la vacante prepara una descripción de las funciones; la OGRH elabora y distribuye un aviso de vacante y selecciona asimismo de sus listas internas y externas candidatos que se ajusten a la descripción de las funciones, evalúa a dichos candidatos y remite sus nombres al departamento. El departamento entonces entrevista, evalúa y selecciona un candidato de entre esos nombres y aquéllos presentados por organismos de las Naciones Unidas y los gobiernos de los Miembros. Si el candidato procede de fuera de la Organización, la selección del departamento es examinada por uno de los órganos de selección, cuya recomendación se presenta al Secretario General para la adopción de una decisión definitiva. La Junta de Nombramientos y Ascensos es el órgano encargado de examinar a los candidatos para las categorías P-5 y D-1; los Comités de Nombramientos y Ascensos llevan a cabo el examen de los candidatos para las categorías P-3 y P-4. Pese a la existencia de esos procedimientos, en muchos casos, especialmente en lugares de destino atractivos, el anuncio de la vacante constituye una formalidad, puesto que los nombres de los futuros titulares se saben con gran antelación.

E. Contratación en la categoría D-2

86. En 1991, tras la celebración de consultas sobre el modo en que deberían llenarse las vacantes en la categoría de Director (D-2), el Secretario General estableció un Grupo de funcionarios superiores para asesorarle en relación con la provisión de dichos puestos. Esa medida tenía tres objetivos: a) proporcionar al Secretario General asesoramiento más estructurado en la consideración de los candidatos; b) velar por la aplicación coherente de las políticas de personal y las directrices de contratación y c) dar satisfacción a los miembros que aspiren a esos puestos en el sentido de que sus candidaturas reciben la consideración adecuada.

87. El Grupo de funcionarios superiores, que son designados por el Secretario General, consiste en cuatro funcionarios con categoría de Secretario General Adjunto o Subsecretario General. Uno de ellos ocupa la Presidencia de la Junta de Nombramientos y Ascensos, otro representa a la Oficina Ejecutiva del Secretario General, un tercero es nombrado en consulta con el personal y el

cuarto es el Subsecretario General de Gestión de Recursos Humanos (el cual es miembro nato).

a) Procedimientos

88. En la instrucción administrativa del Secretario General sobre los procedimientos del Grupo de funcionarios superiores²⁵ se estipula que en principio, antes de presentar una recomendación de nombramiento o ascenso a la categoría D-2, el jefe del departamento u oficina interesado pedirá a la Oficina de Gestión de Recursos Humanos que distribuya un aviso de vacante para el puesto. Dependiendo de las circunstancias del caso, el jefe del departamento u oficina interesado, en consulta con el Subsecretario General de Gestión de Recursos Humanos, puede decidir anunciar la vacante con carácter interno únicamente o distribuir un aviso de vacante a nivel interno y externo. En circunstancias excepcionales, sin embargo, el Grupo de funcionarios superiores puede decidir no anunciar un puesto. La Oficina de Gestión de Recursos Humanos hace una selección inicial de las solicitudes que ha recibido, atendiendo a la elegibilidad básica y luego las transmite al jefe del departamento o la oficina interesada para su evaluación.

89. Tras examinar las solicitudes, el jefe del departamento o la oficina dirige una recomendación al Director de Personal, quien la presenta al Grupo de funcionarios superiores. El Grupo tiene la responsabilidad de velar por que todos los candidatos calificados reciban la debida consideración.

90. Si un aviso de vacante se ha distribuido inicialmente a nivel interno tan sólo y el Grupo llega a la conclusión de que no hay ningún candidato interno plenamente calificado para el puesto, puede recomendar que se anuncie el puesto a nivel externo.

91. Tras sus deliberaciones, el Grupo de funcionarios superiores prepara una lista final de selección que incluye a todos los candidatos plenamente calificados en orden de preferencia y la presenta al Secretario General para la adopción de una decisión definitiva. Si entre los nombres propuestos por el Grupo no figura el candidato recomendado por el departamento o la oficina interesado, las recomendaciones del Grupo, junto con las opiniones del jefe del departamento o la oficina, se transmiten al Secretario General para que éste adopte una decisión.

92. Cabe destacar que este procedimiento no limita en manera alguna el arbitrio del Secretario General por lo que se refiere al nombramiento para puestos de la categoría D-2. A su discreción, el Secretario General puede pedir al Grupo que examine candidaturas para puestos de personal directivo superior de categorías superiores a la de D-2.

b) Actividades

93. La información suministrada por la OGRH sobre las actividades del Grupo de funcionarios superiores entre marzo de 1992 y el final de mayo de 1994 indica que el Grupo examinó 157 candidatos, incluidos 30 candidatos externos, para 36 puestos de categoría D-2 y un puesto de Subsecretario General. Dieciséis de los candidatos tenían ya la categoría D-2 y un candidato para el puesto de Subsecretario General se encontraba ya en esa categoría.

94. Como resultado de dicha labor, se hicieron 30 nombramientos. En cuanto a los otros seis puestos, se aplazó la consideración de los candidatos o se volvieron a distribuir los avisos de vacante. Es preciso mencionar asimismo que para ocho puestos sólo se presentó una candidatura en cada caso. Siete de dichos puestos se han cubierto.

IV. DEFICIENCIAS E IRREGULARIDADES DE LA CONTRATACIÓN

95. Los siguientes puntos ilustran los defectos del sistema de contratación de las Naciones Unidas:

- a) Ausencia de criterios objetivos y uniformes que guíen la contratación;
- b) Falta de planificación;
- c) Métodos de contratación obsoletos;
- d) Prolongados retrasos en la contratación;
- e) La llamada "regularización";
- f) Ausencia de un programa de contratación de cónyuges.

96. Las deficiencias mencionadas han estado relacionadas en ocasiones con la falta de claridad acerca de la misión de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos (OGRH) y, hasta la reciente designación de los jefes del Departamento de Administración y Gestión (DAG) y la OGRH, con la escasa disposición por parte de los más altos funcionarios de las Naciones Unidas a velar por que la función de la OGRH se clarificase y cumpliera.

97. Los procedimientos de contratación inadecuados han tenido como resultado que parte del personal no esté suficientemente preparado para el puesto que desempeña o su categoría, especialmente en puestos administrativos. Muchos funcionarios de las Naciones Unidas que ocupan esos puestos no han tenido experiencia directiva previa ni han recibido capacitación de tipo expresamente administrativo. Las consecuencias de esto son una distribución del trabajo mal concebida, el bajo rendimiento de las respectivas dependencias y la frustración causada por la supervisión deficiente. Asimismo ha habido una tendencia a permitir que consideraciones políticas, que son parte de un sistema de favoritismo, ejercieran una fuerte influencia en la contratación en la categoría P-3 y las categorías superiores.

98. Ni la Carta de las Naciones Unidas ni el Estatuto y el Reglamento del Personal hacen referencia a marco metodológico alguno para la contratación, el ascenso, las perspectivas de carrera o la capacitación. Esos textos contienen únicamente indicaciones sobre los diversos tipos de contrato y las condiciones de la remuneración. Esto deja un amplio margen a la arbitrariedad por lo que respecta a las perspectivas de carrera y a las oportunidades de contratación.

99. Con respecto a la contratación, la práctica general ha consistido, de hecho, en identificar puestos disponibles para candidatos conocidos con

antelación en vez de tratar de atraer grandes números de candidatos calificados para cubrir puestos vacantes. Obviamente, este último método debería constituir la regla. La OGRH está de acuerdo con esta observación y prevé mejoras en esa esfera por medio del aumento de su capacidad de planificación y de la aplicación de los elementos relativos a la contratación que son parte de la estrategia de recursos humanos.

A. Falta de criterios objetivos

100. En realidad, la contratación varía enormemente, dependiendo del Jefe de la sección o dependencia que está contratando un nuevo funcionario y a menudo guarda poco parecido con el proceso aparentemente abierto y riguroso anteriormente descrito. Esto es debido a que el sistema oficial presenta defectos en aspectos tan fundamentales que hay una tendencia general a circunvenirlo por medio de medidas ad hoc, que a menudo dependen en gran medida de contactos personales²⁶.

101. El más grave de esos defectos es el hecho de que las Naciones Unidas no disponen de normas comunes, objetivas y específicas para cada puesto que guíen la contratación en las categorías P-3 y P-4 o en los niveles directivos de P-5 y D-1. Las "Normas de contratación y clasificación para el cuadro orgánico y las categorías superiores" existentes, aplicadas por la OGRH, son fundamentalmente normas para clasificar a los candidatos sobre la base de su formación académica y experiencia laboral. El objeto es determinar si se cumplen los requisitos mínimos a ese respecto.

102. El objetivo de los criterios específicos para cada puesto que los Inspectores tienen en mente es permitir a la OGRH llevar a cabo la tarea fundamental de la contratación, a saber, evaluar la capacidad de los candidatos para desempeñar las funciones del puesto. Esto no es lo mismo que determinar la categoría apropiada para un candidato. La categoría depende del nivel de responsabilidades y de la naturaleza de las funciones, y no al revés.

103. Puesto que no existen criterios específicos para cada puesto, la Organización depende inevitablemente de procesos fortuitos, subjetivos y altamente personalizados. La ausencia de dichas normas, así como la falta de personal especializado en la OGRH, han contribuido a crear una situación en la que la OGRH no hace sino una contribución superficial y vaga al proceso de contratación.

a) Listas de contratación

104. Las listas que lleva la OGRH con los nombres de las personas que buscan trabajo o el ascenso interno deberían haber sido de gran ayuda para seleccionar candidatos apropiados y velar por la objetividad de la selección.

105. Como se recordará, en la resolución 35/210 de la Asamblea General, entre otras cosas, se dispuso que todas las solicitudes recibidas de candidatos que reunieran las condiciones mínimas establecidas por la Oficina de Servicios de Personal (la dependencia que precedió a la OGRH) para puestos y ocupaciones se incluyeran en la lista de candidatos externos. En la resolución se preveía asimismo que esa lista se pusiera al día rápidamente y se cuidara de que fuera

utilizable y eficaz; paralelamente, debía prepararse de la misma forma una lista de candidatos internos que se utilizaría de conformidad con el Estatuto y el Reglamento del Personal de las Naciones Unidas.

106. Los trabajos en la lista comenzaron sin un método claro y determinado previamente. En el registro se incluían al principio todas las candidaturas y se empleaba sobre todo para contratar expertos en cooperación técnica. Posteriormente, se fue advirtiendo gradualmente que era necesario dominar otras técnicas, por ejemplo, la clasificación de candidatos por ocupaciones, de modo que pudieran emparejarse los puestos de un tipo determinado y los posibles candidatos, y que la lista debía mantenerse permanentemente al día de tal forma que figuraran en ella únicamente candidatos que estuvieran verdaderamente interesados y disponibles²⁷.

107. En el curso de su investigación, se informó a los Inspectores que mientras que la lista de candidatos externos se renovaba y actualizaba periódicamente, no se hacía lo propio con la de candidatos internos, y que las labores relativas a esta última habían comenzado en 1991 y se habían interrumpido en 1992 so pretexto de que no se habían puesto a disposición de la OGRH suficientes recursos. Los Inspectores observan, no obstante, que se incorporó a la lista de candidatos cierta cantidad de información correspondiente a 1993.

108. Con respecto a la calidad de la lista de candidatos internos, los Inspectores observan que la información que se mantiene no está clasificada por formación académica, experiencia laboral, competencias ocupacionales u otras categorías pertinentes. Constituye únicamente una lista de personal con indicadores básicos (número de índice, grado, edad, sexo, nacionalidad, cargo) y no contiene información cualitativa alguna. Este voluminoso documento de 150 páginas tiene, por lo tanto, una utilidad extremadamente limitada y tiende a ser considerado una "lista muerta" que rara vez se tiene en cuenta en la selección de candidatos.

109. En vista de la incapacidad de la Secretaría para elaborar una lista debidamente equilibrada, unida al hecho de que los puestos de la plantilla ya estaban ocupados por personal procedente de los Estados Miembros antiguos, cundió la inquietud entre los nuevos Miembros porque la participación equitativa de sus nacionales en la Secretaría parecía difícil de conseguir. Muchos de sus gobiernos, por consiguiente, añadieron su presión a la que desde hacía tiempo venían ejerciendo otros miembros²⁸.

b) Avisos de vacante y descripción de las funciones

110. Las deficiencias de las listas de candidatos, combinadas con una mala gestión del personal, habían creado una situación en virtud de la cual los jefes de departamento, en la práctica, estaban realizando su propia contratación. Uno de los medios frecuentes ha consistido en adaptar los avisos de vacante. Puesto que el control de la exactitud de los avisos de vacante es insuficiente, los directores de programas se ven tentados a adaptar los avisos de vacante a las calificaciones de sus candidatos preferidos, lo que a menudo hace que esos candidatos resulten únicos o disfruten de ventaja sobre otros candidatos. Los avisos de vacante adaptados guardan a menudo un parecido muy escaso con las descripciones de las funciones pertinentes. En muchas ocasiones, se omitían requisitos esenciales con objeto de adaptar el aviso de vacante a un candidato

concreto. Los Inspectores consideran que la OGRH es responsable no sólo de elaborar avisos de vacante oportunamente, sino también de garantizar que los avisos de vacante correspondan a descripciones de las funciones certificadas.

111. La adaptación de los avisos de vacante puede explicarse en parte por el hecho de que las descripciones de las funciones, a pesar de los cambios en las responsabilidades del puesto, no sufren modificaciones durante décadas y por ello resultan con frecuencia inexactas, anticuadas o redundantes, o se superponen a otras. Por consiguiente, es preciso realizar un análisis sistemático de las descripciones de las funciones para determinar las funciones de cada puesto y las responsabilidades orgánicas correspondientes. En la descripción y clasificación de las funciones se deberían tomar en consideración los cambios de las condiciones, la tecnología y los métodos de trabajo y reflejar las necesidades de la Organización más que las competencias de ningún funcionario, y también deberían ser dinámicas. Es importante destacar asimismo que el propósito de las descripciones de las funciones es servir de instrumento para la contratación, orientación y capacitación, la elaboración de normas sobre el rendimiento, la evaluación de la actuación profesional y la creación de posibilidades de adelanto profesional.

112. El peligro que más debe evitarse es exagerar las calificaciones requeridas. Tal vez sea natural aspirar siempre a lo mejor, pero fijar para los candidatos un nivel poco realista por demasiado elevado aumenta la dificultad de atraer solicitantes y tiene como resultado la insatisfacción entre los contratados cuando descubren que sus aptitudes no se emplean. Rebajar los requisitos puede, por supuesto, ser igualmente peligroso²⁹. Por consiguiente, los requisitos indicados en las descripciones de las funciones deberían derivarse de un análisis cuidadoso y objetivo de los conocimientos y las competencias necesarios para desempeñar el puesto.

113. En opinión de los Inspectores, debería haber una regla estricta que obligara a publicar descripciones detalladas de las funciones para todos los puestos, incluidos los de categoría superior, antes de cubrirlos. De esta manera, cualquier intento de contratar candidatos sin las calificaciones apropiadas resultaría a todas luces evidente, se evitarían en gran medida las presiones y se protegería de ellas a los jefes ejecutivos. Hace años, la CAPI recomendó que las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas mantuvieran un sistema de concepción y clasificación de puestos basado en la responsabilidad del puesto.

114. De igual manera, a falta de criterios concretos que seguir, la evaluación por parte de la OGRH de las solicitudes presentadas por toda la gama de fuentes de contratación, incluidas las misiones y los ministerios de relaciones exteriores, varía con la calidad del oficial de contratación, el grado de presión ejercido en favor de un candidato y el grado de objetividad con que el oficial logra evaluar la lista³⁰.

115. En relación con una cuestión conexas que afecta tanto a los ascensos como, sobre todo, a la contratación, algunos Estados Miembros consideran que las calificaciones obligatorias exigidas en los avisos de vacante para los candidatos internos y externos distan mucho de las realidades del mercado. En el cuadragésimo noveno período de sesiones de la Asamblea General, los Estados Miembros instaron al Secretario General a que examinara esa cuestión con

carácter urgente con miras a lograr que las calificaciones obligatorias exigidas para los puestos de todas las categorías fueran más realistas.

B. Falta de planificación

116. Cualquier libro de texto o administrador competente incluye la planificación como punto de partida de una gestión eficaz. Obviamente, falta planificación en varios niveles dentro de la Organización. A pesar de la existencia del plan de mediano plazo, no se cuenta con un plan estratégico o empresarial formulado con claridad y sencillez que esboce sucintamente la dirección que deben seguir las Naciones Unidas en el futuro. En opinión de los Inspectores, la dirección de la administración pública no puede reducirse a la mera gestión del personal ya que, al perder de vista la cuestión en su conjunto, la política de personal resultaría por completo ineficaz al quedar abandonada a la improvisación. En su reciente informe titulado "Examen y evaluación de los esfuerzos hechos para reestructurar la dimensión regional de las actividades económicas y sociales de las Naciones Unidas"³¹, la DCI señaló la necesidad de establecer en la Secretaría de las Naciones Unidas un mecanismo de planificación y análisis estratégicos.

117. En la Recomendación 2 del informe antes citado, los Inspectores hicieron hincapié en que "el establecimiento de ese mecanismo no debería significar el abandono de la función de reflexión y planificación técnicas de fondo que están desempeñando otros departamentos sino que debería concentrarse en los aspectos estratégicos generales de organización y gestión desde la perspectiva global de las Naciones Unidas"³². A los fines del presente informe, debe especificarse que la gestión de los recursos humanos debe ser parte integrante de esa planificación estratégica.

118. Como se recordará, ya en 1982 la CAPI recomendó a la Asamblea General y a los órganos rectores de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas que consideraran el concepto de planificación de los recursos humanos como base de un enfoque sistemático de la gestión integrada del personal y que procedieran a la elaboración de un proceso de planificación basado en las necesidades y capacidad especiales de su organización, en estrecha coordinación con el ulterior programa de estudios de la Comisión en esa esfera. En ese contexto, se indicó que revestían particular importancia ciertas recomendaciones formuladas por la DCI en relación con las trayectorias de carrera normales en grupos ocupacionales claramente definidos, porcentajes convenientes de contratación externa y tasas medias de promoción.

119. La falta de planificación en la gestión de los recursos humanos puede acarrear consecuencias destructivas. Y esto es lo que en efecto ha ocurrido recientemente en las Naciones Unidas. La falta de planificación parece haber sido una de las principales razones de que la función de gestión de los recursos humanos haya perdido su eficacia.

120. Los Inspectores observaron que no ha habido un plan de contratación desde 1989. Cabe recordar que, en su resolución 35/210, la Asamblea General decidió que se estableciera un plan anual de trabajo en materia de contratación y que el Secretario General informara cada año a la Asamblea General sobre la ejecución del plan, que debería indicar:

- i) Datos generales del número estimado de funcionarios que habrían de contratarse, por categorías y grandes grupos ocupacionales;
- ii) Los objetivos que se trataría de alcanzar durante el año en lo que respecta al número de candidatos de países no representados e insuficientemente representados y de candidatas que habrían de contratarse, de conformidad con los objetivos establecidos en las resoluciones pertinentes de la Asamblea General;
- iii) Los diversos medios para realizar la contratación, como son concursos por oposición, publicidad o misiones de contratación.

121. Las razones aducidas por la OGRH para no elaborar un plan de contratación incluían: a) el proceso de reducciones presupuestarias que finalizó en 1990-1991; b) la subsiguiente reestructuración de los departamentos; y c) la imposición de la congelación de la contratación en 1992.

122. Lo que es aún más sorprendente, durante su investigación los Inspectores descubrieron que la Organización, que cuenta con unos 11.000 funcionarios contratados con cargo al presupuesto ordinario, no tenía una lista del personal. Esto explica por qué la Secretaría no pudo presentar la lista del personal de la Secretaría³³ hasta diciembre de 1994, tras repetidas peticiones formuladas por la Asamblea General.

123. La OGRH tampoco mantenía un registro consolidado de las solicitudes de contratación de los departamentos, lo que excluye la posibilidad misma de planificación. La ausencia de planificación de los recursos humanos indica asimismo que no hay un enfoque estructurado de la contratación de los funcionarios, por lo que ésta se convierte en un proceso puramente casual.

C. Métodos obsoletos de contratación

124. Como se puede inferir de lo antedicho, en los métodos de contratación de las Naciones Unidas ha habido pocos cambios. Por lo general, la contratación se sigue realizando del mismo modo que hace 15 ó 20 años. Como se menciona en el informe de la DCI sobre la condición de la mujer³⁴, el actual proceso de contratación parece basarse en una metodología obsoleta y en procedimientos administrativos "carentes de transparencia". No resulta evidente la existencia de un método riguroso de selección que permita llenar los puestos vacantes con personas idóneas a fin de asegurar "el más alto grado de eficiencia, competencia e integridad" exigido en el Artículo 101 de la Carta de las Naciones Unidas³⁵.

125. Al parecer la evolución de las prácticas de contratación en el resto del mundo e incluso en el sistema de las Naciones Unidas, incluidos el BIRF, el FMI y aun el OOPS, no afectó las prácticas de la Secretaría. En comparación con las normas de otras grandes organizaciones, especialmente del sistema de las Naciones Unidas, los procedimientos empleados en el OOPS son bastante detallados por lo que respecta a sus esfuerzos por combatir la subjetividad, lo que se pone de manifiesto en el pequeño número de selecciones insatisfactorias hechas. De hecho, la Secretaría de las Naciones Unidas ha expresado interés en el sistema de contratación del OOPS y ha inquirido de manera oficiosa si el OOPS estaría en condiciones de proporcionar al personal de las Naciones Unidas capacitación

sobre procedimientos y competencias de selección. Sin embargo, la Secretaría de las Naciones Unidas no llegó al parecer a concretar su petición.

D. Prolongados retrasos

126. Los procedimientos de contratación de las Naciones Unidas requieren como promedio aproximadamente un año. Hay muchos casos, no obstante, en los que la contratación toma mucho más tiempo (de dos a tres años). Varios factores explican los retrasos en la contratación. Uno es la publicación con retraso de los avisos de vacante. La OGRH se lamenta de que con bastante frecuencia los departamentos sustantivos no le informan a tiempo de las próximas vacantes. Los directores de programas prefieren a menudo no anunciar los puestos, incluso los que deben cubrirse mediante concursos, y llenarlos con funcionarios con contratos de corto plazo, a veces durante años. Los Inspectores identificaron casos así, por ejemplo, en los Servicios de Conferencias.

127. A causa de los lentos procedimientos de contratación, con frecuencia los puestos permanecen vacantes durante largo tiempo. Esto obviamente afecta la ejecución de los programas correspondientes, especialmente si los puestos vacantes son de nivel directivo superior. Los Inspectores observaron, por ejemplo, que en la UNCTAD había en diciembre de 1994 cuatro puestos vacantes de director en las siguientes divisiones: a) División de Desarrollo de los Servicios y Eficiencia Comercial (desde el 1^o de enero de 1994); b) División de Comercio Internacional (desde el 1^o de agosto de 1994); c) División de Empresas Transnacionales e Inversión (desde el 1^o de enero de 1994), y d) División de Ciencia y Tecnología (desde el 1^o de abril de 1994). Asimismo, había dos puestos vacantes de jefe de servicio (ambos de categoría D-1) desde hacía mucho tiempo.

128. Los dilatados procedimientos afectan también la contratación de candidatos que han tenido éxito en los concursos. Muchos de ellos, habiendo abandonado cualquier esperanza de ser contratados por las Naciones Unidas, obtuvieron otros empleos en el entretanto.

E. "Regularización"

129. Otra deficiencia de las actuales prácticas de contratación es la así llamada "regularización" de los titulares de nombramientos de corta duración. El ejemplo más reciente y llamativo es un intento de ofrecer contratos de plazo fijo en las categorías P-2 y P-3 a unos 17 funcionarios con contrato de corto plazo del Centro de Derechos Humanos, quienes nunca han sido aprobados mediante concurso. También en el Centro de Derechos Humanos, alrededor de 30 funcionarios del cuadro de servicios generales están siendo "regularizados" sin oposición. Este tipo de regularización es indudablemente contrario al sistema de contratación por concurso en el que el Secretario General ha hecho hincapié en sus más recientes informes.

F. Falta de un programa de contratación de cónyuges

130. La ausencia del programa apenas mencionado puede también considerarse una deficiencia de las actuales prácticas de contratación. En efecto, la carencia de un programa así no sólo afecta la movilidad del personal de las Naciones Unidas, sino que también priva a la Organización de funcionarios valiosos en los casos de traslado a lugares de destino donde no se puede conseguir empleo para los cónyuges. En opinión de los Inspectores, debería estudiarse la experiencia pertinente del BIRF y el FMI, que disponen de tales programas.

V. MEDIDAS NECESARIAS PARA IMPLANTAR UN SISTEMA DE
CONTRATACIÓN ACTIVO, EFICAZ Y MODERNO

131. Para transformar el sistema de contratación actual en un sistema activo, eficaz y moderno, es preciso adoptar varias medidas.

A. Formulación de una política

132. Como se señala en el párrafo 21 supra, la Secretaría de las Naciones Unidas necesita una política de contratación coherente, racional y transparente para poner en práctica los principios rectores establecidos por los Estados Miembros. Esa política ha de ser moderna. Los Inspectores apoyan la idea del Secretario General de que una de las funciones indispensables de la OGRH sea la formulación y aplicación de una política moderna en materia de recursos humanos. Esa política también ha de ser viable, pues todos los intentos encaminados a que la administración pública internacional de las Naciones Unidas sea mejor que la mejor administración pública nacional están condenados a fracasar.

133. Una administración pública en crecimiento no puede equilibrar la composición de su personal desde el punto de vista geográfico y a la vez alcanzar la mayor calidad posible si acepta pasivamente a candidatos simplemente por que han presentado una solicitud, ya sea espontáneamente o presionados por sus gobiernos. Para la administración pública de las Naciones Unidas no basta que en un currículum vitae no se encuentren motivos para no contratar a una persona; debe haber motivos para contratar a esa persona en particular. El principal objetivo de la política de contratación de las Naciones Unidas debería ser atraer sólo a los mejores, mediante la aplicación estricta de criterios objetivos relacionados con las funciones que habrá de desempeñar.

134. La política de contratación ha de ser activa, lo cual, en particular, implica que la Secretaría debe tratar anticipadamente de acceder a todos los recursos humanos disponibles, así como mantener una lista de candidatos rigurosamente seleccionados. También implica que el Secretario General debe resistir las presiones del gobierno de cualquier Estado Miembro en relación con la contratación para cualquier puesto en cualquier categoría.

135. No obstante, los inspectores creen que tal vez la mejor garantía contra esas presiones sería que existieran políticas abiertas y transparentes en materia de gestión de los recursos humanos, que se aplicaran de forma imparcial y sistemática y sin excepciones. La Secretaría de las Naciones Unidas debería tener como prioridad la formulación de esas políticas, pues a menos que se las

elabore y ponga en práctica, será imposible lograr adelantos significativos en la gestión de los recursos humanos.

B. Planificación

136. Como se señala en otras partes del presente informe, la planificación es una parte fundamental de la contratación. El Secretario General reconoció que la falta de capacidad de planificación en materia de gestión de los recursos humanos había contribuido significativamente a generar los defectos de la gestión actual. También informó que en la esfera de la planificación de la contratación se haría gran hincapié en una mejor comunicación entre las diversas localidades donde funciona la OGRH y otras oficinas de la Secretaría, así como en búsquedas y análisis más específicos. Por otra parte, se considera que, para aumentar su eficacia, la planificación de los recursos humanos, incluida la planificación de la contratación, debe vincularse al plan estratégico general de la Organización.

C. Introducción de métodos y procedimientos de contratación modernos

137. La introducción de mejores métodos de contratación es un factor decisivo para mejorar la calidad del personal y alcanzar el alto grado de competencia e integridad que exige la Carta de las Naciones Unidas. La CAPI recomendó que se examinara la contratación en el contexto de los otros elementos de una política de personal amplia, como las proporciones óptimas de personal con nombramientos permanentes y de plazo fijo, el cumplimiento del principio de la distribución geográfica equitativa, las normas uniformes de clasificación de puestos, etc.

138. No obstante, el proceso de modernización se ha demorado, principalmente por tres razones: a) la pasividad de la Secretaría, acostumbrada a su rutina; b) las dos suspensiones de la contratación señaladas anteriormente y c) la falta de tecnología de información avanzada.

a) Diversificación de las fuentes de la contratación

139. Se recordará que en la resolución 35/210 de la Asamblea General se observó, en particular, que a fin de aumentar el número de candidatos de países no representados e insuficientemente representados y de candidatas, habría que hacer públicas de manera oportuna y frecuente las vacantes y las cuestiones relativas a la contratación de personal. Se recomendó cumplir esa tarea en cooperación con los Estados Miembros, utilizando los medios de información, las oficinas de las Naciones Unidas, las universidades y organizaciones profesionales, inclusive las organizaciones de mujeres llegado el caso, a fin de que la Oficina de Servicios de Personal pudiera aplicar las políticas en materia de personal y de contratación aprobadas por los Estados Miembros de la Organización.

140. Los Inspectores observan que los boletines y las revistas de profesionales sólo se han utilizado en forma limitada, y que en gran medida se ha hecho caso omiso de fuentes de contratación como las universidades y las organizaciones profesionales, así como de medios como las carteleras electrónicas. Por ejemplo,

/...

cabe señalar que la cartelera de Internet tiene entre 50 y 60 millones de abonados y representa la fuente de contratación más moderna y económica.

141. Si se utilizan los recursos señalados, tal vez a) mejore el nivel profesional del personal que se contrata; b) mejore la distribución geográfica y c) se reduzcan los gastos de contratación. Los Inspectores observan con satisfacción que la Secretaría tiene la intención de llevar a cabo una campaña enérgica y activa de publicidad y contratación en las universidades y mediante anuncios en todas las regiones a fin de engrosar las listas de posibles candidatos y reducir el tiempo que se tarda en cubrir las vacantes.

b) Celebración de entrevistas estructuradas

142. Hace 10 años, la CAPI recomendó que las entrevistas estructuradas o las entrevistas estructuradas en serie deberían ser un elemento indispensable del proceso de selección³⁶. Esas entrevistas deberían llevarse a cabo de manera uniforme, a fin de aumentar al máximo la objetividad y evitar evaluaciones generales relacionadas con la personalidad, que pueden dar cabida a los prejuicios. Los oficiales de personal y los administradores que llevan a cabo entrevistas deberían recibir listas de preguntas útiles y capacitación práctica para la realización de entrevistas.

143. Si bien no se ha hecho caso de esa recomendación en las propias Naciones Unidas, una de sus entidades, el OOPS, examinó en profundidad el sistema en virtud del cual las entrevistas habían cobrado la forma de reuniones separadas entre el candidato y cada uno de los funcionarios directamente responsables de preparar un informe sobre la entrevista. Desde entonces, se han comenzado a celebrar entrevistas estructuradas a cargo de una junta integrada por representantes del departamento contratante, y el Departamento de Administración y de Recursos Humanos, y un participante neutral. En ocasiones, además de las entrevistas se realizan pruebas. A este respecto, los Inspectores creen que puede resultar de utilidad la experiencia del OOPS, así como las de la UNESCO, el BIRF y el FMI.

D. Fortalecimiento de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos

a) Organización, funciones y recursos

144. En 1986, respondiendo a la recomendación 41 del "Grupo de los 18", la Oficina de Servicios de Personal (OSP) pasó a denominarse Oficina de Gestión de Recursos Humanos (OGRH). No sólo tenía que cambiar el nombre de la Oficina, sino que también debían modificarse sus funciones, para así incorporar el concepto de la gestión de los recursos humanos. No obstante, la OGRH ha seguido funcionando de la misma manera que la OSP, es decir que sigue realizando funciones de administración del personal en lugar de encargarse de la gestión de los recursos humanos. Además, fueron abolidas dos funciones indispensables, como son la coordinación de políticas y, especialmente, la planificación relativa a los recursos humanos, base de la gestión de esos recursos.

145. La Secretaría de las Naciones Unidas ha tenido debidamente en cuenta el hecho de que la gestión de los recursos humanos es una actividad profesional que exige una competencia especializada. En el informe de la DCI mencionado

anteriormente, relativo a la condición de la mujer³⁷, se ofrece una explicación detallada de los puntos débiles de la OGRH y se proponen medidas para fortalecer su capacidad de gestión. Así, para implantar un sistema firme de planificación, gestión y presentación de informes en materia de recursos humanos, la DCI recomendó en primer lugar que se creara una pequeña dependencia integrada por dos especialistas del cuadro orgánico de categoría superior con formación especializada y experiencia de alto nivel en la gestión de los recursos humanos. La OGRH debería poder contratar a ese tipo de especialistas cree que, según la DCI serían de utilidad en la formulación y el análisis de políticas en materia de recursos humanos, los estudios demográficos y estadísticos, la supervisión de las actividades en la esfera de los recursos humanos y (conjuntamente con la OGRH y otros administradores) la preparación del informe bienal sobre los recursos humanos y la presentación de informes especiales sobre cuestiones conexas.

146. La segunda recomendación apuntaba al mejoramiento de las calificaciones y la experiencia en materia de gestión de recursos humanos del personal de categoría superior y del cuadro orgánico de la OGRH. En sus conversaciones con los Inspectores, dos jefes consecutivos de la Oficina confirmaron que el personal de la OGRH carece de formación profesional en materia de personal y de bases sólidas para las aptitudes concretas necesarias. De hecho, de los funcionarios de mayor categoría de la OGRH, sólo unos pocos tenían formación profesional universitaria en administración de personal, gestión de los recursos humanos o desarrollo institucional, o experiencia profesional en esas esferas antes de incorporarse a la Oficina.

147. Por ese motivo, la DCI también recomendó que, en adelante, al contratar personal para la OGRH se diera prioridad a la contratación de personas que tuvieran sólida formación y experiencia profesionales en la esfera concreta de la gestión de los recursos humanos. En cuanto al personal del cuadro orgánico en funciones, se debía hacer todo lo posible por buscar y proporcionar programas concretos de capacitación en recursos humanos en universidades o a cargo de consultores. La capacitación y la práctica en la realización de entrevistas de indagación a fondo reviste particular importancia.

b) Autoridad

148. En su resolución 35/210, de 17 de diciembre de 1980, la Asamblea General pidió al Secretario General que velara por que la Oficina de Servicios de Personal pudiera ejercer la autoridad necesaria para aplicar efectivamente las políticas de personal establecidas en sus resoluciones pertinentes. La OGRH tiene muy poca autoridad efectiva para hacer cumplir sus medidas o políticas cuando se oponen a ellas otras esferas de la administración de las Naciones Unidas, el personal, o agentes externos interesados; la Oficina rara vez ejerce la poca autoridad que tiene.

149. Los Inspectores están de acuerdo con las principales ideas formuladas por el nuevo jefe de la OGRH, quien, en particular, destacó que la OGRH debería ser un centro de servicio transparente y comunicativo y que, por sobre todas las cosas, debería seguir siendo la autoridad central en materia de recursos humanos y encargarse de la conducción, la legislación y la reforma en esa esfera. La Oficina debe mantener la calidad y la aplicación uniforme de las políticas en todo el mundo y ejercer la custodia de la autoridad del Secretario General.

c) Presiones externas

150. En su informe, el Grupo de los 18, estimó que la política y la gestión de personal en las Naciones Unidas había sufrido el efecto de las considerables presiones políticas y de otra índole que habían influido sobre la selección del personal. Por ese motivo, recomendó al Secretario General que ejerciera más autoridad en cuestiones de personal y velara por que la selección del personal se hiciera en estricta conformidad con los principios de la Carta.

151. El Grupo también recomendó al Secretario General que mejorara la gestión de los recursos humanos, afianzara la autoridad del funcionario encargado de las cuestiones relativas al personal y exigiera que todos los demás funcionarios superiores se abstuvieran de influir en la selección del personal. Esa recomendación a menudo se pasa por alto; la injerencia en el proceso de contratación de representantes de misiones (a menudo sin el respaldo de peticiones oficiales de esas misiones) y de funcionarios superiores de las Naciones Unidas ha adquirido proporciones considerables. Muy a menudo se ejercen presiones no sólo en relación con la ocupación de puestos de categoría superior, sino en relación con los más modestos, incluso los del cuadro de servicios generales.

152. Se recordará que en varias resoluciones, incluida la resolución 47/226, la Asamblea General reiteró su pleno apoyo al Secretario General en su calidad de más alto funcionario administrativo de la Organización y reafirmó su pleno respeto de las prerrogativas y responsabilidades que le corresponden en virtud de la Carta de las Naciones Unidas. Los Inspectores creen que son mayores los daños que los beneficios cuando se intenta administrar la Organización a nivel más bajo.

d) Descentralización

153. De lo dicho se desprende que la OGRH tropieza con grandes dificultades por ser la única que se ocupa de los recursos humanos. La delegación de funciones de la OGRH en los departamentos sería una modificación aceptable. La gestión del personal debe ser función del personal directivo y de los supervisores de los departamentos, las divisiones y otros órganos. Como destacó el Secretario General en la declaración que formuló ante la Quinta Comisión de la Asamblea General en su cuadragésimo octavo período de sesiones, el personal directivo de las Naciones Unidas debe encargarse de la gestión de los recursos humanos de la Organización. Uno de los beneficios de ese enfoque sería el de evitar la duplicación de tareas.

154. La mayor parte de las administraciones públicas internacionales ha descentralizado o delegado algunas funciones en los directores de programas. Al darles más responsabilidades, corresponde establecer las políticas que deben aplicar y ofrecerles incentivos para la gestión de los recursos.

155. En principio, los Inspectores acogen con beneplácito la descentralización de la gestión de los recursos humanos. No obstante, opinan que sería prematuro y contraproducente delegar funciones indispensables como las de contratar, despedir y ascender al personal en ausencia de a) políticas precisas en esas esferas; b) una capacitación adecuada de los funcionarios que se ocuparían de esas cuestiones en las oficinas que no se encuentran en la Sede y en los

departamentos sustantivos y c) un mecanismo establecido de responsabilidad y rendición de cuentas respecto de la gestión de los recursos humanos.

156. A ese respecto, se recordará que, en la declaración formulada ante la Quinta Comisión el 15 de noviembre de 1994 en nombre del personal de la Secretaría de las Naciones Unidas, se afirmó que los principales funcionarios administrativos de las misiones, los jefes de las oficinas que no se encontraban en la Sede e incluso determinados jefes y funcionarios ejecutivos de departamentos interpretaban el Estatuto y el Reglamento del Personal en función de sus necesidades, se alejaban de la norma en la aplicación de las políticas de personal y creaban nuevas políticas sin consultar al personal directivo superior o a los representantes del personal.

157. La transferencia de funciones de la OGRH a los departamentos deberá ser objeto de una gestión y una supervisión minuciosas. Como punto de partida, se podrían establecer comités consultivos y de aplicación entre la OGRH y cada departamento.

158. Los Inspectores están convencidos de que la descentralización de funciones fundamentales en la esfera de la gestión de los recursos humanos sólo podrá ocurrir una vez que:

a) Se hayan formulado las políticas de gestión de los recursos humanos propuestas por el Secretario General en su informe A/C.5/49/5;

b) Se hayan examinado y mejorado todos los procedimientos y métodos relativos al personal según lo estipulado en la resolución 47/226 de la Asamblea General;

c) Se hayan delimitado correctamente las obligaciones en la esfera de la gestión de los recursos humanos entre la OGRH y otras oficinas y departamentos en la Sede y fuera de ella; y

d) Se hayan establecido mecanismos adecuados de información, rendición de cuentas y seguimiento.

159. A ese respecto, los Inspectores desearían recordar que, en su resolución 47/226, la Asamblea General instó al Secretario General a que examinara y mejorara, cuando fuera necesario, todas las políticas y los procedimientos en materia de personal a fin de simplificarlos y de hacerlos más transparentes y pertinentes en el contexto de las nuevas exigencias a que estaba sometida la Secretaría. Los Inspectores creen que, al cabo de ese examen, sería útil publicar el tan esperado manual de gestión de los recursos humanos, que podría servir de principal referencia para todos los funcionarios en quienes se delegarán las responsabilidades pertinentes.

160. Al elaborar el presente informe, los Inspectores encontraron un memorando del Secretario General Adjunto de Administración y Gestión de fecha 7 de noviembre de 1994, relativo a la responsabilidad, la autoridad y la rendición de cuentas del personal directivo. Ese memorando es un paso muy alentador hacia el mejoramiento de los mecanismos de rendición de cuentas del personal directivo. No obstante, aunque al parecer en el memorando se hace amplio hincapié en los

recursos financieros y en la ejecución de los programas, apenas se alude a las obligaciones del personal directivo en relación con la gestión adecuada de los recursos humanos a su cargo. A ese respecto, se recordará que la Asamblea General, en su resolución 48/218³⁸, solicitó expresamente que se estableciera un mecanismo encaminado a garantizar que los directores de programas fueran responsables de la gestión eficaz no sólo de los recursos financieros sino también de los recursos de personal que se les asignan.

Notes

¹ "Mejoramiento de la condición de la mujer en la Secretaría de las Naciones Unidas en una época de 'gestión de los recursos humanos' y 'responsabilidad': ¿un nuevo comienzo?", documento JIU/REP/94/3. A/49/176 de 17 de junio de 1994.

² "Políticas de gestión de los recursos humanos. Informe del Secretario General", documento A/49/445 de 29 de septiembre de 1994.

³ "Cuestiones relativas al personal", resolución 47/226 de la Asamblea General de 30 de abril de 1993, párr. 3.

⁴ Grupo de Expertos Intergubernamentales de alto nivel encargado de examinar la eficiencia del funcionamiento administrativo y financiero de las Naciones Unidas, establecido mediante la resolución 40/237 de la Asamblea General de 18 de diciembre de 1985. En 1986 el Grupo emitió el informe (documento A/41/49) pedido en dicha resolución.

⁵ "Estrategia para la gestión de los recursos humanos de la Organización. Informe del Secretario General", documento A/C.5/49/5 de 21 de octubre de 1994.

⁶ "Hacia un nuevo sistema de evaluación del desempeño profesional en la Secretaría de las Naciones Unidas: requisitos para que se aplique con éxito", documento JIU/REP/94/5. A/49/219 de agosto de 1994.

⁷ A/C.5/49/5, op. cit.

⁸ "Composición de la Secretaría. Informe del Secretario General", documento A/49/527 de 17 de octubre de 1994.

⁹ A/49/445, op. cit.

¹⁰ "Cuestiones relativas al personal", resolución 35/210 de la Asamblea General de 17 de diciembre de 1978, preámbulo.

¹¹ Ibíd.

¹² Ibíd., secc. 1, párr. 2.

¹³ Véase, por ejemplo, Bertrand, Maurice, "The recruitment policy of United Nations staff", en De Cooker, Chris., ed., International administration: Law and management practices in international organisations, UNITAR, publicación de las Naciones Unidas, número de venta: E.90.III.KST/29, Martine Nijhoff, Países Bajos, 1989, págs. II, 1 a 4 y 8.

- ¹⁴ Documento A/49/527, op. cit., pág. 8.
- ¹⁵ Bertrand, Maurice, op. cit., pág. 2/7.
- ¹⁶ ST/SGB/247 de 6 de febrero de 1992.
- ¹⁷ Informe del Comité del Programa y de la Coordinación sobre la labor realizada en su 32º período de sesiones, documento A/47/16, párr. 252.
- ¹⁸ Resolución 47/226, op. cit., secc. 1.A, párr. 5.
- ¹⁹ ST/AI/213/Rev.1 de 18 de julio de 1984.
- ²⁰ Ibíd.
- ²¹ "Dotación de personal de las operaciones de las Naciones Unidas para el mantenimiento de la paz y misiones conexas (componente civil)", documento JIU/REP/93/6. A/48/421 de 19 de octubre de 1993.
- ²² Resolución 47/226 de la Asamblea General, secc. A.1, párr. 1.
- ²³ Ibíd., secc. A.2, párrs. 2 y 3.
- ²⁴ Armstrong, Michael y Lorentzen, John F., Handbook of personnel management practice: procedures, guidelines, checklists and model forms, Brentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, Nueva York, 1982, págs. 97 y 98.
- ²⁵ ST/AI/392, de 27 de enero de 1994.
- ²⁶ Fromouth, Peter y Raymond, Ruth, UN personnel policy issues. Asociación pro Naciones Unidas de los Estados Unidos de América, Nueva York, 1986, pág. 38.
- ²⁷ Bertrand, Maurice, op. cit., págs. II, 2/6.
- ²⁸ Childers, Eskiné y Urquhart, Brian, "Renewing the United Nations System", en Development dialogue, 1994:1., págs. 159 a 162.
- ²⁹ Armstrong, Michael y Lorentzen, John F., op. cit., pág. 83.
- ³⁰ Fromouth, Peter, op. cit., pág. 38.
- ³¹ "Examen y evaluación de los esfuerzos hechos para reestructurar la dimensión regional de las actividades económicas y sociales de las Naciones Unidas", documento JIU/REP/94/6. A/49/423 de 22 de septiembre de 1994.
- ³² Ibíd., pág. 55.
- ³³ Lista de funcionarios de la Secretaría de las Naciones Unidas al 30 de septiembre de 1994. Informe del Secretario General, documento ST/ADM/R.47, diciembre de 1994.
- ³⁴ JIU/REP/94/3. A/49/176, op. cit.
- ³⁵ Ibíd., párr. 51.

³⁶ Véase CAPI, "La entrevista de selección. Nota de la secretaría de la Comisión de Administración Pública Internacional", documento ICSC/19/R.17, 15 de febrero de 1984.

³⁷ JIU/REP/94/3, A/49/176, op. cit., págs. 31 a 35.

³⁸ "Examen de la eficiencia del funcionamiento administrativo y financiero de las Naciones Unidas", resolución 48/218 de la Asamblea General, secc. E, párr. 5 b).

Anexo I

ESTADÍSTICAS DE PUESTOS AUTORIZADOS CORRESPONDIENTES AL PRESUPUESTO ORDINARIO PARA EL BIENIO 1994-1995
VACANTES EN MARZO DE 1994

(Por sección)

Sección	Cuadro orgánico			Cuadro de servicios generales			Total		
	Puestos autorizados	Puestos vacantes	Tasa de vacantes	Puestos autorizados	Puestos vacantes	Tasa de vacantes	Puestos autorizados	Puestos vacantes	Tasa de vacantes
01 Determinación de políticas, dirección y coordinación generales	48	3	6,3	72	0	0,6	120	3	2,5
03 Asuntos políticos	184	19	10,3	144	0	0,0	328	19	5,8
04 Operaciones de mantenimiento de la paz	46	5	10,9	407	5	1,2	453	10	2,2
06 Corte Internacional de Justicia	24	0	0,0	37	0	0,0	61	0	0,0
07 Actividades jurídicas	83	11	13,3	78	5	6,4	161	16	9,9
08 Departamento de Coordinación de políticas y desarrollo sostenible	124	0	0,0	107	0	0,0	231	0	0,0
09 Departamento de Información Económica y Social y Análisis de Políticas	147	6	4,1	130	1	8	277	7	2,5
10 Departamento de Apoyo al Desarrollo y de Servicios de Gestión	70	2	2,9	109	0	0,0	179	2	1,1
11A Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo	258	14	5,4	196	5	2,6	454	19	4,2
12A Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente	35	4	11,4	49	2	4,1	84	6	7,1
12B Centro de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos	48	13	27,1	45	2	4,4	93	15	16,1
13 Lucha contra la delincuencia	14	0	0,0	6	0	0,0	20	0	0,0
14 Fiscalización internacional de drogas	43	3	7,0	28	0	0,0	71	3	4,2
15 Comisión Económica para África	225	13	5,8	383	11	2,9	608	24	3,9

Sección	Cuadro orgánico			Cuadro de servicios generales			Total		
	Puestos autorizados	Puestos vacantes	Tasa de vacantes	Puestos autorizados	Puestos vacantes	Tasa de vacantes	Puestos autorizados	Puestos vacantes	Tasa de vacantes
16 Comisión Económica y Social para Asia y el Pacífico	184	20	10,9	328	7	2,1	512	27	5,3
17 Comisión Económica para Europa	115	6	5,2	92	0	0,0	207	6	2,9
18 Comisión Económica para América Latina y el Caribe	178	10	5,6	348	0	0,0	526	10	1,9
19 Comisión Económica y Social para Asia Occidental	98	19	19,4	191	8	4,2	289	27	9,3
21 Centro de Derechos Humanos	84	16	19,0	53	8	15,1	137	24	17,5
22A Protección y asistencia a los refugiados (ACNUR)	89	4	4,5	155	0	0,0	244	4	1,6
22B Protección y asistencia a los refugiados (OOPS)	82	0	0,0	10	1	10,0	92	1	1,1
23 Departamento de Asuntos Humanitarios	42	13	31,0	30	5	16,7	72	18	25,0
24 Información pública	303	13	4,3	484	0	0,0	797	13	1,6
25 Administración y gestión	1 272	50	3,9	2 536	26	1,0	3 807	76	2,0
26 Actividades administrativas de financiación conjunta	29	3	10,3	36	1	2,0	65	4	6,2
31 Inspecciones e investigaciones	40	5	12,5	23	0	0,0	63	5	7,9
90 Actividades que producen ingresos	26	1	3,9	134	0	0,0	160	1	6
Total general	3 891	253	6,5	6 220	87	1,4	10 111	340	3,4

Nota: La información correspondiente a la sección 8 (Coordinación de políticas y desarrollo sostenible) no se recibió durante la preparación del presente informe.

Anexo II

GRUPOS OCUPACIONALES DE LAS NACIONES UNIDAS

Administración

Asuntos jurídicos y labor conexas

Asuntos políticos y labor conexas

Biblioteconomía y labor conexas

Ciencia y tecnología

Desarrollo social

Economía

Estadística

Finanzas

Idiomas y labor conexas

Información pública

Ingeniería, arquitectura y labor conexas

Procesamiento electrónico de datos

Publicaciones e imprenta

Anexo III

NACIONES UNIDAS

Formulario de evaluación para las entrevistas de los concursos

Apellido:

Nombre:

Grupo ocupacional: (P-2)

Lugar:

I. Experiencia personal

a) Entorno educacional

no pertinente []

pertinente []

muy pertinente []

superficial []

medio []

profundo []

Observaciones:

Observaciones:

b) Entorno laboral

no pertinente []

pertinente []

muy pertinente []

superficial []

medio []

profundo []

Observaciones:

Observaciones:

II. Intereses generales:

limitados []

adecuados []

amplios []

baja []

media []

alta []

Observaciones:

Observaciones:

III. Interés en las Naciones Unidas:

IV. Interés en los asuntos internacionales:

V. Motivación laboral:

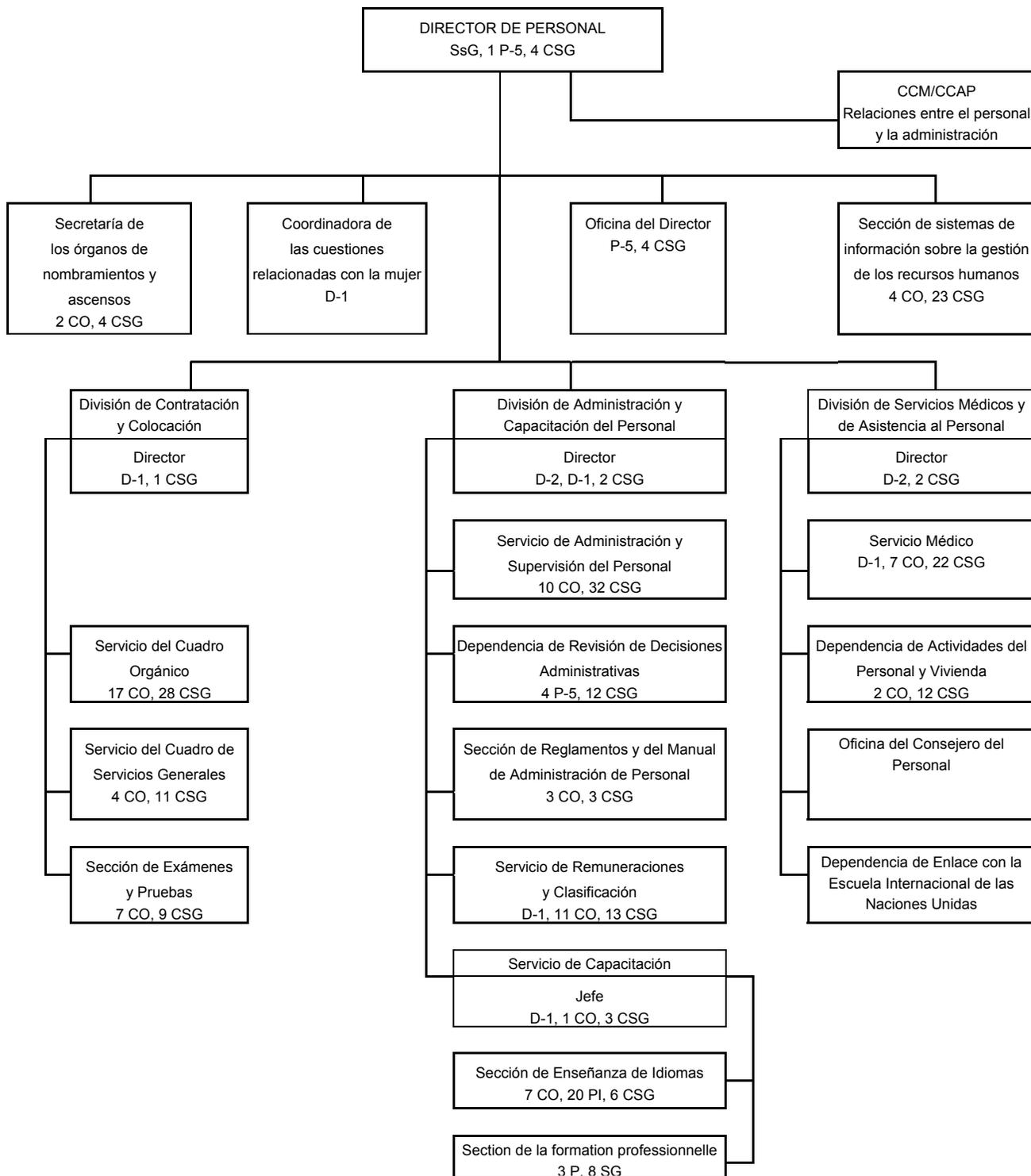
VI. Características personales

lento	rápido
inseguro	desenvuelto
tímido	extrovertido
arrogante	modesto
emotivo	controlado
confuso	claro
falta de curiosidad	curioso
de apariencia inadecuada	de apariencia adecuada
iluso	sensato

agresivo	seguro
superficial	analítico
tolerante	intolerante
indeciso	decidido
inmaduro	maduro
poco cooperativo	muy cooperativo
pasivo	dinámico
desorganizado	metódico

Anexo IV

ORGANIZACIÓN DE LA OFICINA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS



Nota: CO: Cuadro orgánico.
CSG: Cuadro de servicios generales.
PI: Profesores de idiomas.