

**EXAMEN DEL CONCURSO NACIONAL DE  
CONTRATACIÓN COMO INSTRUMENTO  
DE CONTRATACIÓN**

*Preparado por*

*Istvan Posta  
Cihan Terzi*

**Dependencia Común de Inspección**

**Ginebra 2007**



**Naciones Unidas**



JIU/REP/2007/9

ESPAÑOL  
Original: INGLÉS

**EXAMEN DEL CONCURSO NACIONAL DE  
CONTRATACIÓN COMO INSTRUMENTO  
DE CONTRATACIÓN**

*Preparado por*

*Istvan Posta  
Cihan Terzi*

**Dependencia Común de Inspección**

**Ginebra 2007**



**Naciones Unidas  
Ginebra, 2007**



## RESUMEN

### Examen del concurso nacional de contratación (CNC) como instrumento de contratación JIU/REP/2007/9

#### Principales resultados y conclusiones

- El concurso nacional de contratación (CNC) fue establecido oficialmente en 1980 por la resolución 35/210 de la Asamblea General, la cual decidió que "en las categorías P-1 y P-2 la contratación se hará por lo general por concurso".
- Desde entonces, la Secretaría de las Naciones Unidas se ha servido del CNC como instrumento de contratación para seleccionar jóvenes profesionales altamente calificados en el nivel de comienzo de carrera (P-2), ofreciendo la posibilidad de participar en el concurso a los países no representados o insuficientemente representados en la Secretaría. El concurso consta de dos partes: la fase de exámenes, que comprende una prueba escrita y una entrevista, y la fase de gestión de la lista de candidatos y su asignación a un puesto. Los candidatos aprobados son incluidos en la lista del CNC, a partir de la cual los directores de programa pueden seleccionarlos para cubrir puestos vacantes de la categoría P-2.
- El presente examen se refiere a todo el proceso de pruebas y contratación, en particular sus reglas y disposiciones, su funcionamiento, su eficacia y su eficiencia, así como su repercusión en los resultados obtenidos por la Organización en materia de contratación.
- Con arreglo a los resultados obtenidos, los Inspectores llegan a la conclusión de que, por lo general, el CNC es de utilidad para lograr los objetivos fijados por la Asamblea General. Proporciona a la Organización un personal profesional altamente calificado en el nivel de comienzo de carrera. El CNC es un instrumento útil, objetivo y competitivo para identificar los candidatos que poseen excelentes conocimientos y aptitudes profesionales adecuados para ocupar puestos en las Naciones Unidas. El índice global de satisfacción de los directores de programa con la actuación profesional del personal contratado mediante el CNC es elevado.
- Los Inspectores señalan que el hecho de que sólo se ofrezca la posibilidad de participar en un concurso a los nacionales de países no representados o insuficientemente representados en la Secretaría es de utilidad para mejorar la composición geográfica de la Secretaría. Por consiguiente, el CNC contribuye a la consecución del objetivo relativo a la representación geográfica y equitativa establecido por la Asamblea General. El CNC, sin embargo, como es solamente uno de los cauces utilizados por las Naciones Unidas para la contratación, no puede por sí solo asegurar la necesaria distribución geográfica del personal.
- Las estadísticas de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos (OGRH) correspondientes a los cinco últimos años (2002 a 2006) muestran que el CNC ayuda también a mejorar el equilibrio de género en la composición de la Secretaría. La proporción de mujeres en el personal contratado mediante el CNC es del 56,8%.
- El costo inherente a la selección de un candidato hasta su inclusión en la lista ha oscilado como promedio entre 5.700 y 17.400 dólares de los EE.UU. en los últimos años y viene influido fundamentalmente por el número de solicitudes en un año determinado. Los Inspectores estiman que el sistema del CNC es un instrumento de contratación eficaz en función del costo si se compara con los honorarios que normalmente cobran las empresas especializadas en la búsqueda de talentos, así como con los gastos que conlleva la contratación en algunas organizaciones internacionales no pertenecientes al sistema de las Naciones Unidas.

- La duración del ciclo del CNC desde el comienzo de la planificación hasta el final de la fase de examen es de aproximadamente dos años como promedio, mientras que la fase final de asignación a un puesto dura otro período de seis meses a tres años. Dada la duración excesiva del ciclo del CNC, esta actividad es realmente demasiado lenta para atender las necesidades de la Organización y la expectativa legítima de los candidatos incluidos en la lista.
- Los Inspectores estiman además que, a fin de asegurar la estabilidad, coherencia, gestión responsable y transparencia del proceso del CNC, es necesario formular reglas administrativas para el concurso. El proceso de planificación es poco fiable y no forma parte de la planificación estratégica global de los recursos humanos de la Organización.
- La fase del proceso del CNC relativa a la gestión de la lista de candidatos tropieza con más problemas y dificultades operacionales: el elevado número de candidatos y el largo período de espera en la lista; el número considerable de vacantes en los puestos de la categoría P-2; la falta de acceso en línea y de instrumentos para la búsqueda en la base de datos sobre las listas para su uso por los directores de programa; la insuficiente actualización de la base de datos sobre las listas de candidatos; la congelación de la contratación a partir de esas listas, en ciertos meses, para llevar a cabo otras actividades de contratación; y la falta de una tecnología de la información eficaz para facilitar la comunicación entre los candidatos del CNC, la OGRH y los directores de programa. Es preciso adoptar medidas que engloben todos esos aspectos a nivel operacional para hacer frente a dichas dificultades.
- En el plano estratégico, se necesita una mayor "responsabilidad solidaria", no sólo en el plano de la gestión operacional sino también entre el personal directivo superior; además, según los resultados obtenidos en la planificación estratégica de los recursos humanos, habrá que elaborar y aprobar una estrategia a largo plazo para las actividades futuras del CNC en el proceso general de contratación de las Naciones Unidas.
- Los Inspectores proponen asimismo una cooperación más estrecha en materia de concursos de contratación entre las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas en el marco de la Red de Recursos Humanos de la Junta de los jefes ejecutivos del sistema de las Naciones Unidas para la coordinación (JJE). El reconocimiento mutuo de los resultados de las pruebas o las interacciones en lo que respecta al mejoramiento de la utilización de las listas existentes podrían ser beneficiosos para el proceso de contratación de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, con la consiguiente mejora y facilitación de la movilidad interinstitucional.
- A continuación figura la recomendación dirigida a la Asamblea General. Se proponen otras recomendaciones (recomendaciones 2 a 9) para que las examine el Secretario General. La aplicación de esas recomendaciones aumentaría la eficacia y la eficiencia de la gestión de los recursos humanos, en particular la rapidez y la calidad del proceso de contratación mediante el CNC.

#### **Recomendación para su examen por la Asamblea General**

- **La Asamblea General debería pedir al Secretario General que informe en su sexagésimo tercer período de sesiones sobre la aplicación de las recomendaciones formuladas en el presente informe, en particular las encaminadas a reducir la duración del proceso del CNC y mejorar la gestión de las listas del CNC.**

## ÍNDICE

	<i>Párrafos</i>	<i>Página</i>
RESUMEN.....		iii
ABREVIATURAS.....		vi
I. INTRODUCCIÓN.....	1 - 13	1
II. EVALUACIÓN GLOBAL DEL SISTEMA DEL CNC.....	14 - 30	4
III. RESULTADOS ESPECÍFICOS.....	31 - 91	9
A. La reglamentación del proceso del CNC no es adecuada.....	31 - 35	9
B. El proceso de planificación no es fiable.....	36 - 46	10
C. Mejorar la orientación de la publicidad del concurso en los países no representados o insuficientemente representados en la fase de presentación de solicitudes.....	47 - 51	12
D. Reducir la duración del ciclo del CNC.....	52 - 60	13
E. Problemas con el funcionamiento de las juntas especializadas de examinadores.....	61 - 68	15
F. Gestión ineficaz de la lista.....	69 - 91	17
IV. EL CAMINO A SEGUIR: MAYOR AMPLITUD DE MIRAS Y REFLEXIÓN CON UNA PERSPECTIVA DE FUTURO.....	92 - 107	22
A. Mayor amplitud de miras para estrechar la cooperación entre las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas.....	92 - 102	22
B. Reflexión con más amplia perspectiva para el futuro CNC.....	103 - 107	24
<i>Anexos</i>		
I. Rutas de envío de los materiales para el CNC realizado el 27 de febrero de 2007.....		26
II. Estadísticas generales sobre el CNC (1998-2006).....		27
III. Costos anuales de administración del CNC (2002-2006).....		28
IV. Grupos ocupacionales en los que se ha llevado a cabo el CNC.....		29
V. Candidatos aprobados incluidos en la lista por grado de representación geográfica (2002-2006).....		30
VI. Países invitados a participar en el CNC, por grado de representación geográfica (2002-2006).....		31
VII. Contratación de candidatos incluidos en la lista del CNC, por grado de representación geográfica (2002-2006).....		32

## ABREVIATURAS

ACNUR	Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados
BOA	Junta de Auditores
CNC	Concurso Nacional de Contratación
CREB	Junta Central de Exámenes para la Contratación
DCI	Dependencia Común de Inspección
EPSO	Oficina Europea de Selección de Personal
ETS	Sección de Exámenes y Pruebas (de la OGRH)
JJE	Junta de los jefes ejecutivos del sistema de las Naciones Unidas para la coordinación
OGRH	Oficina de Gestión de Recursos Humanos
PAMS	Servicio de Planificación, Administración y Supervisión (de la OGRH)
PAS	Sistema de evaluación de la actuación profesional
SBE	Junta especializada de examinadores
OMS	Organización Mundial de la Salud



## I. INTRODUCCIÓN

1. Como parte de su programa de trabajo para 2007, la Dependencia Común de Inspección (DCI) se comprometió a realizar de marzo a julio de 2007 un examen titulado "El concurso nacional de contratación (CNC) como instrumento de contratación".
2. El objetivo general del examen consiste en proporcionar a la Asamblea General una evaluación externa del sistema basado en el concurso nacional de contratación (CNC) en sus fases de las pruebas y de la contratación, incluidas sus reglas y disposiciones, su funcionamiento, su eficacia y su eficiencia en relación con el costo, así como su repercusión en los resultados obtenidos por la Organización en materia de contratación.
3. El sistema del CNC es un instrumento de contratación utilizado por la Secretaría de las Naciones Unidas para seleccionar jóvenes profesionales sumamente calificados en el nivel de comienzo de carrera (P-2) ofreciendo la posibilidad de participar en el concurso a los países no representados o insuficientemente representados (en términos cuantitativos) en la Secretaría de las Naciones Unidas. Consta de dos partes: la fase de exámenes, que comprende una prueba escrita y una entrevista, y la fase de gestión de la lista de candidatos y su asignación a un puesto. El examen escrito consta de dos partes: una prueba general, destinada a verificar la aptitud del candidato para redactar y para utilizar uno de los idiomas de trabajo de las Naciones Unidas; la prueba especializada tiene por objeto determinar los conocimientos teóricos y prácticos profesionales necesarios en el grupo ocupacional de que se trate, mediante disertaciones y respuestas a cuestionarios. Las pruebas se celebran simultáneamente en diferentes puntos geográficos y se organizan en colaboración con los Estados Miembros. La entrevista de los candidatos que han superado las pruebas escritas tiene por objeto apreciar su grado de competencia. Después de la entrevista, se incluye en la lista del CNC a los candidatos que la han superado con éxito, tras lo cual los directores de programa pueden elegir entre ellos para cubrir puestos vacantes de la categoría P-2.
4. A raíz de una sugerencia aprobada por la Asamblea General<sup>1</sup> en 1971 y de propuestas más específicas formuladas en un informe de la DCI titulado "Informe sobre los problemas de personal en las Naciones Unidas"<sup>2</sup>, los primeros exámenes de CNC se celebraron durante 1974 en Italia y la República Federal de Alemania<sup>3</sup>. La convocatoria de concursos para contratar funcionarios subalternos del cuadro orgánico pasó a ser obligatoria en 1980 en virtud de lo dispuesto en el párrafo 10 del anexo de la resolución 35/210 de la Asamblea General, que decidió que "en las categorías P-1 y P-2, la contratación se hiciera por lo general por concurso".
5. A lo largo de los 25 últimos años, la práctica de las pruebas y de la contratación del CNC ha sufrido importantes cambios de índole tanto cualitativa como cuantitativa, en particular el considerable aumento del número de países y candidatos participantes y el mayor número de grupos ocupacionales en los que se han celebrado esas pruebas. El contenido y la forma de las pruebas escritas y de las entrevistas, así como su evaluación, han evolucionado de manera notable, aunque los principales objetivos y el dispositivo orgánico fundamental no han variado. En el anexo II se presentan datos estadísticos generales sobre el CNC. El diagrama de flujo que figura en el recuadro I (*infra*) ilustra todo el proceso del CNC.

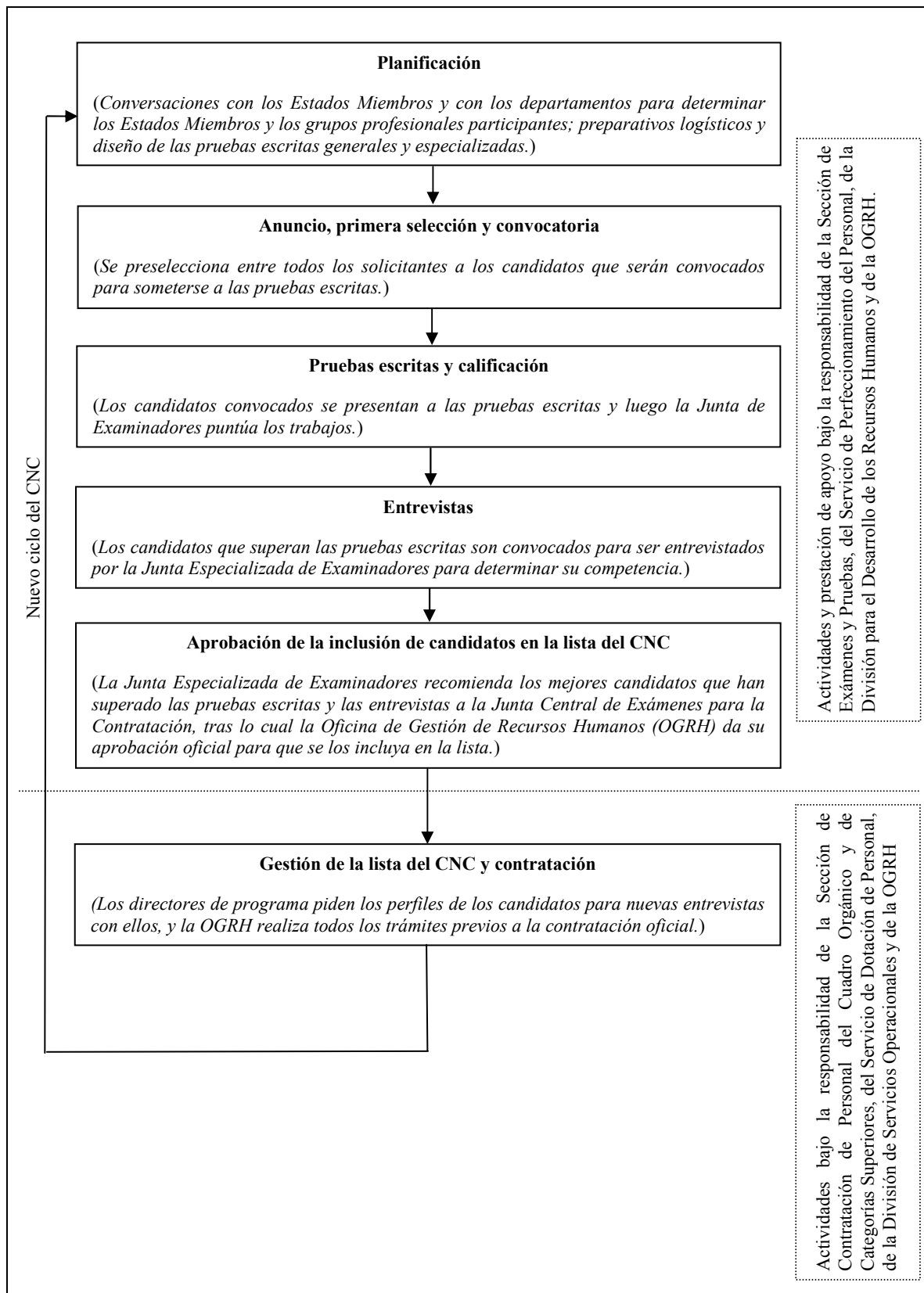
---

<sup>1</sup> Resolución 2736 (XXV) de la Asamblea General, apartado d) del párrafo 2.

<sup>2</sup> JIU/REP/71/7, distribuido como documento A/8454, cap. IV, parte III; resumido en el documento JIU/REP/71/7 (Resumen) (distribuido como documento A/8826), parte II, secc. 1.B (mimeografiado).

<sup>3</sup> Repertorio de la práctica seguida por los órganos de las Naciones Unidas, suplemento N° 5 (1970-1978), vol. 5.

**Recuadro I**  
**Diagrama de flujo del CNC**



6. El presente examen de la DCI abarca la totalidad del proceso de pruebas y contratación, desde la planificación de los exámenes hasta la asignación final de los candidatos que han aprobado el concurso a puestos ordinarios concretos en la Secretaría de las Naciones Unidas. Dado que los candidatos que superan con éxito el CNC son contratados para prestar servicios de carrera en la Secretaría de las Naciones Unidas, su interacción con la gestión de los recursos humanos y su repercusión en ésta van a durar largos años, desde la fecha en que presentan sus solicitudes hasta su jubilación o separación de la Organización. El examen actual se centra en la parte inicial, pero no menos crítica, del proceso del CNC, es decir, en la manera en que funciona todo el mecanismo de las pruebas y la contratación para incorporar en la plantilla el personal necesario. La DCI ha tratado ya en un informe anterior, publicado en 2000, algunos aspectos de la promoción de las perspectivas de carrera del personal contratado mediante el CNC en el caso de los jóvenes profesionales en varias organizaciones del sistema de las Naciones Unidas<sup>4</sup>.

7. De acuerdo con las normas y los criterios internos de la DCI y con sus procedimientos de trabajo internos, la metodología seguida en la preparación del presente informe comprende un examen documental detallado, cuestionarios, entrevistas y análisis pormenorizados.

8. Se enviaron en línea dos cuestionarios separadamente al personal contratado mediante el CNC y a sus directores en la Secretaría, para que formularan sus opiniones y observaciones sobre el funcionamiento del sistema del CNC. Fueron invitados a responder a esos cuestionarios 451 directores que habían actuado de primeros oficiales informantes para el personal contratado mediante el CNC y 813 funcionarios contratados mediante el CNC que trabajaban a la sazón en la Secretaría. Entre ellos, 131 directores (el 29%) y 440 funcionarios contratados mediante el CNC (el 54%) remitieron respuestas completas a la Dependencia. Habida cuenta del elevado número y porcentaje de respuestas, así como de su distribución entre las estaciones de destino y diferentes departamentos, los Inspectores estiman que esas respuestas constituyen una muestra estadística significativa y representativa de las opiniones de la Secretaría en general. Los Inspectores han quedado asimismo impresionados por la imponente tasa de respuesta (más del 50%) del personal contratado mediante el CNC, lo cual en cierto modo demuestra las grandes expectativas que suscita el sistema del CNC entre el personal y el entusiasmo con que éste lo apoya.

9. Los Inspectores, mediante entrevistas en persona y videoconferencias, han solicitado también la opinión del personal de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos (OGRH) encargado de las pruebas, de la gestión de las listas y de la contratación mediante el CNC, tanto en la Sede como en las oficinas exteriores; de los miembros de la Junta Central de Exámenes para la Contratación; de varios miembros de la Junta Especializada de Examinadores; de los directores de programa que supervisan al personal contratado mediante el CNC; de los representantes del personal; y del personal contratado mediante el CNC. Además, los Inspectores han celebrado conversaciones con varias otras organizaciones internacionales, en particular el Banco Mundial, la Oficina Europea de Selección de Personal (EPSO), la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR) y la Organización Mundial de la Salud (OMS), que ha adoptado un proceso semejante de contratación mediante concurso.

10. Se han solicitado observaciones de la Secretaría de las Naciones Unidas, que se han tenido en cuenta al dar forma definitiva al informe.

11. De conformidad con lo dispuesto en el párrafo 2 del artículo 11 del estatuto de la DCI, este informe ha recibido forma definitiva tras la celebración de consultas entre los Inspectores de modo que las recomendaciones sean sometidas a la prueba del juicio colectivo de la Dependencia.

---

<sup>4</sup> JIU/2000/7, "Informe de la Dependencia Común de Inspección sobre los jóvenes profesionales en determinadas organizaciones del sistema de las Naciones Unidas: contratación, gestión y retención".

12. Con el fin de facilitar el manejo del informe, la aplicación de sus recomendaciones y la vigilancia correspondiente, en el anexo VIII se reproduce un cuadro en el que se indica si el informe se somete a las organizaciones interesadas para que tomen las medidas correspondientes o con fines de información. En el cuadro se señala si las recomendaciones requieren una decisión del órgano legislativo o rector de la organización o si el Secretario General puede ponerlas en aplicación.

13. Los Inspectores desean expresar su agradecimiento a todos cuantos les prestaron ayuda en la preparación del presente informe, en particular a quienes participaron en las entrevistas, respondieron a los cuestionarios en línea y con tan buena disposición compartieron sus conocimientos y prestaron asesoramiento técnico.

## II. EVALUACIÓN GLOBAL DEL SISTEMA DEL CNC

14. Durante sus 25 años de existencia, los Estados Miembros han analizado diversos aspectos del funcionamiento del sistema del CNC, pero en general no se ha realizado separadamente ninguna evaluación global del sistema. Por consiguiente, los Inspectores han considerado que es importante llevar a cabo una evaluación global para determinar si el sistema del CNC ha alcanzado los tres principales objetivos formulados en las resoluciones pertinentes de la Asamblea General, a saber:

- Proporcionar profesionales calificados a la Organización;
- Mejorar la representación geográfica;
- Mejorar el equilibrio de género.

15. De hecho, los dos primeros objetivos están bien definidos en el Artículo 101 de la Carta de las Naciones Unidas, en la que se declara: "La consideración primordial que se tendrá en cuenta al nombrar el personal... es la necesidad de asegurar el más alto grado de eficiencia, competencia e integridad. Se dará debida consideración también a la importancia de contratar el personal en forma de que haya la más amplia representación geográfica posible". En su más reciente propuesta de reforma<sup>5</sup>, el Secretario General hizo claramente suya esa afirmación de la necesidad de una administración pública internacional altamente calificada e independiente, declarando que "La calidad de nuestro personal determina la suerte de la Organización, que sólo podrá tener éxito si atrae y conserva el personal necesario para ejecutar los mandatos cada vez más complejos que se le confían".

16. Los Inspectores, sobre la base de las opiniones expresadas en las entrevistas y de los resultados de los cuestionarios enviados a los directores de programa, tienen la satisfacción de confirmar que el CNC contribuye en buena medida a alcanzar el objetivo de proporcionar a la Organización un personal profesional altamente calificado en el nivel de comienzo de carrera. El personal contratado por ese conducto posee conocimientos y aptitudes de alto nivel. Los directores en general están satisfechos con la calidad de los jóvenes profesionales contratados por medio del CNC.

17. De los directores que han respondido a los cuestionarios en línea, el 49,6% consideran que los conocimientos y aptitudes profesionales del personal contratado mediante el CNC son excelentes, y el 34,4% los evalúan como buenos. La mitad de los directores indican que un número considerable de los candidatos de la lista podrían haber sido nombrados en el nivel P-3, ya sea inmediatamente o después del período de prueba obligatorio, pues poseían ya una buena cualificación. Normalmente, sin embargo, los candidatos que superan el CNC son nombrados para ocupar puestos de la categoría P-2. De hecho, al cabo

---

<sup>5</sup> A/60/692, Invertir en las Naciones Unidas: en pro del fortalecimiento de la Organización en todo el mundo, parte I: Invertir en el personal.

de cuatro años, la mitad de los funcionarios contratados mediante el CNC ascendieron de la categoría P-2 a la categoría P-3, y una proporción análoga de los que ascendieron a P-3 lo hicieron a P-4 en los cuatro años siguientes. En el cuadro 1 se muestra una evaluación comparativa realizada por los directores entre el personal contratado mediante el CNC y otro personal, de acuerdo con siete factores importantes indicativos del éxito de su carrera; los directores evaluaron positivamente esos factores con la excepción de uno de ellos: el personal contratado a través del CNC puede que necesite más tiempo para adaptarse a su trabajo<sup>6</sup>.

**Cuadro 1**

**Evaluación comparativa del personal contratado mediante el CNC y otro personal de acuerdo con siete factores importantes del éxito de su carrera**

(En porcentaje)

<b>En comparación con otro personal, el personal contratado mediante el CNC tiene</b>	<b>Más</b>	<b>Igual</b>	<b>Menos</b>
Aptitudes y conocimientos profesionales	33,1	52,5	14,4
Aptitudes lingüísticas y de redacción	27,4	55,6	17,1
Aptitud para el trabajo en equipo	19,8	67,2	12,9
Motivación y creatividad	37,0	54,6	8,4
Conflictos culturales con otros	7,8	75,7	16,5
Adhesión a los objetivos y principios de las Naciones Unidas	37,3	60,2	2,5
El tiempo necesario para adaptarse a las exigencias de su trabajo	21,4	65,8	12,8

*Fuente:* Respuestas de los directores al cuestionario de la DCI.

18. Los Inspectores estiman que el proceso de exámenes, por su carácter competitivo y la manera equitativa y objetiva en que se realiza, se esfuerza por garantizar que sólo consigan ser colocados en la lista de candidatos los más competentes y altamente calificados de ellos. En lo que respecta a los conocimientos y aptitudes profesionales del personal contratado mediante el CNC, sólo el 3,3% de los directores consideraron que "la actuación profesional de la mayoría de ellos es menos satisfactoria de lo que se esperaba en general". Los Inspectores, según lo que han observado, están además convencidos de que, a lo largo de todo el proceso, todas las personas que han intervenido en él, especialmente los miembros de la Junta especializada de examinadores y la OGRH, se han atendido estrictamente a las disposiciones adoptadas para proteger el carácter confidencial y el anonimato. Los procedimientos y prácticas establecidos al respecto se organizan y aplican de manera satisfactoria. El cuadro 2, a continuación, muestra la naturaleza sumamente competitiva del proceso de exámenes.

**Cuadro 2**

**Algunos indicadores estadísticos fundamentales sobre el CNC (2002-2006)**

	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
Número total de solicitantes preseleccionados	7.506	13.994	12.731	14.364	2.732
Número total de candidatos convocados a las pruebas escritas	2.479	3.911	4.033	3.515	1.190
Número total de candidatos añadidos a la lista	94	172	163	221	55
Número total de contrataciones a partir de la lista	79	63	69	87	91

*Fuente:* Documentos de la OGRH.

<sup>6</sup> Las altas expectativas de los directores respecto del personal contratado mediante el CNC, que posee menos experiencia de trabajo en relación con el empleo al que han sido asignados, pueden ser la causa de que ese personal necesite más tiempo para adaptarse a su trabajo.

19. En lo que respecta al segundo objetivo, a saber, el mejoramiento de la distribución geográfica del personal de la Secretaría de las Naciones Unidas, los Inspectores señalan que el hecho de que sólo se ofrezca la posibilidad de participar en el concurso a los nacionales de los países no representados o insuficientemente representados en la Secretaría de las Naciones Unidas contribuye efectivamente al logro de ese objetivo. Entre los funcionarios actuales, los nacionales de 19 países fueron contratados exclusivamente a través del sistema del CNC, y hay 59 países cuyos nacionales han sido contratados a través del sistema del CNC en una proporción del 50% o superior.

20. En el cuadro 3 se muestra a continuación la repercusión de la contratación realizada mediante el CNC en la situación de los Estados Miembros con respecto a la representación geográfica. En cuanto a los 119 países que tenían en la Organización nacionales contratados mediante el CNC a principios de 2007, ese cuadro muestra su distribución entre los cinco grupos que se indican según el grado de representación. La columna de la "situación real" muestra el número efectivo de países que se encuentran actualmente en cada grupo; la columna de la "situación hipotética" muestra el número de países que se hallarían en cada grupo en lo que respecta a su grado de representación según un cálculo basado en la hipótesis de que no se contrata a ninguno de sus nacionales mediante el CNC. De acuerdo con este supuesto, el número de funcionarios contratados mediante el CNC se ha deducido del número de funcionarios contratados de cada país. Este número reducido de funcionarios de cada país podría afectar al grado de representación de un país concreto. El cálculo muestra que, sin contratación mediante el CNC, 19 países habrían pasado a no estar representados, y 52 en vez de 14 países habrían pasado a estar insuficientemente representados. Es evidente que el CNC repercute de manera manifiesta en la representación geográfica y, de no haber contratación mediante el CNC, más países pasarían a estar insuficientemente representados o a estar no representados.

**Cuadro 3**

**Repercusión de la contratación mediante CNC en el grado de representación geográfica de los países**

Grado de representación geográfica	Grado de representación con y sin CNC	
	Situación real (incluido el personal contratado mediante CNC) (Número de países)	Situación hipotética (excluido el personal contratado mediante CNC) (Número de países)
Excesivamente representados	8	3
Por encima del valor equidistante	20	4
Por debajo del valor equidistante	77	41
Insuficientemente representados	14	52
No representados	0	19
<b>Total</b>	<b>119</b>	<b>119</b>

21. Aunque la contratación mediante el CNC ha repercutido de manera notable en el mejoramiento de la representación geográfica, es de señalar que, como consecuencia de la contratación en pequeña escala de candidatos mediante el CNC y del pequeño número de puestos de la categoría P-2 disponibles, como se indica en el anexo VII, el CNC debería considerarse como uno solo de los elementos determinantes de la composición geográfica del personal de la Secretaría de las Naciones Unidas. El carácter competitivo del propio concurso reduce toda posibilidad discrecional de incluir en la lista candidatos de determinadas nacionalidades con la finalidad específica de mejorar la distribución geográfica.

22. Con respecto al tercer objetivo, a saber, mejorar el equilibrio de género, los datos estadísticos correspondientes a los cinco últimos años (2002 a 2006) muestran que 221 (el 56,8%) de los 389 funcionarios contratados a partir de la lista del CNC durante ese período eran mujeres. Al 8 de febrero de 2007, 251 (el 54,3%) de los 462 candidatos de la lista eran mujeres. Estas cifras muestran que

el sistema del CNC contribuye a la plena integración de la igualdad de género en la Secretaría de las Naciones Unidas.

23. En el informe de la DCI de 2000, "Informe de la Dependencia Común de Inspección sobre los jóvenes profesionales en determinadas organizaciones del sistema de las Naciones Unidas: contratación, gestión y retención"<sup>7</sup>, se indicaba que el costo de buscar un candidato hasta colocarlo en la lista una vez aprobado el concurso se situó como promedio entre 4.000 y 14.000 dólares de los EE.UU. en años anteriores. Los Inspectores han solicitado datos análogos para el presente examen: el costo unitario oscila actualmente entre 5.700 y 17.400 dólares de los EE.UU. Es de señalar que en su mayor parte el costo inherente a la realización del concurso es fijo y no varía con el número de solicitantes. Por consiguiente, el costo unitario por candidato que supera el concurso fluctúa principalmente en función del número de solicitantes. Este costo se sitúa como promedio dentro de un margen parecido al de algunas otras organizaciones internacionales (5.400 euros en la EPSO y 15.000 dólares de los EE.UU. en el Banco Mundial).

24. En opinión de los Inspectores, el sistema del CNC es un instrumento de contratación eficaz en relación con su costo y resulta ventajoso si se lo compara con los honorarios que cobran las empresas especializadas en la búsqueda de talentos, que representan alrededor de dos o tres meses de salario bruto, es decir, un importe superior a 20.000 dólares de los EE.UU. en el caso de un funcionario de la categoría P-2, escalón I, en Nueva York. Prudentemente, sin embargo, los Inspectores desean asimismo recordar a los encargados de adoptar decisiones que ese costo unitario promedio no es el costo total, ya que hay algunos elementos ocultos no contabilizados, como son los gastos de personal que efectúan los miembros de la Junta Especializada de Examinadores durante su labor de calificación y entrevista, y la contribución en especie aportada por los Estados Miembros facilitando un lugar para la celebración de las pruebas, etc. Los costos por cada candidato admitido y la estructura de esos costos figuran en el anexo III.

25. Como el número de Estados Miembros y de solicitantes participantes ha aumentado considerablemente a los largo de los últimos años, la organización simultánea del concurso en unos 40 países, seguida de un proceso de calificación centralizado, requiere un enorme despliegue de operaciones logísticas complejas (véase el anexo I). Los Inspectores señalan con satisfacción que, a lo largo de los últimos años, la Sección de Exámenes y Pruebas (ETS) de la OGRH ha velado por el buen desarrollo de los exámenes del CNC, realizados cada vez en mayor escala. Los anuncios, convocatorias y exámenes han tenido lugar sin problemas o interrupciones de importancia. La ETS ha elaborado y puesto en práctica una compleja serie de medidas encaminadas a velar por la necesaria seguridad, confidencialidad e imparcialidad y por el respeto de la diversidad cultural y lingüística a lo largo de todo el proceso. No se tiene noticia de casos de divulgación de las preguntas de las pruebas ni de violación de las normas relativas a la calificación y evaluación. El número de quejas ha sido insignificante.

26. Sin embargo, los Inspectores han comprobado que subsisten y deben subsanarse algunas de las deficiencias anteriormente señaladas en el informe de la DCI de 2000:

"Sin embargo, la principal deficiencia del CNC reside en las últimas etapas del proceso, y especialmente en la colocación de los candidatos. Hasta ahora las decisiones adoptadas en el marco del programa del CNC no se basaban en un análisis de las necesidades institucionales ni guardaban relación con la planificación de los recursos humanos. Los candidatos se determinaban sin tener en cuenta las necesidades reales en materia de personal, lo que provocaba grandes demoras en la colocación y el aumento del número de candidatos que figuraban en la lista. Cuando, finalmente, se los convocaba, algunos ya no estaban disponibles. A comienzos de 1999 y antes de incorporar a los candidatos aprobados en 1998, la lista incluía a más de 200 personas, algunas de las cuales se habían presentado al concurso ya en 1991. Esa situación impulsó a los Estados Miembros a pedir al

---

<sup>7</sup> JIU/2000/7.

Secretario General que adaptara a las necesidades de la Organización el número de los grupos profesionales seleccionados para los concursos. También le pidieron que garantizara que los candidatos fueran asignados a sus puestos dentro de plazos apropiados y que se hiciera un esfuerzo especial para contratar candidatos de la lista de personas aprobadas hasta que ésta se agotara<sup>8</sup>."

Los Inspectores señalan que estas observaciones generales siguen siendo válidas en el momento de la redacción del presente informe.

27. El número de los candidatos que figuraban en la lista se elevó de nuevo y ascendía a 485 al final de 2006. Los Estados Miembros apoyaron en enero de 2007 una resolución<sup>9</sup>, en la que expresan su preocupación por el hecho de que "un gran número de candidatos que han aprobado los concursos nacionales permanecen en la lista durante años" y piden al Secretario General "que asegure que se coloque rápidamente a los candidatos que han aprobado los concursos nacionales".

28. Los Inspectores señalan que el proceso del CNC es excesivamente largo. Como se muestra en el cuadro 4 (*infra*), se tardó como promedio más de 200 días en terminar tan sólo la fase de las pruebas<sup>10</sup>, y la asignación final al puesto necesita otro período de seis meses a tres años. Este largo tiempo de tramitación y espera es realmente demasiado lento para atender las necesidades frecuentemente cambiantes de una Organización dinámica. Los Inspectores consideran que ello daña además la reputación de la Organización.

29. En general, los Inspectores estiman que el actual sistema del CNC cumple los objetivos generales encomendados por los Estados Miembros, pero es preciso mejorar el modo de funcionamiento de dicho sistema. En el plano operacional, es necesario hacer un uso mayor de las más recientes tecnologías de la información durante todo el proceso, en particular para la realización de las pruebas, la gestión de la lista y la asignación final de los candidatos; se requiere una mayor coherencia entre los diferentes elementos del proceso; y debe reducirse su duración, que es excesiva. En el plano estratégico, es preciso que aumente la "responsabilidad solidaria", no sólo a nivel de dirección operacional sino también entre el personal directivo superior; y, en función de los resultados de la planificación estratégica de los recursos humanos, será también necesario elaborar y aprobar una estrategia a largo plazo para el funcionamiento futuro del CNC dentro del proceso global de contratación de las Naciones Unidas.

30. La recomendación siguiente mejorará la gestión mediante una mayor eficacia poniendo en práctica las recomendaciones que figuran en el presente informe bajo la estrecha supervisión de la Asamblea General.

#### **Recomendación 1**

**La Asamblea General debería pedir al Secretario General que informe en su sexagésimo tercer período de sesiones sobre la aplicación de las recomendaciones formuladas en el presente informe, en particular las encaminadas a reducir la duración del proceso del CNC y mejorar la gestión de las listas de dicho concurso.**

<sup>8</sup> Véase la resolución 53/221 de la Asamblea General, de 23 de abril de 1999.

<sup>9</sup> Véase la resolución 61/244 de la Asamblea General, de 30 de enero de 2007.

<sup>10</sup> El número de días se cuenta desde la fecha en que los candidatos convocados se presentan a la prueba escrita hasta la aprobación de la lista de los candidatos aprobados. No se cuenta el tiempo de los trámites previos a la realización de la prueba escrita, es decir, el período de la planificación preliminar; las consultas con los Estados Miembros a los que se va a invitar a participar en el concurso; el plazo en que los candidatos han de presentar sus solicitudes; el tiempo que dura la selección previa; y la toma de disposiciones logísticas antes de la prueba escrita.



### III. RESULTADOS ESPECÍFICOS

#### A. La reglamentación del proceso del CNC no es adecuada

31. Las resoluciones pertinentes de la Asamblea General constituyen la base jurídica para la organización del CNC. En la resolución 35/210 de la Asamblea General, los Estados Miembros decidieron organizar concursos para la contratación de funcionarios subalternos del cuadro orgánico y fijaron los principios de organización de dichos concursos en el anexo:

"Los concursos con arreglo al plan se organizarán sobre una base nacional, en consulta con los gobiernos interesados. Incluirán medidas para proteger el carácter confidencial y la objetividad de los métodos de selección y para garantizar que los métodos de examen tengan en cuenta la diversidad cultural y lingüística de los Miembros de las Naciones Unidas. Estarán destinados a candidatos que posean por lo menos un diploma universitario de primer grado. Los exámenes se basarán en pruebas escritas en uno de los idiomas oficiales de las Naciones Unidas, incluida una prueba de carácter general, exámenes especializados por grupos ocupacionales y entrevistas personales. Podrán organizarse simultáneamente por grupos de países... teniendo en cuenta la representación geográfica de cada Estado Miembro. Se establecerá una lista de reserva que se utilizará para cubrir todos los puestos de la categoría P-1 y P-2."

Desde entonces las resoluciones de la Asamblea General relativas a la gestión de los recursos humanos han modificado varias veces algunos elementos de este mandato, pero las disposiciones fundamentales relativas al CNC no han cambiado.

32. La regla 104.15 del Estatuto del Personal estipula que "Las Juntas de Examinadores establecidas por el Secretario General velarán por la regularidad de los concursos realizados de conformidad con las condiciones fijadas por el Secretario General", y precisa sus funciones en cuanto a los nombramientos y la contratación. Con el tiempo la ETS, mediante decisiones administrativas según las circunstancias, ha instaurado una serie de medidas para el anuncio y la convocación de concursos, la primera selección de candidaturas, la organización de los exámenes escritos y las entrevistas, la calificación de las pruebas de índole general y especializadas, el funcionamiento de las juntas de examinadores y la selección final de candidatos aprobados.

33. El actual proceso de pruebas del CNC está basado principalmente en decisiones administrativas individuales y en prácticas oficiosas. Refleja especialmente los principios de organización del concurso para contratar personal del cuadro de servicios generales en el cuadro orgánico, incluido el funcionamiento de su Junta Central de Exámenes para la Contratación (CREB). No hay instrucciones administrativas que determinen la forma de organizar el CNC y su evaluación o la responsabilidad de la CREB y la SBE en estos concursos. Hay una falta de transparencia para los Estados Miembros y los candidatos porque no se informa al público sobre los procedimientos que se están utilizando. Las partes interesadas de la Organización no disponen de información clara y transparente sobre muchos aspectos del proceso que son fundamentales, como son los criterios para la organización de concursos en distintos países o distintos grupos ocupacionales, la primera selección de candidatos, los principios y las normas de calificación de las pruebas escritas, la organización de las entrevistas, el nombramiento de los miembros de la SBE, sus atribuciones y responsabilidades, o la importancia relativa de los resultados de las pruebas escritas y las entrevistas en la selección final. Tampoco hay reglas escritas sobre la delegación de atribuciones, con algunas excepciones.

34. Los Inspectores observan con satisfacción que la práctica de exámenes que la ETS ha instaurado con el tiempo refleja en general el mandato establecido por las resoluciones pertinentes de la Asamblea General, incluida la obligación de garantizar la confidencialidad, la objetividad y el anonimato en el proceso de selección y de respetar la diversidad cultural y lingüística de los candidatos de los distintos

Estados Miembros. Ahora bien, los Inspectores creen firmemente que se deben reglamentar los aspectos de procedimiento más importantes mediante una publicación administrativa para garantizar condiciones de estabilidad, coherencia, gestión responsable y transparencia. Admiten la necesidad de cierta flexibilidad en algunos aspectos, para adaptarse a la evolución de las necesidades, y la conveniencia de utilizar en esos casos una forma de gestión por decisiones administrativas específicas de nivel superior. Sin embargo, es necesario poner fin a la situación actual, en la que la mayor parte de los elementos fundamentales de un proceso tan complejo sólo depende de un mandato general y de una práctica establecida que no está sometida a ninguna reglamentación. Una reglamentación jurídica pormenorizada para las disposiciones básicas del CNC seguramente mejorará las condiciones de responsabilidad, supervisión por los Estados Miembros y confianza en la Organización en general.

35. La recomendación siguiente permitirá mejorar la gestión, reglamentando el proceso del CNC para que sea más eficaz y aumentando el grado de transparencia.

#### **Recomendación 2**

**El Secretario General debería reglamentar mediante una publicación administrativa todo el proceso del CNC, incluido el anuncio, la convocación y la organización de dicho concurso, y determinar claramente la delegación de atribuciones en los distintos elementos del proceso de toma de decisiones y ejecución.**

#### **B. El proceso de planificación no es fiable**

36. La planificación del CNC empieza generalmente en el segundo trimestre del año anterior al concurso. El objetivo de esta planificación es definir los grupos ocupacionales que han de incluirse en el concurso, teniendo en cuenta las necesidades de contratación previsibles y el número de candidatos que ya figuran en la lista de reserva, para determinar las nacionalidades que podrán participar, negociar con los países interesados en lo referente a su disponibilidad para organizar los exámenes escritos, y fijar los lugares donde se organizarán las pruebas.

37. Todo el proceso de planificación está actualmente a cargo de la ETS, que no dispone de la información necesaria, no tiene relaciones de trabajo con los distintos departamentos de la Organización y no posee los recursos humanos necesarios ni la competencia profesional apropiada para hacer proyecciones de personal fiables para el siguiente período. La falta de proyecciones fiables es una deficiencia considerable que impide a la ETS determinar correctamente las necesidades de la Organización en los distintos grupos ocupacionales y en distintos períodos. Las previsiones de contratación de la ETS son más o menos una repetición estática de las cifras del año anterior en vez de una forma dinámica de planificación estratégica de los recursos de personal. Además, las previsiones poco fiables pueden crear, mantener o agravar el desfase entre las necesidades de la Organización y el número de candidatos en la lista de reserva. En el cuadro 2 puede verse que durante el período 2002-2006 se añadieron 705 candidatos a la lista y sólo se contrataron efectivamente 389 candidatos.

38. No se ha hecho más que perpetuar año tras año una práctica que se inició en otra época, cuando no había ninguna planificación de personal en la Organización. Los Inspectores se preguntan por qué se sigue planificando el CNC sin la participación del Servicio de Planificación, Administración y Supervisión (PAMS) de la OGRH, que ya está funcionando, y debería tener por definición los conocimientos de planificación, metodológicos y profesionales indispensables y la información necesaria para esta tarea. Los Inspectores saben que la planificación estratégica de los recursos humanos es una tarea nueva asignada al PAMS y que el trabajo inherente a esta tarea aún se halla en una etapa inicial. Sin embargo, creen firmemente que el número y la composición de los candidatos de la lista son dos

elementos que deberían considerarse en la planificación estratégica general de recursos humanos de dicha dependencia y que esa función no debería asignarse a la ETS, que fue creada para que se ocupase de la organización de la fase de exámenes.

39. En el proceso de planificación, para que las futuras iniciativas de contratación sean lo más eficaces posible, es necesario prestar más atención a la composición efectiva de la lista de candidatos. Actualmente, la ETS y la dependencia encargada de la gestión de esta lista (Servicio de Dotación de Personal) están integradas en dos divisiones diferentes de la OGRH y no mantienen relaciones de trabajo suficientemente coherentes. Como la dependencia encargada de la gestión de la lista no interviene durante la fase de planificación, la ETS sólo tiene en cuenta el número de candidatos de la lista en un determinado grupo ocupacional, sin tomar en consideración las características internas del grupo de candidatos, por ejemplo la fecha de inscripción en la lista, las aptitudes lingüísticas y la distribución geográfica. Es otra deficiencia que puede impedir la contratación oportuna de personal.

40. Se han organizado concursos de contratación para 22 grupos ocupacionales, habitualmente 7 u 8 en cada CNC (véase la lista de grupos ocupacionales en el anexo IV). Es de señalar que el número de grupos ocupacionales está aumentando debido a la creciente especialización de algunos grupos. Es el resultado de una presión cada vez más sensible de los directores de programa que aspiran a contratar a especialistas capaces de asumir sus funciones con el menor tiempo posible de formación y desarrollo. La ETS ha debido organizar pruebas más especializadas. Por ejemplo, el grupo ocupacional "Tecnología de la información" se dividió para establecer un nuevo grupo especializado de creadores de páginas web.

41. Los Inspectores admiten que la evolución de las necesidades puede justificar una reorganización de los grupos ocupacionales, pero consideran que la definición de nuevas especializaciones puede crear problemas de gestión de recursos humanos a corto y largo plazo si los procedimientos administrativos no son apropiados. Los funcionarios contratados mediante el CNC en el nivel de comienzo de carrera obtienen un contrato permanente y la contratación especializada es contraria a la política consagrada de recursos humanos de la Organización, que consiste en contratar a personas que ofrezcan diversas posibilidades, competentes y móviles para trabajar en distintos lugares de destino, en distintos ámbitos y en puestos similares, pero no necesariamente idénticos, durante su carrera.

42. La especialización excesiva de los grupos ocupacionales también crea problemas a corto plazo, como son la mayor necesidad de pruebas y de recursos de las SBE, un aumento del número de candidatos en la lista o un aumento de la carga administrativa.

43. Los Inspectores creen que es necesario reflexionar sobre la multiplicación de grupos ocupacionales. A la luz de los objetivos estratégicos de la política de recursos humanos de las Naciones Unidas, no es conveniente definir grupos aún más especializados en el nivel de comienzo de carrera. Los directores necesitan sin duda conocimientos o capacidades específicos, pero estas necesidades se pueden satisfacer sin multiplicar el número de grupos ocupacionales. Por ejemplo, en los concursos se pueden incluir preguntas sobre otras materias y reflejar los resultados en los perfiles y los bancos de características y competencias de los candidatos de la lista.

44. La participación en el CNC está reservada actualmente a los nacionales de países no representados, insuficientemente representados o que se encuentran muy por debajo del valor equidistante en términos de representación geográfica. La inclusión de los países que se hallan por debajo del valor equidistante contribuye, en cierta medida, a la acumulación de un alto número de candidatos en la lista de reserva y complica la gestión de esta lista. En general, en las estadísticas de candidatos que aprueban el CNC hay un alto número de nacionales de países que están por debajo del valor equidistante. Estos países tienen un grado de representación situado dentro de los límites convenientes, aunque sea inferior al valor equidistante, pero pueden pasar fácilmente a un grado de representación excesiva por efecto de esta tendencia y de las limitaciones de contratación, y aún quedarían muchos de sus nacionales en la lista.

A partir del momento en que estos países estén excesivamente representados, sus nacionales que aprobaron el concurso tendrán menos posibilidades de obtener un contrato y, en consecuencia, en la lista de reserva se acumulará posiblemente un gran número de candidatos que tendrán que esperar durante mucho tiempo. No sólo se complica la gestión de la lista, sino que también se plantea un problema de equidad de tratamiento de los candidatos, para los cuales es difícil aceptar las consecuencias negativas de una "modificación de las reglas" durante el proceso de contratación.

45. Naturalmente, el problema puede solucionarse afinando los criterios de participación en el CNC y el método de primera selección. En el contexto de su auditoría de la distribución geográfica, la Junta de Auditores (BOA) recomendó rebajar el actual límite máximo de candidatos autorizados a participar en el CNC por país y en cada prueba profesional. La OGRH se propone rebajar ese máximo de 50 a 40 candidatos en 2008 en la primera selección de candidaturas. Los Inspectores admiten la utilidad de reducir el número de candidatos de países que pueden pasar fácilmente a un grado de representación excesiva, pero esta medida no soluciona enteramente el problema. Es necesario examinar de forma creativa el problema de las candidaturas de países que pueden quedar en un grado de representación diferente después de un concurso, por ejemplo instaurando una práctica de contratación más flexible, que puede incluir posibilidades de empleo para estos candidatos en misiones de mantenimiento de la paz, o mediante un sistema de contratación interinstitucional. Posiblemente habrá que examinar con una luz nueva las actuales disposiciones contractuales para el empleo de candidatos seleccionados en el CNC.

46. Las dos recomendaciones siguientes permitirán mejorar la gestión aumentando la eficacia del proceso de planificación para el CNC y mejorando la determinación de los grupos ocupacionales.

### **Recomendación 3**

**El Secretario General debería tomar medidas concertadas para mejorar la fiabilidad de la planificación del personal para el CNC e integrarla de forma coherente en la planificación estratégica general del personal de la Organización.**

### **Recomendación 4**

**El Secretario General debería velar por que la determinación de los grupos ocupacionales en los que se organizan concursos sea conforme con la política general de recursos humanos de la Organización.**

### **C. Mejorar la orientación de la publicidad del concurso en los países no representados o insuficientemente representados en la fase de presentación de solicitudes**

47. El CNC está reservado para los nacionales de los Estados Miembros no representados, insuficientemente representados o que se encuentran muy por debajo del valor equidistante, es decir, que corren el riesgo de quedar insuficientemente representados. Las estadísticas del anexo VII indican que hay pocos candidatos de países no representados o insuficientemente representados entre las personas contratadas (menos del 30%), debido al bajo número de candidatos aprobados de estos países en la lista de reserva.

48. Para elevar el número de candidatos aprobados de estos países es indispensable que los Estados Miembros interesados adopten una actitud más positiva y cooperen más para organizar las pruebas del CNC. En los últimos cinco años, decidieron no participar la tercera parte de los países no representados e insuficientemente representados, de los que aproximadamente la mitad eran países no representados (véase el anexo VI).

49. Es necesario aumentar el número de candidaturas para el CNC de los países no representados e insuficientemente representados que no han conseguido hasta ahora un número suficiente de candidatos aprobados. Las estadísticas indican una correlación relativamente importante entre el número de solicitantes y el número de candidatos aprobados.

50. Los Inspectores acogen con satisfacción las iniciativas de anticipación de la ETS en complemento del proceso normal de candidaturas, como han sido informar directamente a los candidatos de estos países que reunían los requisitos, identificados por la ETS en la base de datos del sistema Galaxy ([www.jobs.un.org](http://www.jobs.un.org)), entablar un diálogo reiterado con las misiones permanentes interesadas o dirigir información especialmente a las instituciones académicas o educativas. Los Inspectores exhortan a promover las iniciativas conjuntas de las Naciones Unidas y los Estados Miembros para conseguir un mayor número de candidaturas de estos países y, por tanto, de candidatos aprobados. El CNC tendrá más resonancia en estos países si el concurso se anuncia más frecuentemente y los anuncios se orientan mejor a los interesados en los medios de comunicación locales.

51. En su reciente auditoría, la Junta de Auditores recomendó que se adoptara una política de anticipación para la promoción del concurso, orientada a los países no representados o insuficientemente representados, que incluya el aumento de los recursos financieros destinados a este fin. Los Inspectores hacen suya esta recomendación, especialmente si se considera que la asignación presupuestaria para este fin ha sido mínima en la ETS en los últimos años. Los Inspectores creen que se necesitarían recursos financieros relativamente modestos para promocionar las pruebas del CNC de una forma mejor orientada en determinados países no representados e insuficientemente representados, lo cual a su vez alentaría a presentar un mayor número de candidaturas y elevaría por consiguiente la probabilidad de tener más candidatos aprobados de esos países.

#### **D. Reducir la duración del ciclo del CNC**

52. Uno de los aspectos más criticados del CNC es el largo tiempo que transcurre entre el comienzo y el fin del proceso. En el concurso propiamente dicho transcurren unos dos años, desde la planificación hasta la inscripción de candidatos en la lista de reserva, y el nombramiento de los candidatos aprobados de un año para ocupar determinadas vacantes tarda un promedio de tres años. Un proceso tan largo es un motivo de preocupación para los directores porque las necesidades de contratación pueden cambiar sustancialmente durante ese tiempo. Además, la duración excesiva del concurso y el largo período en la lista de espera pueden incitar a los candidatos aprobados a aceptar otras oportunidades de empleo. El período de espera demasiado largo y las deficiencias de planificación de personal de la Secretaría de las Naciones Unidas son las principales dificultades del proceso del CNC.

53. El ciclo del concurso de dos años corresponde al tiempo transcurrido desde el momento de la selección de los grupos ocupacionales y la lista de países invitados a participar, hasta la inscripción de los candidatos aprobados en la lista de reserva. Un examen de la práctica de otras organizaciones internacionales (Unión Europea y Banco Mundial) permite observar que sus ciclos de selección son más cortos (entre 8 y 14 meses).

54. Los Inspectores admiten que el sistema del CNC de las Naciones Unidas se distingue de los concursos de otras organizaciones internacionales por la participación de países de todo el mundo y por la participación de los Estados Miembros en la organización de las pruebas, pero creen que es posible y

conveniente acortar el ciclo del CNC. Es fundamental buscar soluciones para abreviar este ciclo en todas sus fases: a) planificación, presentación de solicitudes y convocatoria de exámenes escritos; b) calificación de las pruebas escritas y celebración de entrevistas; y c) tiempo en la lista de espera.

55. Los Inspectores creen que es posible abreviar todas las fases del ciclo. Algunas medidas podrían necesitar recursos humanos o financieros adicionales, pero un análisis coste-beneficio posiblemente justificaría la asignación de estos recursos adicionales.

56. En los anteriores párrafos 36 a 46 los Inspectores han presentado propuestas para mejorar el proceso de planificación del CNC, medidas que pueden acortar el período de la convocatoria y mejorar la gestión de la lista, entre otras ventajas. Otra forma de abreviar el período de la convocatoria es agilizar el proceso de reacción y toma de decisiones de los Estados Miembros.

57. La Secretaría también puede adoptar una serie de medidas coordinadas para contribuir a reducir la duración excesiva del proceso actual de exámenes, como se indica en los siguientes párrafos.

#### Cuadro 4

##### Duración del proceso de exámenes en algunos grupos ocupacionales (2004-2006)

Grupo ocupacional (año)	Examen escrito	Entrevista	Total de días
	(Días)		
Estadísticas (2006)	93	70	163
Seguridad (2006)	115	53	168
Administración (2005)	136	63	199
Biblioteca (2006)	174	35	209
Tecnología de la información (2004)	173	48	221
Asuntos sociales (2004)	129	93	222
Asuntos humanitarios (2005)	205	53	258
Finanzas (2005)	213	76	289
Asuntos políticos (2004)	279	128	407

*Fuente:* Documentación de la ETS.

58. Los Inspectores creen que se puede reducir notablemente la duración del proceso de exámenes adoptando las siguientes medidas: mayor utilización de la informática en el proceso de presentación de solicitudes, registro de datos y convocatoria; agilizar el envío y el tratamiento de los documentos del concurso; garantizar que todos los miembros de la SBE estarán disponibles a tiempo completo durante el período necesario para calificar los exámenes escritos; asignar los recursos presupuestarios necesarios a la ETS en los momentos de más trabajo durante el concurso, para reforzar las SBE con funcionarios jubilados o consultores externos. También se deberían fijar y dar a conocer las fechas de comienzo y fin del proceso de calificación de los exámenes y de entrevistas.

59. Estas medidas pueden necesitar recursos humanos y financieros a título excepcional y de forma recurrente en cierta medida. Los Inspectores observan que la ETS determinó una serie de medidas que requieren una asignación adicional de 200.000 a 400.000 dólares de los EE.UU., que reducirían sensiblemente el proceso sin necesidad de reformar significativamente el actual sistema de exámenes. Los Inspectores consideran que esa suma es relativamente pequeña para resolver un problema tan delicado. Los Inspectores sugieren que se siga estudiando la viabilidad de informatizar el proceso de presentación de solicitudes (especialmente), la primera selección y posiblemente también los exámenes escritos.

Algunos organismos internacionales (el ACNUR, la OMS y la Unión Europea) han empezado a adoptar esta práctica.

60. La recomendación siguiente permitirá mejorar la gestión, abreviando el CNC para que el proceso sea más eficiente.

#### **Recomendación 5**

**El Secretario General debería elaborar y aplicar una serie de medidas encaminadas a reducir la duración del actual proceso del CNC, en particular la fase de exámenes, invirtiendo en el proceso recursos financieros proporcionados. Se deberían fijar y publicar las fechas exactas del comienzo y del final de la fase de exámenes.**

#### **E. Problemas con el funcionamiento de las juntas especializadas de examinadores**

61. Las juntas especializadas de examinadores (SBE) y la Junta Central de Exámenes para la Contratación (CREB) desempeñan un papel importante en el actual sistema del CNC. Prestan el asesoramiento técnico necesario para el concurso mediante nombramientos a partir del personal interno. El modelo actual parece, a primera vista, una solución "barata", pues no requiere recursos financieros adicionales, pero de hecho contribuye a que se prolongue el ciclo de la tramitación y da lugar a conflictos de intereses o de prioridades entre las tareas ordinarias de los miembros y las del CNC.

62. Las SBE desempeñan una función determinante en el diseño y la gestión de la parte sustantiva más que administrativa del proceso de exámenes. Se nombra una SBE especializada para las pruebas en cada grupo ocupacional, que se encarga de preparar respuestas tipo a las preguntas del examen, de calificar las pruebas escritas, de analizar los resultados y establecer los requisitos mínimos de admisión, de recomendar los candidatos que deben entrevistarse, de llevar a cabo las entrevistas y de recomendar la colocación en la lista de reserva de los candidatos mejor calificados. Según el número de solicitantes que se presenten a las pruebas escritas en un grupo ocupacional dado, las SBE se componen por lo general de 3 a 11 miembros, propuestos a la OGRH por los secretarios generales adjuntos de los departamentos correspondientes. Se considera que la pertenencia a una junta supone por lo normal un volumen de trabajo equivalente como mínimo a diez jornadas enteras de trabajo. El nombramiento suele proponerse a funcionarios voluntarios de las categorías P-3 y superiores, que no reciben remuneración por el trabajo realizado como miembros de una junta. Los Inspectores felicitan muy sinceramente a los miembros de las juntas por haber asumido y realizado esta labor de gran responsabilidad y extremadamente ardua en interés de la Organización. Por lo general, los miembros son funcionarios con experiencia, abnegación y entusiasmo, que a menudo realizan su trabajo después de su horario normal o en situaciones de trabajo conflictivas. Su aportación merece el debido reconocimiento.

63. La OGRH, en colaboración con los departamentos pertinentes, puede por lo general constituir las SBE, pero a veces, dado el carácter voluntario de esta labor, tropieza con el problema de conseguir a tiempo la participación de miembros suficientes. Si bien los Inspectores advierten que en las SBE se da un grado aceptable de diversidad cultural y de género, en ocasiones no es fácil lograr el debido equilibrio entre los miembros con experiencia y los de nueva participación. Los Inspectores señalan asimismo que no se han formulado criterios detallados para la selección de los miembros. Aunque la ETS organiza sesiones de información y capacitación básicas para el personal designado para formar parte de las SBE, los Inspectores no tienen conocimiento de que se hayan llevado a cabo controles de calidad concretos en lo que respecta a las personas propuestas por los departamentos para formar parte de estas juntas.

64. Los Inspectores desean señalar algunos problemas con que tropieza actualmente el funcionamiento de las SBE, que afectan gravemente a la eficiencia del proceso de exámenes, en particular por falta de voluntarios suficientes y calificados y de suficiente apoyo por parte de los supervisores de los miembros de las juntas, con las consiguientes demoras en la formación de esas juntas, lo cual retrasa a su vez el proceso de calificación de las pruebas. La OGRH pide a los departamentos interesados que aseguren la disponibilidad y liberación del personal propuesto para formar parte de las juntas con el fin de que pueda asumir las funciones relacionadas con esa participación. Sin embargo, los miembros de las juntas suelen verse obligados a dar cabida a esas tareas dentro de su trabajo ordinario. A menudo, la calificación de las pruebas sólo puede hacerse trabajando algunas horas suplementarias o con retrasos considerables. Varios miembros de las juntas han indicado que sus supervisores inmediatos no prestan la debida importancia a la labor que realizan en las juntas; no reciben el necesario apoyo y no se les permite realizar esas tareas durante el horario normal. El trabajo realizado por los miembros de las juntas no se incluye en el sistema de evaluación de la actuación profesional (PAS) y los supervisores inmediatos no suelen tenerlo en cuenta o apreciarlo.

65. Esto sucede con suma frecuencia si las dependencias administrativas que facilitan miembros para las SBE son diferentes del "usuario final" potencial de los candidatos aprobados. Como consecuencia de ello, puede que los supervisores inmediatos de los miembros de las juntas manifiesten un menor interés directo por los resultados. Existe una contradicción manifiesta entre los intereses del director de una dependencia administrativa dada y los de la Organización, lo cual puede dar lugar a situaciones de conflicto inoportunas en el lugar de trabajo. Puede que los directores estén poco dispuestos a liberar a su personal para formar parte de las juntas, pues en general los recursos humanos de que disponen son limitados y son conscientes de que no podrán obtener personal que sustituya a esos miembros durante su ausencia. En cambio, la labor realizada por las juntas de manera especializada y oportuna es de utilidad para el logro de los objetivos estratégicos a largo plazo de la Organización en general.

66. Los Inspectores advierten que el funcionamiento de juntas análogas de otras organizaciones internacionales tropieza con dificultades parecidas, pero esas juntas han incorporado algunos mecanismos en el sistema para atenuar las tensiones mencionadas. Por ejemplo, en el Banco Mundial, la dependencia administrativa que cede miembros de su personal para que participen durante su horario de trabajo en la labor de puntuación de la junta recibe una compensación financiera, y en la Unión Europea se conceden puntos suplementarios de bonificación a los miembros de la junta en la evaluación de su actuación profesional. Según la firme opinión de los Inspectores, un sector estratégico tan importante como es la selección del futuro personal permanente de la Organización merece una mayor prioridad por parte del personal directivo superior y una mejora del contexto orgánico sobre la base de una mayor responsabilidad institucional.

67. La CREB está integrada por tres o cuatro funcionarios superiores del cuadro orgánico experimentados (por lo general de nivel D o P-5) que fueron anteriormente miembros de una SBE. La CREB acepta o modifica las recomendaciones de la SBE. Su manera de proceder está escasamente reglamentada, pues la junta funciona fundamentalmente de acuerdo con la práctica establecida en años precedentes. Si bien puede que modifique las recomendaciones formuladas por las SBE, en muchos aspectos la CREB actúa como un órgano administrativo que las aprueba automáticamente, sin desempeñar ningún papel en la evaluación sustantiva o la supervisión del proceso de exámenes. En el pasado realizaba ocasionalmente esa función la ETS. Los Inspectores aprecian los esfuerzos realizados por la ETS para obtener análisis y evaluaciones exteriores ocasionales del CNC, pero se necesita una labor más regular y continua de este tipo, que no puede confiarse enteramente a la ETS, encargada de la organización de las operaciones del CNC. Según los Inspectores, debería reforzarse el papel desempeñado por la CREB de forma que pueda actuar de manera más dinámica con la finalidad, por ejemplo, de tener en cuenta las enseñanzas obtenidas con el proceso de exámenes, llevar a cabo importantes evaluaciones periódicas y tomar la iniciativa de introducir cambios correctivos en todo ese proceso.



68. Las recomendaciones 6 y 7 contribuirán a mejorar la gestión reforzando la responsabilidad institucional y aumentando la eficacia de las SBE y el papel desempeñado por la CREB en el proceso del CNC.

#### **Recomendación 6**

**El Secretario General debería emprender medidas encaminadas a lograr una mayor responsabilidad institucional común en la Organización en apoyo de la labor desarrollada por las SBE. Con el fin de mantener la elevada calidad del proceso de exámenes, deberían establecerse criterios detallados para la selección de los miembros de las juntas y debería reconocerse adecuadamente en la evaluación del PAS el trabajo realizado por los miembros de las SBE.**

#### **Recomendación 7**

**En el marco de la nueva publicación administrativa que reglamenta el sistema del CNC, el Secretario General debería reorganizar y fortalecer la CREB con el mandato de que desempeñe un importante papel de supervisión estratégica en el proceso del CNC.**

### **F. Gestión ineficaz de la lista**

69. Una vez aprobada por la alta dirección de la OGRH, la lista de los candidatos aprobados recomendada por la CREB es colocada en la lista de reserva del CNC, a partir de la cual se contratarán candidatos para cubrir puestos ordinarios vacantes de la categoría P-2. En la base de datos para la gestión de la lista figuran los perfiles de los candidatos con sus antecedentes profesionales, un resumen de una página de cada perfil y una relación de los centros en que han estudiado y de sus empleadores anteriores, que podrán contactarse con fines de comprobación.

70. Dado que la lista del CNC no forma parte del sistema Galaxy y la base de datos no lleva incorporado ningún instrumento de búsqueda, se redacta un perfil de una página para cada candidato, en el que se resumen datos de carácter general, la experiencia académica y laboral, las aptitudes lingüísticas y la disponibilidad. Ese perfil constituye la información de base facilitada a los directores de programa que se disponen a contratar a partir de la lista. Los respectivos directores de programa se ponen en contacto con los candidatos y los entrevistan. Los directores, por conducto de su respectiva sección de gestión de recursos humanos, informan a la dependencia de la OGRH encargada de la gestión de la lista del CNC acerca de la identidad de las personas entrevistadas, de aquellas a las que se ha ofrecido un puesto y de aquellas que han aceptado o no el ofrecimiento. Dado que la base de datos para la gestión de la lista no es accesible en línea, ni los directores de programa ni el coordinador del CNC pueden seguir de cerca en tiempo real los progresos realizados en la selección.

71. Al 31 de diciembre de 2006 había 485 candidatos en la lista en 22 grupos ocupacionales. De esos candidatos, 462 habían aprobado los exámenes para puestos P-2, y 23 los exámenes de años anteriores para puestos P-3 (ya no se organizan exámenes de CNC para la categoría P-3). A continuación (cuadro 5) figura el número de candidatos colocados en la lista y contratados a partir de ésta:

**Cuadro 5**

**Número de candidatos colocados en la lista y contratados a partir de ésta (2002-2006)**

	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>Número total de candidatos</b>
Número de candidatos colocados en la lista	94	172	163	221	55	705
Número de candidatos contratados a partir de la lista	79	63	69	87	91	389

*Fuente:* Documentación de la OGRH.

72. Durante las entrevistas efectuadas para el presente informe se opinó en general que la fase de gestión de la lista en el proceso del CNC entraña más problemas y dificultades operacionales que la fase de realización de las pruebas. Esa opinión fue confirmada por los resultados de la encuesta: el 50% de los directores declararon que habían tenido dificultades porque la lista estaba anticuada y sólo el 12% indicaron que no habían tenido ninguna dificultad con la gestión de la lista; el 28% de los funcionarios contratados mediante el CNC manifestaron que no estaban satisfechos por la falta de transparencia en la gestión de la lista, mientras que en el caso de las pruebas sólo el 12% expresaron su insatisfacción.

73. Los Inspectores desean destacar los siguientes problemas y deficiencias operacionales que habrán de subsanarse para fomentar la eficiencia, transparencia y fiabilidad de la contratación mediante el CNC.

**1. Elevado número de candidatos en la lista**

74. Hay un desfase importante entre el número de candidatos colocados en la lista y el de los que se han contratado a partir de ella (véase el cuadro 5 *supra*). El número elevado de candidatos que figuran en la lista en comparación con el número relativamente bajo y estable de candidatos contratados da lugar a un constante excedente de candidatos aprobados. En parte, este hecho guarda relación con los problemas de planificación, pero el bajo número de puestos P-2 y la elevada proporción de vacantes en esa categoría desempeñan también un papel importante. La tasa de vacantes en el nivel P-2 fue elevada durante los cinco últimos años en la mayoría de los lugares de destino. Al mismo tiempo, hubo un elevado número de funcionarios con subsidio por funciones especiales (SFE) en puestos de la categoría P-2 y de personal con nombramientos de corta duración en ese nivel (en 2004 y 2005, esas cifras fueron 129 y 426 respectivamente), lo cual redujo considerablemente el ritmo de contratación a partir de la lista del CNC. En la sección 11.3 de la instrucción administrativa ST/AI/2006/3, sobre el sistema de selección de personal, se dispone que, para acelerar el nombramiento de los candidatos que han aprobado un concurso nacional, o los exámenes para pasar del cuadro de servicios generales a la categoría P, el Subsecretario General de Gestión de Recursos Humanos estará habilitado para nombrar esos candidatos para ocupar puestos P-2 sujetos a distribución geográfica que, al cabo de un período de tres meses, no hayan sido cubiertos con candidatos que han aprobado un concurso. Los Inspectores acogen con satisfacción esa medida dinámica destinada a cubrir los puestos P-2 vacantes con prontitud, pero no se dispone de información para apreciar su repercusión, pues esa disposición sólo ha entrado en vigor en fecha reciente.

75. La planificación estratégica inadecuada de las necesidades de la organización en materia de recursos humanos en el nivel P-2 también desempeña un papel indiscutible. Uno de los indicadores de la actuación profesional para la ETS lleva incorporado un número estático de candidatos que se tratará de identificar mediante el CNC, que no tiene en cuenta el número efectivo de candidatos que ya figuran en la lista. Este fenómeno reviste mayor gravedad como resultado de la fragmentación de los grupos ocupacionales, la cual da lugar a que aumente el número total de candidatos en la lista de reserva, y debido a que no hay suficiente latitud en la normativa actual para suprimir candidatos de la lista. Como

consecuencia de ello, a menudo, los directores se hallan ante una situación en que los candidatos de la lista son demasiado numerosos y al mismo tiempo no pueden encontrar en ella candidatos apropiados para un puesto determinado.

## 2. Largos períodos de espera en la lista

76. El período comprendido entre la colocación de un candidato en la lista del CNC y su contratación efectiva es largo. Ello se debe a la vez al elevado número de candidatos aprobados para figurar en la lista y a las deficiencias de la gestión de ésta.

**Cuadro 6**

**Período de espera de los candidatos aprobados que figuran en la lista  
al 31 de diciembre de 2006**

(Desde la fecha en que fueron colocados en la lista)

	<b>Menos de 3 meses</b>	<b>3 a 6 meses</b>	<b>6 a 12 meses</b>	<b>1 a 2 años</b>	<b>2 a 3 años</b>	<b>Más de 3 años</b>	<b>Total</b>
Número de candidatos	25	13	72	109	119	147	485
Porcentaje	5	3	15	22	25	30	100

*Fuente:* Documentación de la OGRH.

77. Lo apropiado sería contratar dentro del año o los dos años siguientes a los candidatos que figuran en la lista de reserva del CNC. En el cuadro 6 *supra* se observa que el 77% de los candidatos han tardado más de un año y el 55% más de dos años en ser contratados. Estos plazos son demasiado largos y mucho más que en otras organizaciones internacionales. Es evidente que esta demora tiene efectos perjudiciales tanto para la Organización como para los candidatos.

## 3. Falta de integración de la contratación resultante del CNC, del concurso para el paso de G a P y del programa organizado de reasignaciones para el personal P-2 interno

78. La contratación resultante del CNC se suspende durante un par de meses cada año a fin de llevar a cabo el programa de nombramiento de los candidatos aprobados en el concurso para el paso de G a P, así como el programa organizado de reasignaciones y el proceso organizado de reasignaciones voluntarias. Estos mecanismos reducen el tiempo disponible y frenan la contratación a partir de la lista de reserva del CNC, prolongándose así aún más el período de espera. Sería conveniente idear y aplicar un sistema integrado de asignación de candidatos a todos los puestos P-2 y abandonar el método actual consistente en recurrir a períodos de congelación temporal de la contratación.

## 4. Insuficiencia y demora de la actualización de la base de datos relativa a la lista

79. Durante los largos períodos de espera en la lista suelen producirse importantes cambios en las circunstancias personales y profesionales de los candidatos. Comoquiera que, con el actual sistema basado en la lista de candidatos, no está previsto que éstos tomen la iniciativa en el proceso de contratación, los candidatos difícilmente pueden actualizar su perfil. Esto puede dar origen a cierta confusión entre los directores, que tropiezan con dificultades cuando ven que la información relativa a las personas de contacto no está actualizada o el candidato en cuestión ya no está interesado. Si se previera la posibilidad de que los candidatos de la lista actualicen en línea sus datos personales en la base de datos, aumentaría la fiabilidad de dicha base.

## 5. Ausencia de una normativa concertada y coherente para la supresión de candidatos de la lista

80. De acuerdo con la práctica actual, los candidatos permanecen indefinidamente en la lista y sólo se suprimen de ella si son contratados, han rechazado dos ofertas, solicitan su supresión o se desconoce su paradero. La dependencia encargada de la gestión de la lista del CNC emprende periódicamente una labor de limpieza para determinar si se debe o no suprimir candidatos de la lista de acuerdo con los criterios señalados.

81. Según un análisis de las contrataciones realizadas efectivamente entre 2002 y 2005, los candidatos son asignados a un puesto las más de las veces entre uno y tres años después de haber sido colocados en la lista, y la probabilidad de recibir un nombramiento después de ese plazo disminuye de manera importante. El hecho de mantener en la lista a los candidatos cuya posibilidad de ser contratados es remota no sólo aumenta la carga administrativa de los directores de programa durante el ejercicio de contratación, sino que dificulta la planificación para el próximo concurso y aumenta el riesgo de cometer errores al calcular el número deseable de candidatos que habrán de figurar en la lista del CNC. La supresión automática de candidatos de la lista después de un determinado número de años debería formar parte de la gestión de esa lista con miras a una mayor eficiencia y eficacia. Al mismo tiempo, habría que tratar de no desaprovechar los recursos financieros invertidos en las pruebas de esos candidatos. En los párrafos 97 a 99 se exponen detalladamente más ideas al respecto.

## 6. Dificultad de acceso de los directores a la base de datos para la gestión de la lista

82. Los directores contratan candidatos que figuran en la lista del CNC de acuerdo con el resumen de su perfil y su currículum vitae, que son comunicados por correo electrónico, caso por caso, por la dependencia de la OGRH encargada de la gestión de la lista. Los directores no tienen acceso directo en línea a la base de datos de la lista para acelerar ese proceso. Además, por falta de un registro de las aptitudes de los candidatos y por otras deficiencias del diseño de la lista y de la base de datos para su gestión, el proceso de contratación es más largo de lo deseable, con el consiguiente aumento de la carga administrativa para los directores.

**Cuadro 7**

### **Dificultades más frecuentes de los directores con la gestión de la lista de candidatos**

<b>Dificultades más frecuentes</b>	<b>Porcentaje de directores que las mencionan</b>
Lista sin actualizar	49
Falta de acceso en línea a la lista	35
Problemas para localizar a los candidatos	20
Número limitado de candidatos en los grupos ocupacionales específicos	18
Larga espera para conseguir el perfil del candidato	12
Grupos ocupacionales demasiado fragmentados	8
Ninguna dificultad con el funcionamiento del actual sistema de lista	12

*Fuente:* Respuestas de los directores al cuestionario de la DCI.

83. El servicio de dotación de personal de la OGRH es consciente de estos problemas y algunos de ellos se van a abordar durante el trabajo ya emprendido por esa dependencia. Los Inspectores están de acuerdo con las medidas planeadas para mejorar la gestión de la lista que se examinaron durante las entrevistas, pero considera necesario adoptar nuevas medidas y establecer marcos temporales concretos para dicha labor.

## **7. Apoyo insuficiente de las tecnologías de la información para la gestión de la lista**

84. El apoyo de las tecnologías de la información para la lista del CNC es escaso. El actual proceso de gestión de la lista del CNC se lleva a cabo totalmente en diferido y con alta densidad de trabajo. Ni la ETS ni los candidatos que figuran en la lista pueden actualizar la información en directo electrónicamente. Se indicó a los Inspectores que se habían emprendido planes destinados a integrar la lista en el sistema Galaxy, lo cual sería de utilidad para los directores, que entonces podrían tener acceso a la lista en tiempo real y buscar en la base de datos, pero ni lo uno ni lo otro es actualmente posible. Esa integración crearía, por decirlo así, un mercado de trabajo en el que los directores podrían hallar entre los candidatos de la lista los que mejor correspondieran a sus intereses y necesidades. Sin embargo, ni siquiera en este nuevo sistema se prevé la utilización de características tan importantes como son la presentación de informes, la gestión de los puestos o la contratación, que son de importancia capital para una gestión eficiente de la lista. La OGRH debería abordar estas cuestiones en una fase ulterior.

## **8. Falta de oportunidades para que los candidatos desempeñen una función más dinámica en la contratación**

85. En el marco del actual proceso de contratación mediante el CNC, los candidatos de la lista no tienen ninguna posibilidad de iniciativa en el proceso de asignación al empleo a que aspiran. Una vez colocados en la lista, deberán esperar a que los directores de programa se pongan en contacto con ellos y los entrevisten. Este largo período de espera pasiva es frustrante no sólo para los candidatos sino también para los directores, que a menudo pierden tiempo buscando, llamando y entrevistando a candidatos que no tienen interés en aceptar el puesto vacante que se les propone.

86. Según los resultados de la encuesta, los candidatos de la lista desean y esperan profundamente que se les dé una mayor posibilidad de iniciativa para hallar un empleo en las Naciones Unidas. Sólo el 6% de los candidatos encuestados se declaran satisfechos con la práctica actual; el 62% consideran que los candidatos deberían tener la posibilidad de conocer las vacantes de puesto P-2 por cubrir y de expresar su interés; y el 52% estarían dispuestos a tomar la iniciativa de enviar directamente solicitudes a los directores contratantes. Una amplia mayoría de directores se declara también a favor de esos cambios: sólo el 22% de los directores encuestados están satisfechos con la práctica actual; el 61% apoya la idea de que los candidatos aprobados en el CNC soliciten puestos P-2, al igual de lo que ocurre precisamente con el proceso de presentación de solicitudes en el sistema Galaxy; y el 21% está a favor de que los candidatos aprobados en el CNC se pongan en contacto con ellos directamente.

87. Los Inspectores consideran que las peticiones mencionadas están justificadas: su incorporación al sistema actual aumentaría la satisfacción de los clientes y mejoraría la eficiencia y la eficacia del proceso de contratación. La experiencia adquirida en los sistemas de concurso y contratación de otras organizaciones internacionales confirma asimismo la viabilidad de esta orientación. Los Inspectores tienen noticia de una propuesta conexa dirigida al Secretario General por un grupo de funcionarios de Santiago de Chile que pasaron el CNC en el sentido de que se pongan los puestos P-2 en conocimiento tanto de los candidatos de la lista como del personal P-2 interno, mediante la inclusión de esos puestos en el sistema Galaxy. Los Inspectores infieren de las entrevistas efectuadas para el presente examen que la OGRH es favorable a esa iniciativa, pero en el momento de redactarse el informe aún no tienen conocimiento de que se haya adoptado una decisión o un calendario al respecto.

## **9. Problemas de comunicación con los candidatos de la lista**

88. El elevado número de candidatos que figuran en la lista y el período de espera, por lo general largo, que precede a la contratación hacen necesaria la comunicación frecuente entre la OGRH y los candidatos. Con los actuales recursos humanos, que son limitados, la OGRH se halla en déficit constante de comunicación con los candidatos. Los solicitantes y candidatos formulan una enorme cantidad de

preguntas y dudas a la OGRH, a las que ésta no puede hacer frente de manera individual en el momento oportuno. Según los solicitantes, las expectativas en materia de comunicación son considerables a lo largo de todo el proceso, pero las quejas son más numerosas en lo que respecta a la falta de información sobre problemas relacionados con la fase del proceso relativa a la gestión de la lista. El 24% de los que respondieron a la encuesta tenían dificultades para comprender el modo de funcionamiento del proceso de contratación, y el 28% consideraban que el proceso de contratación no era transparente en absoluto. Los que respondieron a preguntas análogas de la encuesta sobre el proceso de examen indicaron tener menos dificultades y fueron el 14 y 12% respectivamente.

89. Los Inspectores señalan que la ETS tiene abierto un sitio web sobre el concurso CNC (<http://www.un.org/Depts/OHRM/examin/exam.htm>) y se mantiene en comunicación con los candidatos en las diferentes fases del concurso mediante cartas normalizadas. Esto puede ser de utilidad para aumentar el grado de satisfacción de los candidatos en lo que respecta a la comunicación. Sin embargo, el sitio web de la ETS no contiene información acerca de la gestión de la lista y no existe ningún sitio web relacionado con el proceso de contratación del CNC. En opinión de los Inspectores, es preciso ampliar la cobertura del actual sitio web del CNC, a la vez que se crea y administra un sitio web integrado para todo el proceso del CNC, con la posibilidad de interacción con los candidatos en todas las fases del proceso de exámenes y contratación.

90. Los Inspectores estiman que el establecimiento de un único coordinador en la OGRH para los candidatos del CNC mejoraría la comunicación. También debería examinarse la posibilidad de que la OGRH utilice un sistema para la gestión de las relaciones con los clientes. Es además evidente que una estructura orgánica más integrada dentro de la OGRH, que abarque tanto la fase de exámenes del CNC como la gestión de la lista bajo una misma autoridad a quien rendir cuentas, facilitaría la solución de este problema. El servicio de dotación de personal ha informado a los Inspectores de que es consciente de esta necesidad y que se ha emprendido una labor encaminada a abordar estos problemas, pero en el momento de la entrevista no se disponía aún de información sobre la decisión definitiva, el alcance y el posible marco temporal de dicha iniciativa.

91. La recomendación 8 aumentará la eficacia y la eficiencia de la gestión de la lista del CNC y del proceso de asignación a los puestos.

#### **Recomendación 8**

**El Secretario General debería elaborar y poner en ejecución un plan de acción con miras a reorganizar el actual sistema de gestión de la lista del CNC para subsanar las deficiencias identificadas, incluido el sistema integrado de contratación y reasignación en el nivel P-2, y fortalecer el apoyo y los instrumentos del sistema mediante las tecnologías de la información y el sitio web.**

#### **IV. EL CAMINO A SEGUIR: MAYOR AMPLITUD DE MIRAS Y REFLEXIÓN CON UNA PERSPECTIVA DE FUTURO**

##### **A. Mayor amplitud de miras para estrechar la cooperación entre las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas**

92. El concurso nacional de contratación (CNC), que es el objeto del presente examen de la DCI, se emplea únicamente para la contratación en la Secretaría de las Naciones Unidas. Aunque otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas aplican las normas y políticas del régimen común, en particular las políticas en materia de recursos humanos, el CNC no forma parte de ese régimen común.

En la actualidad, se observan importantes diferencias en los métodos y las modalidades de selección y el proceso de contratación para los puestos de categoría subalterna de esas organizaciones, que están vinculadas por sus mandatos y las condiciones en las que llevan a cabo sus actividades. Al mismo tiempo, es obvio que existen muchas similitudes entre ellas: a la hora de contratar se buscan los mismos solicitantes potenciales, estableciéndose a veces criterios muy similares para su contratación. Así las cosas, los Inspectores llevaron a cabo un examen limitado de las actividades de contratación de algunas organizaciones de las Naciones Unidas con miras a buscar las mejores prácticas y la posibilidad de establecer una interacción entre ellas que fuese beneficiosa para todos.

93. En la actualidad, no existe ningún sistema de concurso en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, fuera de la Secretaría de las Naciones Unidas, que pueda considerarse complejo, pero en algunas de ellas el proceso de selección puede suponer la organización de exámenes y el uso de una lista de candidatos preseleccionados en algunos grupos ocupacionales. En algunos casos, se han tomado importantes medidas e iniciativas para ampliar y mejorar el uso de la informática en la tramitación de las solicitudes, así como en el proceso de exámenes, que brindan alguna experiencia de utilidad para el CNC. A veces se recurre a exámenes preliminares para cubrir vacantes ya existentes con el fin de agilizar el proceso de contratación.

94. Durante la realización del presente examen, de alcance limitado, los Inspectores observaron que no existe una estrecha cooperación ni una interacción dinámica entre los funcionarios encargados de la contratación en el nivel de comienzo de carrera en las distintas organizaciones del sistema de las Naciones Unidas. Sin embargo, merece la pena señalar un ejemplo positivo: los candidatos a puestos del ACNUR que han aprobado el CNC de las Naciones Unidas en el ámbito de las finanzas están exentos de la prueba previa a su inscripción en la lista de profesionales internacionales y automáticamente son incluidos en la lista del ACNUR para puestos relacionados con asuntos financieros.

95. Los Inspectores desean destacar que un gran número de solicitantes o de aprobados que figuran en la lista también se dirigen a distintas organizaciones del sistema de las Naciones Unidas en busca de empleo y a veces pasan por un proceso de selección similar en distintas organizaciones.

96. Es normal que esas organizaciones compitan por contratar a unos mismos candidatos potenciales, pero es indiscutible que esos mecanismos paralelos y la falta casi total de cooperación entre los encargados de la gestión de los recursos humanos en esta esfera entrañan costos adicionales que van a sufragar los mismos Estados Miembros, aun cuando se imputen con cargo a los presupuestos de distintos ministerios de esos países. Los exámenes paralelos a los que se someten algunos solicitantes no sólo entrañan costos adicionales innecesarios, sino que además retrasan la contratación, por lo que constituyen un despilfarro de recursos financieros y humanos. Con el amplio uso de descripciones genéricas de las funciones en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas y la subsiguiente selección de candidatos para sus propias listas resultan aún más patentes esas duplicaciones y superposiciones.

97. Los Inspectores opinan que una cooperación más estrecha entre los encargados de la gestión de los recursos humanos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas es conveniente en lo que respecta al proceso de contratación mediante concurso. En algunos grupos ocupacionales, por ejemplo los relativos a la administración, los asuntos jurídicos, las relaciones exteriores, las finanzas, la tecnología de la información y la información pública, las posibilidades para estrechar esa cooperación son evidentes.

98. En la actualidad, debido a lo prolongado de la espera antes de la contratación, las Naciones Unidas desaprovechan la posibilidad de contratar a algunos de los candidatos aprobados inscritos en la lista del CNC, pese a los importantes recursos financieros empleados para seleccionarlos. Los Inspectores desean hacer hincapié en que, en general, el largo período de espera en la lista de aprobados del CNC no obedece a la falta de conocimientos técnicos o a la insuficiente calidad de esos candidatos, sino más bien a la inadecuada planificación de los recursos humanos, así como a las variaciones en el grado de

representación geográfica de los países, a los distintos requisitos lingüísticos de determinadas vacantes o a los cambios en la situación personal de los candidatos. Con una mejor cooperación entre los servicios de contratación, algunos de los candidatos examinados podrían conseguir un puesto más fácil y rápidamente en otras organizaciones de las Naciones Unidas.

99. Los pormenores técnicos y la posible recuperación financiera de los costos inherentes a la organización de las pruebas pueden detallarse y convenirse en el marco de la Red de Recursos Humanos del sistema de las Naciones Unidas de la Junta de los jefes ejecutivos del sistema de las Naciones Unidas para la coordinación (CEB). También puede contemplarse en ese marco la posibilidad del reconocimiento mutuo de los resultados de las pruebas (como en el caso del ACNUR). Los Inspectores consideran que esas medidas no sólo contribuirían a lograr una gestión más flexible en la Secretaría de las Naciones Unidas, sino que también serían beneficiosas para el proceso de contratación de otras organizaciones de las Naciones Unidas y podrían además mejorar y facilitar la movilidad entre organizaciones.

100. Los Inspectores desean destacar que no es su intención promover ningún sistema unificado de concursos para las organizaciones de las Naciones Unidas, pero consideran que utilizando la Red de Recursos Humanos de la CEB existen posibilidades para aliviar las actuales tensiones en los actuales sistemas de contratación y reducir las superposiciones existentes o incipientes en determinados aspectos de los distintos procesos de examen mediante concurso. Esas medidas producirían resultados positivos en la gestión de los recursos humanos de las organizaciones de las Naciones Unidas, así como para los Estados Miembros.

101. Los Inspectores son conscientes de las importantes diferencias en las misiones propias de la Unión Europea y las Naciones Unidas y en la situación a que tienen que hacer frente, pero es de señalar a la atención de la Red de Recursos Humanos de la CEB el sistema integrado y único adoptado para los concursos en todas las instituciones de la Unión Europea. La Oficina Europea de Selección de Personal (EPSO), que a tal efecto se creó en 2002, en sus cuatro años de funcionamiento ha ideado y utiliza un sistema de exámenes informatizado, general, orientado hacia los resultados y atento a las necesidades de los "clientes", que proporciona servicios en gran escala a las instituciones participantes. Al determinar la orientación a largo plazo del sistema del CNC merece la pena tener en cuenta esta experiencia.

102. La recomendación 9 tiene por objeto mejorar la coordinación y la cooperación entre las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas.

#### **Recomendación 9**

**El Secretario General, en su calidad de Presidente de la CEB, debería proponer que la Red de Recursos Humanos de la CEB considere la posibilidad de que las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas cooperen voluntariamente en lo relativo a los concursos de contratación, la gestión de las listas y las cuestiones de contratación conexas.**

#### **B. Reflexión con más amplia perspectiva para el futuro CNC**

103. El actual sistema del CNC es un instrumento útil e importante del proceso de contratación, que contribuye de manera significativa a dotar a la Organización de funcionarios de carrera sumamente calificados en los principales grupos ocupacionales. Sin embargo, diversos aspectos de su funcionamiento pueden y deberían mejorarse, en particular mediante la aplicación de todas las recomendaciones formuladas en el presente informe. La Secretaría de las Naciones Unidas dispondría así de un sistema de concurso mejor y más eficiente sin cambiar los parámetros básicos del CNC.



104. Al mismo tiempo, los Inspectores opinan que el tradicional proceso de exámenes vigente obliga a llevar a cabo demasiadas tareas manuales que requieren mucho personal y exige unos preparativos logísticos que son complejos y difíciles. Con la organización actual no es posible aumentar de manera importante el número de exámenes ni de candidatos examinados.

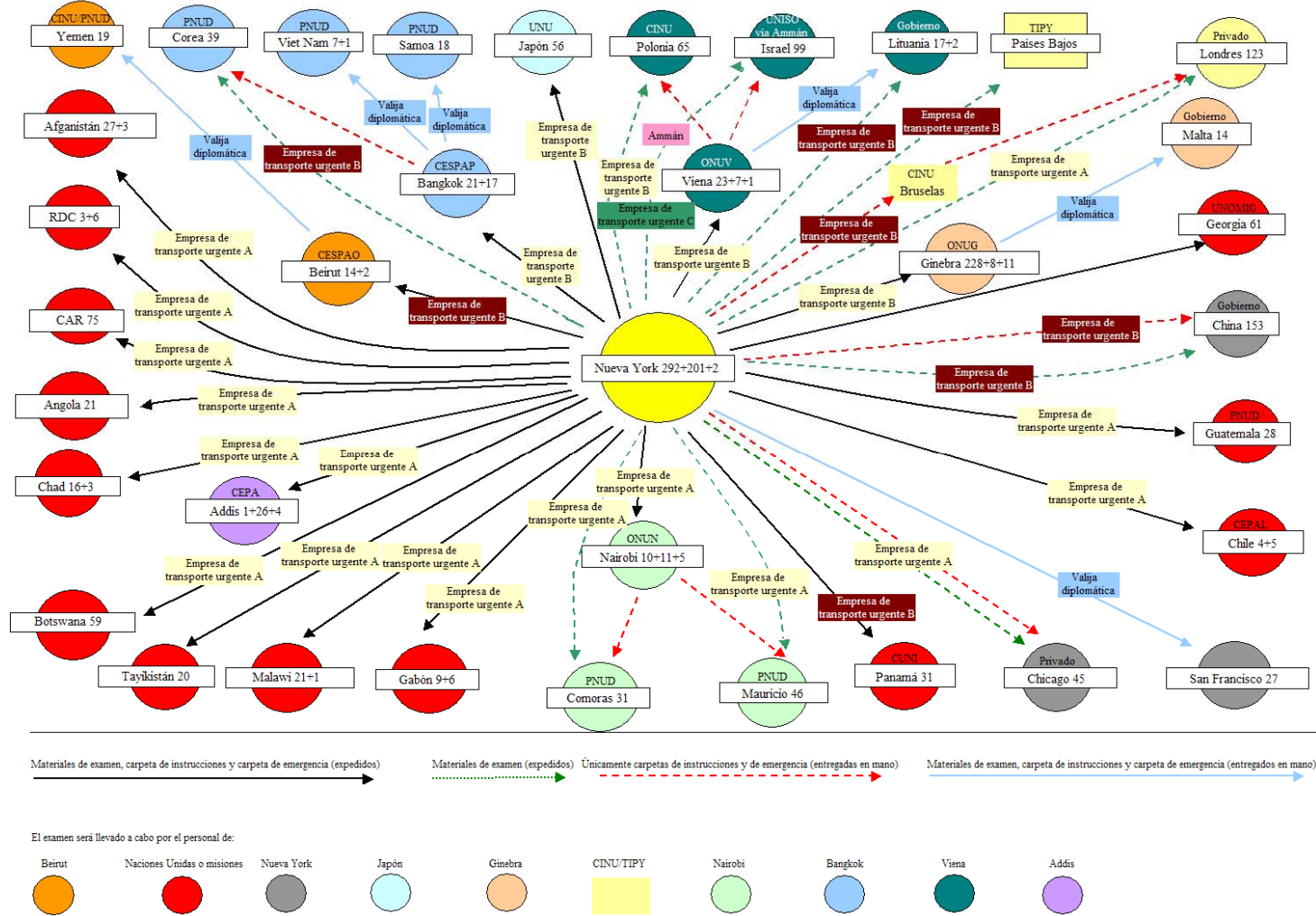
105. Sin embargo, la gestión de los recursos humanos ha experimentado importantes cambios como consecuencia del crecimiento y de la expansión de las actividades de las Naciones Unidas, lo cual ha dado lugar a una creciente demanda de empleo a largo plazo de funcionarios del cuadro orgánico para las operaciones de mantenimiento de la paz; a la aplicación de la política de movilidad que requiere funcionarios internacionales de carrera para desempeñar con especial dedicación actividades de las Naciones Unidas en distintas partes del mundo; y a la prevista armonización de los arreglos contractuales del personal de las Naciones Unidas. En este contexto hay que determinar, sobre la base de una planificación estratégica de los recursos humanos a largo plazo, si se debe recurrir al CNC más de lo que se hace actualmente y en mayor escala para la contratación y, teniendo en cuenta la evaluación positiva de la actuación profesional del personal contratado mediante el CNC, si este tipo de personal debería seguir empleándose únicamente en la Secretaría de las Naciones Unidas o ser utilizado más ampliamente por las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas.

106. Si la decisión final es que se contrate un número significativamente mayor de jóvenes profesionales mediante el CNC con miras a dotar a las misiones de mantenimiento de la paz o a algunos de los fondos y programas con personal en el nivel de comienzo de carrera, habría que pensar cómo remodelar el marco orgánico y técnico del sistema de concursos. En función del volumen global de demandas futuras de contratación, podría resultar necesario llevar a cabo un estudio de viabilidad para la elaboración y el funcionamiento de un proceso de concursos más informatizado e integrado que permita la tramitación de un número más elevado de solicitudes y, por ende, la disponibilidad de un mayor número de candidatos para la contratación en un período de tiempo razonablemente breve.

107. En esta tarea, debe prestarse atención a las mejores prácticas vigentes tanto dentro como fuera del sistema de las Naciones Unidas. Los costos estimados del funcionamiento de una dependencia especializada que se encargue de los concursos también debería ser objeto del estudio de viabilidad antes mencionado. Los Inspectores no tienen la intención de emprender esa iniciativa antes de que se haya adoptado una decisión definitiva sobre la correspondiente política de recursos humanos de las Naciones Unidas, pero desean señalar a la atención de los Estados Miembros y de la Secretaría que una remodelación a largo plazo del CNC debería decidirse con arreglo a esa decisión.

Anexo I

RUTAS DE ENVÍO DE LOS MATERIALES PARA EL CNC REALIZADO EL 27 DE FEBRERO DE 2007



Nota: Las dos (o tres) cifras detrás del nombre del país indican el número de candidatos convocados al CNC y el número de candidatos convocados para pasar de puestos G a puestos P (y el número de candidatos a puestos del ACNUR) respectivamente.

Anexo II

ESTADÍSTICAS GENERALES SOBRE EL CNC (1998-2006)

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Número de solicitantes preseleccionados	5.814	8.214	3.719	8.809	7.506	13.994	12.731	14.364	2.732
Número de candidatos convocados a las pruebas escritas	1.274	2.247	1.146	3.165	2.479	3.911	4.033	3.515	1.190
Número de candidatos participantes en las pruebas escritas	768	1.402	769	1.844	1.645	2.249	2.879	2.554	766
Número de candidatos incluidos en la lista	49	107	75	164	94	172	163	221	55
Número de países a los que se pidió participar	28 <sup>a</sup>	57 <sup>b</sup>	27	46	41	64	71	69	60
Número de países que participaron	18	25	23	39	33	53	62	58	46
Número de países con solicitantes	18	25	21	36	31	49	58	58	41
Número de países con solicitantes que reunían los requisitos	17 <sup>c</sup>	25	21	35	27	49	58	57	39
Número de países con nacionales que participaron en las pruebas escritas	17 <sup>c</sup>	25	21	32	24	46	54	53	38
Número de grupos ocupacionales	8	11	7	12	7	8	8	8	7

Fuente: Documentación de la ETS.

<sup>a</sup> La determinación de los países se llevó a cabo con carácter bienal. Así pues, se contactó a un total de 28 Estados Miembros para el programa del CNC del bienio 1998-1999.

<sup>b</sup> La determinación de los países se llevó a cabo con carácter bienal. Así pues, se contactó a un total de 57 Estados Miembros para el programa del CNC del bienio 1999-2000.

<sup>c</sup> El concurso en el caso de la República Democrática del Congo se anuló debido a la agitación política, aun cuando se iba convocar a las pruebas escritas a los solicitantes que reunían los requisitos.

Anexo III

**COSTOS ANUALES DE ADMINISTRACIÓN DEL CNC (2002-2006)**

	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
Gastos de secretariado*	737.425	820.305	911.675	963.890	897.920
Honorarios de consultores	27.000	17.124	15.938	12.000	14.000
Costo de la asistencia temporal general y horas extraordinarias	36.412	37.720	32.000	14.250	3.000
Costo de la impresión de los documentos del concurso	17.538	19.596	17.660	24.325	7.595
Gastos de viaje para la administración de los exámenes	26.300	29.900	27.900	47.000	37.000
Gastos de viaje de los candidatos para las entrevistas o videoconferencias	150.000	180.000	180.000	180.000	60.000
Costo de los anuncios	10.019	10.800	10.800	11.400	10.600
Gastos de envío	16.630	22.600	28.000	29.000	15.000
Costos de la participación como miembros en las juntas**	100.000	100.000	100.000	100.000	85.000
<b>Costo total (dólares EE.UU.)</b>	<b>1.121.324</b>	<b>1.238.045</b>	<b>1.323.973</b>	<b>1.381.865</b>	<b>1.130.115</b>
Número de candidatos aprobados en el CNC	94	172	163	221	55
Número de candidatos aprobados para pasar de G a P	10	9	7	19	10
Número total de candidatos aprobados	104	181	170	240	65
<b>Costo por candidato aprobado (dólares EE.UU.)</b>	<b>10.782</b>	<b>6.840</b>	<b>7.788</b>	<b>5.758</b>	<b>17.386</b>
<b>Costo por candidato participante en las pruebas (dólares EE.UU.)</b>	<b>629</b>	<b>526</b>	<b>435</b>	<b>509</b>	<b>1.273</b>

Fuente: Documentación de la ETS.

\* Los gastos de secretariado incluyen el costo del personal de la ETS.

\*\* El costo de la participación como miembros en las juntas corresponde aproximadamente al de 30 a 40 miembros que trabajan en ellas una semana al año como promedio.

**Anexo IV**

**GRUPOS OCUPACIONALES EN LOS QUE SE HA LLEVADO A CABO EL CNC**

Administración	Arquitectura e ingeniería	Productor de radio asociado
Demografía	Economía	Finanzas
Derechos humanos	Asuntos humanitarios	Tecnología de la información
Asuntos jurídicos	Biblioteca	Enfermería
Fotografía	Asuntos políticos	Información pública
Publicación e imprenta	Ciencia y tecnología	Seguridad
Asuntos sociales	Estadísticas	Desarrollo urbano
Diseñadores y desarrolladores de sitios web		

Anexo V

CANDIDATOS APROBADOS INCLUIDOS EN LA LISTA POR GRADO DE REPRESENTACIÓN GEOGRÁFICA (2002-2006)

Grado de representación geográfica	2002		2003		2004		2005		2006	
	Número de candidatos	Porcentaje	Número de candidatos	Porcentaje	Número de candidatos	Porcentaje	Número de candidatos	Porcentaje	Número de candidatos	Porcentaje
De países no representados	1	1	5	3	5	3	1	0,5	4	7
De países insuficientemente representados	49	52	18	10	58	36	75	34	23	42
De países por debajo del valor equidistante	44	47	149	87	100	61	145	66	28	51
<b>Total</b>	<b>94</b>	<b>100</b>	<b>172</b>	<b>100</b>	<b>163</b>	<b>100</b>	<b>221</b>	<b>100</b>	<b>55</b>	<b>100</b>

Fuente: Documentación de la ETS.

Anexo VI

PAÍSES INVITADOS A PARTICIPAR EN EL CNC, POR GRADO DE REPRESENTACIÓN GEOGRÁFICA (2002-2006)

Grado de representación geográfica	2002		2003		2004		2005		2006	
	Número de países invitados a participar	Número de países con solicitantes	Número de países invitados a participar	Número de países con solicitantes	Número de países invitados a participar	Número de países con solicitantes	Número de países invitados a participar	Número de países con solicitantes	Número de países invitados a participar	Número de países con solicitantes
Países no representados	19	13	17	9	16	11	15	8	17	9
Países insuficientemente representados	11	10	8	5	8	7	11	9	10	7
Países por debajo del valor equidistante	11	8	39	35	47	40	43	41	31	24
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>31</b>	<b>64</b>	<b>49</b>	<b>71</b>	<b>58</b>	<b>69</b>	<b>58</b>	<b>58</b>	<b>40</b>

Fuente: Documentación de la ETS.

**Anexo VII**

**CONTRATACIÓN DE CANDIDATOS INCLUIDOS EN LA LISTA DEL CNC,  
POR GRADO DE REPRESENTACIÓN GEOGRÁFICA (2002-2006)**

	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
Número de puestos P-2 sujetos a distribución geográfica	438	432	441	446	452
Número de funcionarios P-2 contratados mediante el CNC	79 (100)	63 (100)	69 (100)	87 (100)	91 (100)
Número de candidatos de países no representados	7 (8,9)	1 (1,8)	0 (-)	2 (2,3)	3 (3,3)
Número de candidatos de países insuficientemente representados	17 (21,5)	16 (25,3)	10 (14,5)	21 (24,1)	17 (18,6)
Número de candidatos de países por debajo del valor equidistante	45 (56,9)	24 (38,0)	39 (56,5)	29 (33,3)	43 (47,3)
Número de candidatos de otros países	10 (12,7)	22 (34,9)	20 (29,0)	35 (40,3)	28 (30,8)

*Fuente:* Documentación de la ETS.

Las cifras entre paréntesis son porcentajes.

-----