

**RESEÑA GENERAL DE LA SERIE DE INFORMES SOBRE LA GESTIÓN
BASADA EN LOS RESULTADOS EN EL SISTEMA
DE LAS NACIONES UNIDAS**

Preparada por

*Even Fontaine Ortiz
Ion Gorita
Sumihiro Kuyama
Wolfgang Münch
Guangting Tang
Victor Vislykh*

Dependencia Común de Inspección



**Ginebra
2004**

JIU/REP/2004/5

ESPAÑOL
Original: INGLÉS

**RESEÑA GENERAL DE LA SERIE DE INFORMES SOBRE LA GESTIÓN
BASADA EN LOS RESULTADOS EN EL SISTEMA
DE LAS NACIONES UNIDAS**

Preparada por

*Even Fontaine Ortiz
Ion Gorita
Sumihiro Kuyama
Wolfgang Münch
Guangting Tang
Victor Vislykh*

Dependencia Común de Inspección



**Ginebra
2004**

Objetivo

Determinar los factores críticos para aplicar con éxito la gestión basada en los resultados, como estrategia general de gestión, en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas y ofrecer un marco conceptual para esa aplicación.

INTRODUCCIÓN

1. En el decenio de 1990, el sector público de muchos países (principalmente países de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE)) fue objeto de grandes reformas en respuesta a diversas presiones económicas, sociales y políticas. Entre los factores que contribuyeron a ello se contaron los déficit públicos, diversos problemas estructurales, una competitividad y una mundialización cada vez mayores, una falta de confianza del público en los gobiernos y crecientes demandas de servicios de mayor calidad y capacidad de reacción, así como de mejores normas de rendición de cuentas.

2. Un elemento central de las reformas fue el hincapié que se puso en mejorar el rendimiento, es decir, en lograr que las actividades gubernamentales lograran los resultados deseados. A ello obedeció que se adoptara la gestión basada en los resultados en los organismos oficiales de muchos países. A fines del decenio, la mayoría de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas hacían frente a retos y presiones análogas de sus contribuyentes para que reformaran sus sistemas de gestión, actuaran con mayor eficacia y se orientaran al logro de resultados.

3. Desde entonces, las organizaciones de las Naciones Unidas han desplegado amplios esfuerzos para establecer sistemas de gestión basada en los resultados. Los inspectores observaron que algunos de esos esfuerzos habían tenido más éxito que otros y que el nivel de progreso alcanzado en el establecimiento de estos sistemas no había sido el mismo en las distintas organizaciones del sistema de las Naciones Unidas.

4. Sin embargo, en todos los casos, la transición a una mentalidad de gestión basada en los resultados ha sido prolongada y difícil; las organizaciones han debido establecer entornos que promuevan un alto rendimiento y un alto nivel de rendición de cuentas, potencien tanto a los administradores como al personal y los incluyan en la determinación y en el logro de las metas de los programas. Los inspectores han observado también que, con demasiada frecuencia, las reformas en materia de gestión basada en los resultados continúan centrándose exclusivamente en los aspectos de la gestión relativos a la preparación de presupuestos y la programación. Sin embargo, habida cuenta de que en la mayoría de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas se asigna aproximadamente un 80% del total de los recursos presupuestarios a los recursos humanos, falta aún reformar las actuales estructuras de gestión de los recursos humanos a fin de que también se aplique ahí, genuinamente, la gestión basada en los resultados.

5. Sobre la base del análisis que llevaron a cabo, los inspectores han determinado que los principales pilares para establecer un sólido sistema de gestión basada en los resultados son: el proceso de planificación, programación, preparación de presupuestos, supervisión y evaluación; la delegación de autoridad y la rendición de cuentas; y la gestión de la actuación profesional y los contratos. Por lo tanto, los inspectores han elaborado una serie de documentos sobre la gestión basada en los resultados en el sistema de las Naciones Unidas compuesta de tres partes principales. Para facilitar las consultas, han decidido presentar en el primer documento una reseña general de las conclusiones principales de las tres partes del informe, organizada en un marco conceptual de referencia. En los otros tres documentos se presentan análisis e información más detallada sobre cada uno de los principales conjuntos de cuestiones. Los inspectores subrayan que las tres partes y la reseña deben leerse y analizarse conjuntamente para tener una idea más clara de los retos a que hace frente una aplicación eficaz de la gestión basada en los resultados en las organizaciones de las Naciones Unidas y que deben ser tenidas en cuenta también en conjunto, a los fines de adoptar medidas, por los órganos legislativos, las secretarías y la Junta de los jefes ejecutivos del sistema de las Naciones Unidas para la coordinación.

6. Consciente de que pueden necesitarse varios años para lograr la transformación cultural y la puesta en práctica del cambio correspondiente en las iniciativas de gestión, los inspectores consideran que en esta etapa sería prematuro tratar de evaluar los efectos de las nuevas políticas y sistemas implantados en la mayoría de las organizaciones de las Naciones Unidas. Por esa razón, los inspectores han optado por contribuir a la puesta en práctica de los cambios propuestos presentando en la presente reseña una lista de factores críticos de éxito por conducto de los cuales se podrían llevar a la realidad los conceptos elaborados en los últimos años.

7. Los inspectores esperan que esta lista, que no es exhaustiva, ofrezca a las organizaciones participantes un marco conceptual de referencia que les permita medir los progresos que logren en pos de una gestión basada en los resultados. Están conscientes de que hay distintas formas de alcanzar ese objetivo y de que la índole, el mandato, la estructura, el tamaño y las dimensiones específicas de cada organización influirán considerablemente en las modalidades en materia de gestión por las que se deba optar en los próximos años. Aun más, debe tenerse presente que la gestión basada en los resultados es en sí un enfoque flexible de planificación y adopción de decisiones. Sin embargo, debido a la amplia gama de elementos que son comunes a las distintas organizaciones de las Naciones Unidas, los inspectores creen que las reformas pueden llevarse adelante de manera más eficiente y eficaz si se procede a un intercambio de experiencias y a una difusión de prácticas óptimas. La armonización de las prácticas será particularmente importante en el contexto de la programación conjunta, elemento puesto de relieve por el Secretario General en sus iniciativas de reforma.

8. Por consiguiente, en los recuadros que aparecen en las tres partes del informe se han destacado casos específicos como ejemplos de políticas, procesos o prácticas que parecen abarcar uno o más de los factores de éxito previstos. También se analizan los principales retos y dificultades a que hacen frente algunas de las organizaciones en sus intentos por aplicar las nuevas políticas y se indican los riesgos que entrañan varias prácticas actuales. Los inspectores desean subrayar que los casos señalados no son exhaustivos y que su número se ha visto limitado en bien de la brevedad y por el deseo de cerciorarse de que los casos citados fueran corroborados mediante misiones realizadas por los inspectores y entrevistas sostenidas con altos funcionarios de las organizaciones de que se trata.

METODOLOGÍA

9. La aplicación de un enfoque participativo y el uso de investigaciones y análisis detallados han permitido establecer un sólido fundamento para el marco conceptual de referencia. Las primeras reuniones exploratorias de alto nivel de los inspectores formaron la base para determinar el alcance de la serie. Esta base se sometió al examen detallado de los demás miembros de la Dependencia y se dio a conocer las organizaciones participantes y a otros interesados. También fue la base de las deliberaciones sostenidas en una reunión de intercambio de pareceres celebrada con los mismos participantes sobre el tema de la gestión de los recursos humanos. Estas consultas preliminares se suplementaron con estudios teóricos preparados a partir de la extensa documentación obtenida en línea de parte de todas las organizaciones participantes, así como de otras organizaciones e instituciones internacionales de investigación.

10. Tras analizar la información obtenida, los inspectores sostuvieron entrevistas con funcionarios superiores de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas sobre una amplia gama de funciones administrativas, sustantivas y de gestión; se contó con la participación de representantes del personal y de dirigentes de la Comisión de Administración Pública Internacional (CAPI) respecto de las cuestiones de recursos humanos. También se sostuvieron entrevistas con la mayor parte de los fondos, programas y organismos especializados en las Naciones Unidas y, para tener una perspectiva de mayor alcance, con altos funcionarios de otras organizaciones internacionales, incluidos el Fondo Monetario Internacional (FMI), la OCDE, la Organización Mundial del Comercio (OMC) y el Banco Mundial. Los inspectores analizaron otros documentos proporcionados por todas estas organizaciones, así como un gran número de estudios publicados por la OCDE y otros organismos especializados sobre reformas de gestión en las administraciones públicas nacionales. Durante esta investigación, los inspectores tuvieron presente en todo momento el carácter universal de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, así como la necesidad de examinar y comparar una amplia gama de experiencias nacionales y de teorías y prácticas de gestión.

11. Esa abundante información fue la base del plan inicial de las tres partes del informe. El plan inicial fue objeto, una vez más, de un examen detallado por parte de las organizaciones participantes en una reunión de estudio celebrada en Ginebra los días 29 y 30 de junio de 2004. Más de 30 altos funcionarios que representaban a 12 organizaciones de las Naciones Unidas además de la OCDE, participaron activamente en la reunión, en que reinó un espíritu de cooperación, y se caracterizó por un intercambio constructivo de opiniones y por la formulación de propuestas concretas para mejorar las formulaciones iniciales y llegar a textos consensuados. Por último, de conformidad con el estatuto, las normas, directrices y procedimientos internos de trabajo de la Dependencia, el informe se sometió a la crítica colectiva de ésta y el borrador se hizo llegar oficialmente a los altos funcionarios de todas las organizaciones participantes. En la medida de lo posible, en el texto definitivo se han recogido las observaciones de esas personas.

12. Los inspectores tenían la intención de recabar otras aportaciones utilizando un cuestionario que se haría llegar, por la Web, a todo el personal de las organizaciones participantes. Con ello se perseguía estructurar un cuadro, que abarcara todo el sistema, en que se recogieran las impresiones del personal respecto de las cuestiones analizadas en las tres partes, y evaluar en qué medida se entendían y aceptaban diversos conceptos clave promovidos ampliamente por los jefes ejecutivos en los últimos años. Se preparó un proyecto de cuestionario que se envió a las organizaciones participantes para su validación. Si bien ello permitió recibir muchas respuestas

positivas y sugerencias constructivas, el proyecto se ha debido aplazar debido a limitaciones de tiempo y de recursos.

13. Los inspectores agradecen el interés y el aliento que les han hecho llegar todos los sectores en relación con la preparación del presente informe. Este tipo de colaboración ha caracterizado todas las etapas del proceso, y contribuido a establecer un consenso sobre las cuestiones básicas que se analizan. Los inspectores desean expresar su sincero agradecimiento a las muchas personas que respondieron sin demora a los pedidos de ayuda, en particular a las que participaron en las entrevistas y les permitieron beneficiarse, con suma generosidad, de sus conocimientos y su experiencia técnica.

RECOMENDACIONES

1. Los órganos legislativos de las organizaciones participantes podrán hacer suyo este marco conceptual de referencia como un instrumento que les sea útil; los órganos de supervisión y las secretarías pertinentes podrán medir los progresos que se alcancen para llegar a una aplicación efectiva de la gestión basada en los resultados en sus respectivas organizaciones, teniendo en cuenta sus circunstancias y necesidades particulares; y podrán pedir a sus secretarías que presenten informes sobre el particular.

2. La Junta de los jefes ejecutivos, sobre la base de las actividades existentes en el sistema, debería desempeñar una función más activa en la armonización, en la medida de lo posible, y en la aplicación de la gestión basada en resultados en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, y constituir un foro para el intercambio de experiencias entre las organizaciones de las Naciones Unidas a este respecto. La Junta de los jefes ejecutivos debería considerar la posibilidad de crear un grupo de tareas con ese fin.

Parte I. Aplicación de la gestión basada en los resultados en las organizaciones de las Naciones Unidas

14. Los inspectores han individualizado los siguientes factores críticos en el plano institucional para que se tenga éxito en la aplicación de la gestión basada en los resultados de las organizaciones de las Naciones Unidas.

Criterio 1

Existencia de un claro marco conceptual para la gestión basada en los resultados como estrategia general de gestión.

15. El primer paso crucial para implantar y aplicar la gestión basada en los resultados es el establecimiento de un claro marco conceptual al respecto, a manera de estrategia general de gestión, en que estén de acuerdo los principales sectores de la organización (Estados miembros, órganos de supervisión y secretarías) y sea adoptado oficialmente por el órgano legislativo pertinente. Por conducto de un marco de esa índole, la organización debería tratar de:

a) Promover una comprensión general de la gestión basada en los resultados;

- b) Proporcionar definiciones claras de los conceptos y técnicas de la gestión basada en los resultados;
- c) Armonizar, basándose en la labor ya realizada sobre el terreno, los instrumentos y la terminología de la gestión basada en los resultados dentro de la organización¹;
- d) Adaptar la gestión basada en los resultados a las actividades y operaciones de la organización en todos los niveles;
- e) Subrayar las consecuencias y necesidades de esa adaptación en todos los niveles; y
- f) Establecer la base de una estrategia cronológica coherente para aplicar la gestión basada en los resultados.

Criterio 2

Existencia de una clara definición de las responsabilidades que recaen en los principales sectores de la organización.

16. Para aplicar sin tropiezos el enfoque de la gestión basada en los resultados es necesario que todos los sectores entiendan claramente las responsabilidades que recaen en los principales sectores de la organización (división del trabajo). A este respecto:

- a) Los Estados miembros, por conducto de los órganos legislativos, deben centrarse primordialmente en fijar metas, propósitos y objetivos claros, cuantificables y sujetos a plazos definidos para la organización; en definir las responsabilidades de la secretaría para lograr las metas y objetivos de la organización en relación con las responsabilidades de otros sectores, en particular con las propias responsabilidades de éstos; en supervisar los progresos de la organización para alcanzar esas metas y objetivos centrándose en los resultados, absteniéndose así de recurrir a la microgestión y prefiriendo la rendición de cuentas sobre los resultados; en proporcionar recursos conmensurables con los programas aprobados; y/o proporcionando una orientación clara respecto de las prioridades de los programas y de la asignación de recursos en los casos en que no sea posible obtener suficientes recursos;
- b) Las secretarías deben dar seguridades a los Estados miembros de que las metas y objetivos establecidos se traducen en programas y actividades efectivas que contribuyen a obtener logros o a consolidarlos y de que los recursos se utilizan eficazmente con ese fin, respetando plenamente los mandatos y prioridades establecidos por los Estados miembros; promover en los administradores y el personal un sentido de propiedad y rendición de cuentas, entre otras cosas, involucrando plenamente a los administradores de los programas en el proceso de adopción de decisiones de sus respectivos programas; promover también

¹ Véase Dependencia Común de Inspección, parte I de la serie de gestión basada en los resultados en el sistema de las Naciones Unidas, "Aplicación de la gestión basada en los resultados en las organizaciones de las Naciones Unidas" (párr. 10 y recuadro 3).

un ambiente de confianza entre las partes, en particular, mediante medidas de transparencia y consultas con los Estados miembros; y proporcionar a intervalos oportunos, por conducto de instrumentos bien definidos, evaluaciones claras del rendimiento de la organización; y

- c) Los órganos de supervisión, tanto internos como externos, en el cumplimiento de sus respectivos mandatos, deben dar seguridades a los Estados miembros de que las secretarías cumplen sus responsabilidades de la manera más efectiva y eficiente posible; y dar asesoramiento y orientación a las secretarías en las actividades que desarrollen para aumentar su eficiencia, según corresponda.

Criterio 3

Existencia de objetivos a largo plazo, claramente formulados, para la organización.

17. Un elemento clave de la gestión basada en los resultados es determinar las metas y objetivos a largo plazo que ha de perseguir la organización. Unas y otros provienen de los estatutos, la descripción de la misión y los mandatos conexos que figuren en las resoluciones y decisiones pertinentes. Las principales medidas que deben adoptarse al respecto son:

- a) Adoptar un instrumento de planificación a largo plazo para la organización (marco estratégico institucional);
- b) Determinar las metas convenidas a nivel internacional que tienen estrecha relación con la misión de la organización y para las cuales se espera una contribución de la organización en vista de su mandato específico y su esfera de competencia;
- c) Definir claramente los objetivos a largo plazo de la organización que contribuirían al logro de las metas establecidas; los objetivos deben ser específicos, cuantificables, asequibles, pertinentes y sujetos a una cronología determinada (SMART), y representar, por lo tanto, los resultados críticos que la organización deberá lograr o evaluar durante el período que abarque su marco estratégico; y
- d) Velar por un proceso participativo en la elaboración del marco estratégico institucional.

Criterio 4

Estrecha vinculación de los programas de la organización con sus objetivos de largo plazo.

18. Los programas y sus actividades constituyen el medio por conducto del cual las organizaciones persiguen sus propósitos, objetivos y metas a largo plazo. Por lo tanto, los programas deben estar estrechamente vinculados a esas metas y objetivos, lo que exige lo siguiente:

- a) Definir claramente los distintos objetivos en cada nivel de la estructura programática de la organización;
- b) Velar por que los objetivos sean coherentes, desde un punto de vista lógico, en los distintos niveles que representen relaciones de causa y efecto;
- c) Reagrupar y reformular los programas para que la labor de la organización se centre mejor dentro del marco de los objetivos a largo plazo ya determinados, de manera de evitar una desvinculación estratégica en la planificación por programas; y
- d) Adaptar los instrumentos y enfoques de la gestión basada en los resultados a las circunstancias específicas de las distintas entidades operacionales.

Criterio 5

Correspondencia de los recursos de la organización y de sus objetivos a largo plazo.

19. La tarea de dar cuenta de los resultados es un elemento clave del paso a la gestión basada en los resultados en las organizaciones de las Naciones Unidas. Por lo tanto, los recursos deben corresponder a los objetivos a largo plazo de la organización y ser suficientes para lograrlos. Para alcanzar esa correspondencia, debe considerarse la posibilidad de adoptar las siguientes medidas:

- a) Velar por la coherencia y compatibilidad entre las decisiones presupuestarias y de programación (es decir, todo recorte presupuestario debe coincidir con recortes programáticos específicos y debidamente indicados);
- b) Elaborar sistemas efectivos de contabilidad de costos en que los gastos estén vinculados a los resultados previstos;
- c) Adoptar un instrumento de programación en que se vinculen los recursos y los resultados;
- d) En el caso de los ciclos breves de programación (dos a tres años), vincular la preparación de presupuestos y la programación con los recursos necesarios correspondientes;
- e) En el caso de la programación de mediano plazo (cuatro años o más), aprobar un nivel general de recursos como objetivo y consignar los fondos anual o bienalmente; y
- f) Determinar los programas y actividades de bajo rendimiento, obsoletos o marginales a lo largo del tiempo y reasignar los recursos no sólo a los que hayan demostrado ser eficientes y útiles, sino también a los programas que se consideren de más alta prioridad.

Criterio 6

Existencia de un sistema efectivo de supervisión del rendimiento.

20. Para lograr este objetivo, deben tomarse las siguientes medidas:
- a) Aprobar disposiciones claras para que los supervisores se cercioren sistemáticamente de que se llevan a cabo con éxito las tareas destinadas a alcanzar los objetivos y metas;
 - b) Determinar el tipo de datos y de información necesarios para supervisar el rendimiento;
 - c) Asignar responsabilidades claramente definidas al personal y los administradores en materia de supervisión del rendimiento;
 - d) Vincular los futuros desembolsos de recursos para programas al cumplimiento de los requisitos de supervisión del rendimiento;
 - e) Refinar recursos y los indicadores definidos a lo largo del proceso;
 - f) Utilizar indicadores cualitativos y cuantitativos, según corresponda, y determinar indicadores uniformes o principales para medir el rendimiento en el plano institucional;
 - g) Establecer normas y metas de referencia que permitan medir los progresos alcanzados durante un período determinado;
 - h) Simplificar la medición del rendimiento, incluso mediante el uso inicial de un número relativamente reducido de evaluaciones de resultados e indicadores de rendimiento;
 - i) Elaborar una clara estrategia de información y comunicaciones que, entre otras cosas, oriente la selección del sistema de información que habrá de utilizarse para supervisar el rendimiento, y velar por la coherencia de los sistemas en toda la organización;
 - j) Ponderar cuidadosamente los beneficios que se prevé obtener de posibles inversiones en distintas opciones al seleccionar sistemas de información para supervisar el rendimiento; y
 - k) Velar por que los sistemas de información sobre el rendimiento estén apoyados por una infraestructura fidedigna de telecomunicaciones.

Criterio 7

Utilización efectiva de las conclusiones que arrojen las evaluaciones.

21. Las conclusiones y recomendaciones de las actividades de evaluación deben aprovecharse de manera efectiva mediante la presentación a tiempo de informes y la transmisión de datos sobre los resultados, y ser la base principal del ciclo siguiente de planificación de programas, preparación de presupuestos, supervisión y evaluación, así como de la preparación de políticas.

Además de estas evaluaciones *a posteriori*, también debería recurrirse más a las evaluaciones en tiempo real durante las operaciones a fin de lograr determinados objetivos (resultados previstos). Con este objeto, es fundamental:

- a) Definir claramente los diferentes tipos y niveles de evaluación;
- b) Velar por que la autoevaluación sea un componente clave de todo sistema de evaluación bien estructurado;
- c) Velar por que los recursos se asignen claramente a tareas de evaluación, en particular de autoevaluación, en cada programa;
- d) Proporcionar el debido apoyo y orientación centrales a la autoevaluación;
- e) Velar por que se elaboren a tiempo planes de autoevaluación, como parte de un plan general de evaluación institucional;
- f) Ajustar el plan de evaluación de la organización al ciclo de programación a fin de que se cuente a tiempo con los informes y los datos sobre los resultados para las actividades siguientes y futuras de planificación de programas;
- g) Establecer mecanismos para la aplicación, la supervisión y el seguimiento de las conclusiones y recomendaciones de las evaluaciones; y
- h) Establecer mecanismos de intercambio de información sobre la experiencia y las conclusiones que se obtengan de las diversas evaluaciones y evaluar periódicamente los efectos de esos mecanismos.

Criterio 8

Internalización efectiva en toda la organización de la gestión basada en los resultados.

22. La internalización efectiva en toda la organización de la gestión basada en los resultados es un factor clave para aplicar esta última. Para lograrlo, es indispensable adoptar las medidas siguientes:

- a) Asignar una clara responsabilidad institucional a una entidad determinada dentro de la organización para que asista a la introducción ordenada y sistemática de la gestión basada en los resultados, la supervise y vele por que se aplique de manera coherente dentro de la organización;
- b) Elaborar una estrategia de capacitación que promueva la gestión del cambio en toda la organización y por conducto de la cual los administradores y el personal, en todos los niveles, se familiaricen con los conceptos y requisitos de la gestión basada en los resultados, así como de sus efectos en su propio trabajo;

- c) Verificar sistemáticamente que se utilicen y apliquen instrumentos y elementos de capacitación en todos los niveles, e impartir formación "en el empleo", según proceda;
- d) Estudiar y adaptar las normas y reglamentos que rijan los diversos aspectos del trabajo y la gestión de la organización;
- e) Adoptar políticas de recursos humanos que fomenten una cultura o mentalidad basada en los resultados (véanse las partes II y III); y
- f) Verificar sistemáticamente, incluso por conducto de encuestas, el nivel de comprensión y aplicación de la gestión basada en los resultados que tengan y lleven adelante el personal y los encargados de la gestión, en todos los niveles.

Criterio 9

Preparación de una estrategia de gestión del conocimiento para apoyar la gestión basada en los resultados.

23. La gestión del conocimiento puede ser un importante instrumento de gestión capaz de reforzar y complementar la gestión basada en los resultados. En toda estrategia general de gestión del conocimiento debe tenerse en cuenta que esta cuestión abarca distintas funciones y distintas esferas de la organización, desde los recursos humanos hasta los servicios de tecnología de información y comunicaciones. Por lo tanto, la organización debería:

- a) Establecer una sólida estrategia de gestión del conocimiento que abarcara los aspectos de obtención, reunión, codificación, estructura, almacenamiento, intercambio y difusión del conocimiento (incluidas las innovaciones, y las prácticas óptimas, tanto internas como externas), y con el apoyo de sistemas adecuados de gestión de la información; y
- b) Integrar, en los sistemas de gestión del rendimiento, disposiciones por las que se aliente a los funcionarios a que dejen constancia y presenten informes sobre innovaciones y prácticas óptimas.

Parte II. Delegación de autoridad y rendición de cuentas en la gestión de los recursos humanos

A. DELEGACIÓN DE AUTORIDAD

24. El objetivo primordial de la delegación de autoridad es favorecer una utilización más eficaz de todos los recursos y facilitar la aparición de organizaciones más ágiles y con mayor capacidad de reacción, lo que aumentaría el rendimiento general. La delegación de autoridad es, pues, un requisito indispensable para la aplicación con éxito de la gestión basada en los resultados: para que los administradores sean responsables de los resultados que obtienen deben estar debidamente facultados mediante una delegación clara de autoridad en todos los sectores, incluida en especial la gestión de los recursos humanos. Al igual que en el sector privado, se ha registrado en las administraciones públicas una marcada tendencia a crear un estilo de gestión menos desconfiado y restrictivo, gracias a una mayor delegación de autoridad en los superiores

directos. Lo que se propugna ahora no es ya la delegación de autoridad en los administradores por razones de conveniencia, que siempre ha existido en distintos procedimientos administrativos, sino más bien una modificación total de la cultura de la gestión.

25. Los inspectores han individualizado los siguientes factores de éxito críticos para la delegación de autoridad en la gestión de los recursos humanos. Muchos de estos factores se aplican asimismo a la gestión de todos los recursos.

Criterio 1

La jerarquía vertical es clara e inequívoca.

26. Este objetivo se puede alcanzar mediante:

- a) El establecimiento de una jerarquía clara e institucionalizada, que descienda verticalmente desde la más alta autoridad legislativa al más bajo nivel de la organización;
- b) La individualización y eliminación de mecanismos excesivos de control y aprobación y la reforma de normas y reglamentos, si procede, para simplificar los procedimientos de gestión.

Criterio 2

La delegación de autoridad está claramente definida.

27. Este objetivo se puede lograr mediante:

- a) La determinación de qué autoridad se puede y se debe delegar a qué nivel, sopesando cuidadosamente los riesgos y las ventajas que ello entraña;
- b) Una distinción escrupulosa entre la delegación de autoridad y la descentralización de las tareas administrativas;
- c) La aclaración de la distinción que existe entre la delegación de firma y la delegación de autoridad;
- d) La clara determinación del grado de responsabilidad importante de gestión de los recursos humanos, como la selección del personal, que se ha de delegar en los diversos eslabones de la jerarquía, desde la dirección superior hasta el supervisor inmediato;
- e) La limitación de las responsabilidades administrativas delegadas en los superiores directos a las responsabilidades intrínsecamente vinculadas con la autoridad que se ha delegado;
- f) La especificación de las circunstancias en las que se puede hacer una excepción a la delegación de autoridad.

Criterio 3

La delegación de autoridad está claramente definida en los instrumentos administrativos generales o en las distintas órdenes de delegación de autoridad y es sistemática.

28. Este objetivo se puede alcanzar mediante:

- a) La elaboración de una relación completa, de preferencia en un solo documento, de toda la autoridad delegada en la organización y de las responsabilidades correspondientes;
- b) La descripción, en las distintas órdenes de delegación de autoridad, de las responsabilidades concretas correspondientes, comprendida la limitación del grado de delegación de autoridad y la responsabilidad correspondiente en relación con los recursos que incumben al interesado;
- c) La difusión sistemática de todos los instrumentos de delegación de autoridad;
- d) El examen y la actualización periódicos, si procede, de todos los instrumentos de delegación de autoridad para mayor claridad y coherencia.

Criterio 4

La gestión adecuada de los sistemas de información apoya la delegación de autoridad.

29. Ello supone la oportuna elaboración de los componentes de los sistemas integrados de información administrativa correspondientes a la gestión de recursos humanos.

Criterio 5

Potenciación de los administradores mediante un acceso adecuado a la información.

30. Este objetivo se puede alcanzar mediante:

- a) La creación de un manual en línea de gestión de recursos humanos, con una función avanzada de búsqueda;
- b) La actualización continua de las directrices y los documentos administrativos para recoger las nuevas políticas y los cambios en la delegación de autoridad;
- c) El acceso en línea a la información pertinente sobre el personal supervisado.

Criterio 6

Potenciación de los administradores mediante servicios centrales de apoyo adecuados y un servicio de asistencia en gestión de recursos humanos.

30. Este objetivo se puede alcanzar mediante:

- a) Un examen de la suficiencia, el destino y la dotación de recursos de los servicios centrales de apoyo en relación con sus funciones principales: prestación de servicios administrativos comunes; prestación de servicios de asesoramiento, incluido un servicio de consulta en materia de recursos humanos; acceso a los conocimientos de gestión; y supervisión;
- b) El reforzamiento de estos servicios en caso necesario.

Criterio 7

Los administradores demuestran poseer la competencia necesaria.

31. Ello entraña la necesidad de:

- a) Definir claramente la competencia administrativa necesaria;
- b) Contratar, nombrar, ascender o reasignar a puestos de gestión solamente a personas que posean la competencia necesaria en materia de gestión;
- c) Ascender a los administradores que combinen una competencia probada en materia de gestión con unos resultados habitualmente elevados.

Criterio 8

Potenciación de los administradores mediante una formación adecuada.

32. Este objetivo se puede alcanzar:

- a) Impartiendo a los administradores una formación especializada para que adquieran la competencia necesaria en materia de gestión que determine cada organización;
- b) Ampliando la función que desempeña a este respecto la Escuela Superior del Personal de las Naciones Unidas.

B. RENDICIÓN DE CUENTAS

33. Los inspectores observaron que una de las principales preocupaciones mencionadas en relación con la delegación de autoridad, en particular por los representantes del personal de las diversas organizaciones, era que, en ausencia de mecanismos eficaces de rendición de cuentas, la potenciación de los administradores podría venir acompañada de la adopción de decisiones arbitrarias y, en algunos casos, de abuso de poder. El Secretario General de las Naciones Unidas ha destacado, por su parte, que la rendición de cuentas respecto de la utilización de los recursos forma parte integrante de una cultura de potenciación orgánica. Por lo tanto, aunque existe un fuerte consenso en cuanto a la necesidad de un sistema sólido y fidedigno de rendición de cuentas, no se entiende necesariamente de la misma manera lo que es o entraña este sistema. Los inspectores han individualizado los siguientes factores de éxito críticos para los sistemas de rendición de cuentas:

Criterio 1

Formulación de un marco jurídico claro para el sistema de rendición de cuentas, comprendido el sistema de administración de justicia, en relación con el sistema de gestión basada en los resultados que se haya adoptado.

34. Ello entraña el examen y la revisión de las normas y reglamentos pertinentes y de las instrucciones administrativas y los procedimientos conexos.

Criterio 2

Los sistemas de rendición de cuentas orientados a los resultados sustituyen a los sistemas tradicionales basados en el cumplimiento.

35. Ello supone:

- a) Que se reexaminen los sistemas de rendición de cuentas existentes y se les reemplace, en caso necesario, con mecanismos nuevos que hagan hincapié positivo en favorecer el comportamiento correcto de los administradores y los alienten constantemente a obtener resultados;
- b) Que las organizaciones establezcan disposiciones claras para hacer efectivas la responsabilidad, la exigibilidad, la presentación de informes, la supervisión y la administración de justicia en sus actividades de gestión y administración.

Criterio 3

La rendición de cuentas es aplicable en todos los niveles, desde la cumbre hasta la base. Los jefes ejecutivos y los jefes de las principales dependencias orgánicas serán, pues, los primeros a los que se considerará responsables de los resultados que se prevé obtener.

36. Ello significa que:

- a) El presupuesto de los programas se considera un elemento clave en el acuerdo de rendimiento entre los órganos legislativos y los jefes ejecutivos;
- b) Los jefes ejecutivos de las organizaciones llegan a acuerdos de rendimiento con los administradores que ocupan los cargos directivos;
- c) Las decisiones sobre contratación, destinos, reasignaciones y ascensos se fundan estrictamente en la competencia profesional, sin permitirse que influyan consideraciones políticas en ellas, con excepción de las que hayan sido expresamente acordadas y decididas oficialmente por los órganos legislativos.

Criterio 4

Dedicación inquebrantable de la dirección.

37. Ello significa que el sistema de rendición de cuentas garantizará la dedicación de todos los niveles de la jerarquía y, en particular, de la cumbre misma de la organización.

Criterio 5

La responsabilidad en el empleo de los recursos humanos se funda en la evaluación, no sólo del grado en que se han alcanzado los resultados previstos, sino también de la competencia administrativa demostrada en la obtención de esos resultados, medida, por ejemplo, con un mecanismo de retroinformación de 360 grados.

38. Ello supone el establecimiento de indicadores de rendimiento adecuados, tanto cuantitativos como cualitativos.

Criterio 6

Existencia de sistemas efectivos de supervisión para la gestión de los recursos humanos.

39. Este objetivo se puede alcanzar mediante:

- a) Sistemas de supervisión, comprendidos los mecanismos necesarios de presentación de informes, concebidos para ofrecer apoyo estratégico a la dirección;
- b) Actividades específicas de supervisión;
- c) Análisis oportuno de la información sobre rendimiento para su reinserción en el ciclo de planificación;

- d) Puesta en práctica oportuna de sistemas integrados de información administrativa para facilitar la presentación de informes y la supervisión.

Criterio 7

Existencia de sistemas de fiscalización sólidamente asentados.

40. Ello supone:

- a) Verificar si los mecanismos de supervisión y fiscalización existentes son adecuados o no desde el punto de vista de la independencia, los mandatos, la presentación de informes, la estructura, la dotación de personal y la capacidad profesional para hacer frente a las exigencias de la gestión basada en los resultados;
- b) Tomar medidas correctivas en caso necesario;
- c) Elaborar y difundir códigos de conducta y normas éticas para todo el personal y velar por su cumplimiento;
- d) Ofrecer cauces accesibles al personal para informar sobre casos de presunto fraude y otros abusos, así como protección eficaz del personal que presente estos informes.

Criterio 8

Existencia de un sistema transparente, rápido, independiente y equitativo de administración de justicia.

41. Este objetivo se puede alcanzar:

- a) Fomentando el recurso a la mediación;
- b) Designando un mediador interno elegido conjuntamente por la administración y los representantes del personal o introduciendo una función de mediación externa;
- c) Simplificando los mecanismos de recurso actuales mediante, entre otras cosas, el establecimiento de un solo cauce para los recursos relacionados con la actuación del personal, independientemente de su naturaleza (impugnación de evaluaciones, recursos contra decisiones administrativas, etc.);
- d) Reforzando el profesionalismo y la independencia de los miembros de los órganos de apelación, con la posibilidad de incluir en ellos a personas que no pertenezcan al personal de la organización en cuestión;
- e) Examinando las normas de administración de personal que suscitan un número desmesurado de recursos;

- f) Reforzando la función de los órganos de apelación internos, aumentando su independencia y velando por que todo el proceso de apelación esté debidamente documentado y se tenga en consideración en el proceso de litigación subsiguiente;
- g) Haciendo que los tribunales administrativos determinen los recursos frívolos e imponiendo sanciones (que pueden adoptar la forma de un porcentaje razonable del sueldo) a la parte o a las partes de que se trate;
- h) Individualizando a los administradores cuyas decisiones hayan dado lugar a un número considerable de recursos que hayan prosperado y reexaminando detenidamente su actuación.

Parte III: Gestión de la actuación profesional y los contratos

A. GESTIÓN DE LA ACTUACIÓN PROFESIONAL

42. En el sistema de las Naciones Unidas, hace ya tiempo que, por gestión de la actuación profesional se entiende el sentido restringido de la evaluación de la actuación profesional; en muchos casos, los sistemas elaborados en los decenios de 1980 y 1990 para llevar a cabo esa evaluación han carecido de credibilidad. Los inspectores han llegado a la conclusión de que muchos sistemas en uso siguen careciendo de algunas de las características que les permitirían ser sistemas coherentes y fidedignos de gestión de la actuación profesional. Es importante que se rectifique esta situación, dada la importancia que tiene para la gestión basada en los resultados la existencia de sistemas adecuados de gestión de la actuación profesional. Los inspectores han individualizado los siguientes factores fundamentales para el éxito de los sistemas de gestión de la actuación profesional.

Criterio 1

El principal requisito para lograr un sistema eficaz de gestión de la actuación profesional es modificar la mentalidad de las organizaciones de que se trate.

43. Ello puede lograrse de la siguiente manera:
- a) Haciendo hincapié en la necesidad de contar con personal debidamente cualificado en materia de gestión al contratar nuevos administradores y al asignar, ascender o reasignar funcionarios a puestos directivos, así como en la participación del actual personal directivo en programas de desarrollo de la capacidad directiva y de gestión; y
 - b) Elaborando mecanismos que garanticen una delegación adecuada de las atribuciones y de las responsabilidades de gestión conexas en la aplicación de sistemas de gestión de la actuación profesional.

Criterio 2

Los sistemas de gestión de la actuación profesional comunican y aclaran los objetivos de la organización al personal y hacen converger las distintas expectativas de la actuación profesional y los objetivos de la organización.

44. Ello puede lograrse mediante:
- a) Una definición clara de todos los objetivos que se persiguen en los distintos niveles de la organización;
 - b) La aplicación de un marco de planificación del trabajo, programación y establecimiento de objetivos en que se establezca y verifique sistemáticamente la vinculación entre los objetivos de los departamentos y dependencias y los distintos planes de trabajo;
 - c) La armonización del ciclo de evaluación de la actuación profesional con el ciclo del presupuesto por programas;
 - d) El logro de un entendimiento común, durante el período de evaluación, del efecto potencial de la actuación profesional de cada funcionario en la ejecución de los programas;
 - e) La determinación de los obstáculos horizontales y externos que pueden repercutir en la actuación profesional; y
 - f) La adopción de medidas correctivas si surgen contradicciones entre la evaluación del rendimiento de una dependencia determinada y la evaluación de la actuación profesional de las personas que trabajan en esa dependencia.

Criterio 3

Los sistemas de gestión de la actuación profesional se consideran instrumentos de gestión que ayudan a las organizaciones a realizar la labor cotidiana de administrar, dirigir y controlar sus recursos.

45. Ello puede lograrse tomando las medidas siguientes:
- a) Dando a conocer distintos planes de trabajo dentro de una dependencia de trabajo determinada para aumentar la transparencia;
 - b) Estableciendo diálogos permanentes entre los administradores y su personal a fin de alentar a los funcionarios que desempeñan debidamente sus funciones y de impartir orientación de manera oportuna a los que estén rezagados en su labor; y
 - c) Documentando sistemáticamente la actuación profesional a lo largo de todo el período de evaluación.

Criterio 4

Los sistemas de gestión de la actuación profesional son sencillos y fáciles de administrar.

46. Ello puede lograrse adoptando las siguientes medidas:
- a) Limitando a tres el número de categorías de clasificación (por ejemplo: excede considerablemente los requisitos de actuación profesional; satisface plenamente los requisitos de actuación profesional; no satisface plenamente los requisitos de actuación profesional);
 - b) Impartiendo orientación a los administradores, en todos los niveles de una organización determinada, sobre la utilización de las categorías de clasificación, lo que garantizaría el uso coherente de éstas; y
 - c) Previendo suficiente flexibilidad en la distribución de las clasificaciones para hacer comparaciones razonables de la actuación profesional de distintas personas y en distintos programas y, de esa manera, contar con una base sólida para conceder premios o imponer sanciones.

Criterio 5

Los sistemas de gestión de la actuación profesional aplican medidas apropiadas y equilibradas para la consecución de los objetivos previstos.

47. Ello puede lograrse mediante:
- a) Una evaluación exhaustiva de distintas actuaciones profesionales que incluyan el logro de resultados, el grado de satisfacción de los "clientes" y una demostración de que se cuenta con los valores y tipos de competencia necesarios; y
 - b) La determinación y uso constante de indicadores cuantitativos y cualitativos.

Criterio 6

Los sistemas de gestión de la actuación profesional garantizan que las evaluaciones sean coherentes en toda la organización.

48. Ello puede lograrse creando grupos de examen o mecanismos similares que analicen la calidad, coherencia e imparcialidad de los informes de evaluación de la actuación profesional de todo el personal y, si procede, formulen recomendaciones a los supervisores.

Criterio 7

Los resultados de las evaluaciones de la actuación profesional se utilizan como base para la adopción de medidas apropiadas en materia de personal y, en particular, para la promoción de las perspectivas de carrera.

49. A más largo plazo, las evaluaciones de la actuación profesional de cada funcionario se supervisan para:

- a) Identificar y ascender a los funcionarios que hayan demostrado capacidad para contribuir a la labor de la organización en un nivel superior y para asumir mayores responsabilidades;
- b) Identificar a los funcionarios cuya actitud, experiencia y competencia se presten más para desempeñar otras funciones y, en consecuencia, reasignarlos a otros puestos.

Criterio 8

Los sistemas de gestión de la actuación profesional detectan y atienden a las necesidades de formación del personal. También detectan y tratan de resolver los casos crónicos de actuación profesional insatisfactoria.

50. Ello puede lograrse tomando las medidas siguientes:

- a) Utilizar las evaluaciones de la actuación profesional de los funcionarios para determinar las necesidades de formación del personal y elaborando planes para atender a distintas necesidades en esa esfera;
- b) Determinar las necesidades generales de formación del personal y elaborar planes institucionales de capacitación;
- c) Documentar y analizar los casos de actuación profesional problemática, e incluso concertar acuerdos sobre planes de mejora de la actuación profesional; y
- d) Determinar las consecuencias que acarreará la observación de actuaciones profesionales deficientes.

B. PREMIOS A LA BUENA ACTUACIÓN PROFESIONAL

51. Se suele tener la impresión de que los sistemas actuales de remuneración de las administraciones públicas nacionales e internacionales no promueven ni premian la actuación profesional sobresaliente, por lo que es necesario desplegar mayores esfuerzos para conservar a los funcionarios que cumplen su cometido de forma sobresaliente. En los últimos años, muchas administraciones nacionales han adoptado, con diferentes grados de éxito, sistemas de remuneración que dependen de la actuación profesional, convencidas de que los sistemas de remuneración no deben consistir tan sólo en remunerar a los empleados sino, además,

evolucionar hasta convertirse en sistemas en que se comuniquen a los empleados los valores, conductas y resultados que se esperan de ellos y en que se les premie en los casos en que proceda. En esta sección del informe, los inspectores examinan la posibilidad de aplicar esos sistemas en las organizaciones de las Naciones Unidas, cuyo régimen común de remuneración, según el parecer general, se basa excesivamente en la antigüedad, por lo que no inciden en él ni el mercado laboral ni la actuación profesional. No obstante, antes de seguir adelante hay que recalcar que la creación de sistemas efectivos de gestión de la actuación profesional es imprescindible para implantar sistemas de remuneración que dependan de esa actuación, lo que es sólo una de varias otras opciones importantes de ese tipo a que pueden recurrir los administradores una vez que están firmemente establecidos los sistemas de gestión. Los inspectores han determinado que los siguientes factores son fundamentales para el éxito de los sistemas de remuneración que dependen de la actuación profesional, incluidos los sistemas de bandas anchas de paga.

Criterio 1

Se han establecido sistemas rigurosos de gestión de la actuación profesional y de rendición de cuentas a fin de que los empleados se den cuenta de que la remuneración que reciben por su actuación profesional es de fiar y se concede de manera imparcial y coherente.

52. Para ello es necesario lo siguiente:

- a) Que se elaboren y apliquen sistemas rigurosos y fidedignos de rendición de cuentas y de gestión de la actuación profesional;
- b) Que las "reglas del juego" relativas a la gestión de la actuación profesional y sus consecuencias se definan claramente al momento de la contratación;
- c) Que se establezcan criterios objetivos que garanticen la coherencia en todos los niveles de la organización;
- d) Que se cree un grupo imparcial que preste asesoramiento sobre la distribución de los premios.

Criterio 2

En el sistema de premios por actuación profesional se hace hincapié no sólo en la actuación profesional individual, sino también en los resultados alcanzados por la organización.

53. Dado que la contribución de los funcionarios al logro de los objetivos de la organización puede ser más fácil de evaluar cuando se trata del personal directivo, tal vez sea más sencillo empezar por aplicar sistemas de ese tipo precisamente a ese personal.

Criterio 3

Existe una clara vinculación entre la evaluación de la actuación profesional y los aumentos de sueldo; los sistemas de remuneración que dependen de la actuación profesional están diseñados de manera que los premios guarden relación con la contribución de los funcionarios a la ejecución de los programas.

Criterio 4

La financiación está garantizada y los sistemas de remuneración que dependen de la actuación profesional son viables desde el punto de vista financiero.

54. Si los órganos legislativos aceptan los sistemas de remuneración que dependen de la actuación profesional, las consecuencias financieras conexas podrían resolverse recurriendo a las siguientes modalidades, por separado o combinadas con otras:

- a) Los órganos legislativos proporcionan los recursos necesarios para ejecutar debidamente los programas aprobados. Una vez aprobados los recursos financieros, los jefes ejecutivos son facultados para que los utilicen como estimen conveniente, incluso para financiar los sistemas de remuneración establecidos que dependen de la actuación profesional, y deben responder de sus acciones ante los órganos legislativos;
- b) Un porcentaje especificado de los ahorros acumulados al final del ejercicio financiero es utilizado por las organizaciones de que se trate como fuente de financiación de los aumentos de remuneración vinculados a la actuación profesional (necesidad de modificar el reglamento financiero pertinente);
- c) Se asigna un porcentaje específico de la consignación para sufragar los gastos de personal a la financiación del sistema (necesidad de modificar el reglamento financiero pertinente);
- d) Se congela el nivel de los sueldos, dentro de la categoría pertinente, de los funcionarios de actuación profesional deficiente.

Criterio 5

Ha quedado demostrado que el sistema de premios tiene efectos importantes en la motivación de los funcionarios.

55. Como primera medida para elaborar un sistema de remuneración que dependa de la actuación profesional, las organizaciones podrán encuestar al personal para determinar los factores de motivación más importantes que influyen en su actuación profesional.

Criterio 6

Para dar resultado, los sistemas de remuneración que dependen de la actuación profesional deben tener una amplia aceptación.

56. En las primeras etapas de la elaboración de un sistema de remuneración que dependa de la actuación profesional, las organizaciones deben sostener amplias consultas con todas las partes interesadas, recabar información sobre el particular directamente de los empleados y obtener la participación de los representantes del personal.

C. ARREGLOS CONTRACTUALES

57. Los arreglos contractuales son un elemento fundamental de toda estrategia de recursos humanos que tenga por objeto potenciar y mejorar la actuación profesional de los empleados. Deben coincidir lo más posible con el tipo y duración de las funciones por realizarse, ser fáciles de administrar y, además, justos y transparentes. Diversos experimentos llevados a cabo recientemente, así como la jurisprudencia de los tribunales administrativos de las Naciones Unidas, han demostrado que, si no se cuenta con un sistema eficaz de gestión de la actuación profesional y con administradores debidamente capacitados, no tiene mucha importancia el tipo de contratos que se concedan. Por lo tanto, los inspectores han llegado a la conclusión de que, si bien durante mucho tiempo la cuestión de los arreglos contractuales se ha vinculado más que nada con la remuneración y las economías en los gastos, ahora debe considerarse un elemento integral del sistema de gestión basada en los resultados. A juicio de los inspectores, es preciso que se reúnan los requisitos siguientes a fin de que los arreglos contractuales constituyan un apoyo para cualquier sistema eficaz de gestión basada en los resultados:

Criterio 1

La utilización de los recursos humanos guarda conformidad con los objetivos estratégicos de la organización.

58. Ello puede lograrse:

- a) Elaborando instrumentos de planificación eficaces para determinar los recursos humanos que necesitan las organizaciones para llevar a cabo su misión;
- b) Integrando la planificación de los recursos humanos en la planificación estratégica y operacional de la organización a corto, mediano y largo plazo;
- c) Haciendo un inventario de las principales aptitudes y especializaciones del personal existente; y

- d) Aumentando la flexibilidad presupuestaria con que los órganos rectores de las Naciones Unidas facultan a los jefes ejecutivos en lo relativo a la utilización de los recursos humanos.

Criterio 2

Se reconocen las necesidades específicas de las organizaciones públicas internacionales y se establece un equilibrio entre los contratos de duración definida y de duración indefinida, lo que mejora el rendimiento.

59. A este respecto, se puede encuestar al personal contratado recientemente a fin de evaluar la importancia de la estabilidad en el cargo como elemento que atrae postulaciones a puestos en las organizaciones de las Naciones Unidas.

Criterio 3

Se han establecido sistemas transparentes, eficaces e imparciales de contratación y asignación para apoyar políticas contractuales orientadas al logro de resultados.

60. Como norma, esos sistemas tendrían las siguientes características:
- a) Las organizaciones anunciarían los puestos vacantes al mayor público posible, utilizando para ellos sitios web específicos y recurriendo a instrumentos electrónicos de selección a fin de que se tuviera en cuenta únicamente a los candidatos con las debidas cualificaciones;
 - b) En los anuncios de puestos vacantes se indicarían claramente los tipos de competencia, las cualificaciones y los conocimientos necesarios para la función de que se tratara, así como la duración prevista del nombramiento;
 - c) Se aclararían las atribuciones delegadas en los directores de programas para contratar y asignar al personal a los puestos que dependieran de ellos;
 - d) Se elaborarían instrumentos y mecanismos, por ejemplo pruebas y entrevistas para evaluar la competencia de los candidatos, y se crearían "centros de evaluación" para prestar ayuda a los administradores en el cumplimiento de sus responsabilidades; se utilizarían criterios claros y verificables, definidos previamente, para seleccionar a los candidatos y se determinaría inequívocamente la ponderación relativa de esos criterios; y
 - e) Se establecerían órganos centrales encargados de estudiar las decisiones en materia de selección para verificar que se hubieran aplicado los criterios de evaluación predefinidos y los procedimientos conexos y que se hubiera dejado constancia de las evaluaciones utilizadas en la comparación.

Criterio 4

Las reformas contractuales se centran en la obtención de resultados.

61. Las reformas contractuales siguen teniendo por objeto alcanzar las metas siguientes, todas las cuales han de contribuir a la gestión basada en los resultados:
- a) Racionalización y simplificación de los arreglos contractuales, lo que a la larga podría traducirse en que esos arreglos se dividieran únicamente en dos categorías: de duración definida y de duración indefinida;
 - b) Aumento de la flexibilidad con que las organizaciones pueden contratar a la persona adecuada en el momento debido para una función específica y por el período necesario para cumplimiento de esa función;
 - c) Imparcialidad.

Criterio 5

Se tiene en cuenta la jurisprudencia de los tribunales administrativos.

62. Para lograr ese objetivo, las organizaciones podrán:
- a) Pasar revista a la eficacia y eficiencia de sus procedimientos administrativos en el contexto de la gestión basada en los resultados;
 - b) Preparar documentos contractuales en que se indiquen muy claramente las condiciones de empleo y velar por que el personal esté perfectamente informado de las condiciones de empleo y de lo que ellas entrañen, incluso en lo relativo a las expectativas de carrera;
 - c) Establecer mecanismos para prestar el debido apoyo a los administradores y para cerciorarse de que se apliquen debidamente los procedimientos administrativos del caso; y
 - d) Establecer mecanismos para asegurarse de que la responsabilidad de los arreglos contractuales recae en los administradores.
