

**Contratación de personal en las organizaciones  
del sistema de las Naciones Unidas: análisis  
comparativo y marco de referencia**

**Sinopsis**

*Informe preparado por*

*Papa Louis Fall  
Yishan Zhang*

**Dependencia Común de Inspección**

Ginebra 2012



**Naciones Unidas**



**Contratación de personal en las organizaciones  
del sistema de las Naciones Unidas: análisis  
comparativo y marco de referencia**

**Sinopsis**

*Informe preparado por*

*Papa Louis Fall  
Yishan Zhang*

**Dependencia Común de Inspección**



**Naciones Unidas, Ginebra 2012**



## Índice

	<i>Párrafos</i>	<i>Página</i>
Siglas.....		iv
I. Introducción.....	1–13	1
II. Resumen de las conclusiones.....	14–26	3
III. Recomendaciones dirigidas a los órganos legislativos o los jefes ejecutivos.....		6
IV. Marco de referencia.....	27	6
Marco institucional de la contratación (JIU/NOTE/2012/1).....		7
Carta de las Naciones Unidas y estatuto y reglamento del personal.....		7
Marcos de gestión de los recursos humanos.....		8
Políticas y procedimientos de contratación.....		8
Delegación de autoridad y rendición de cuentas.....		8
Planificación de la fuerza de trabajo.....		9
Marcos de competencias.....		9
Capacitación.....		10
El proceso de contratación (JIU/NOTE/2012/2).....		11
Apertura y anuncio de la vacante y preselección.....		11
Requisitos de estudios, experiencia laboral y conocimiento de idiomas.....		12
Lista final, evaluación y selección del candidato para el puesto.....		12
Listas de candidatos preseleccionados.....		14
Procedimientos de contratación electrónica.....		14
Cronograma del proceso de contratación.....		15
Equilibrio entre los géneros y distribución geográfica (JIU/NOTE/2012/3).....		15
Equilibrio entre los géneros en la contratación.....		15
Distribución geográfica en la contratación.....		16
Anexos		
I. Participación de organizaciones y entidades en la preparación de este informe.....		18
II. Encuesta en línea de la DCI sobre la contratación en el sistema de las Naciones Unidas.....		20
III. Etapas del proceso de contratación.....		22
IV. Sinopsis de las medidas que han de adoptar las organizaciones participantes respecto de las recomendaciones de la DCI – JIU/REP/2012/4.....		23

## Siglas

ACNUDH	Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos
ACNUR	Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados
BLNU	Base logística de las Naciones Unidas
CAPI	Comisión de Administración Pública Internacional
JJE	Junta de los jefes ejecutivos del sistema de las Naciones Unidas para la coordinación
DCI	Dependencia Común de Inspección del sistema de las Naciones Unidas
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FIDA	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
OACI	Organización de Aviación Civil Internacional
OCAH	Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios
OCDE	Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos
OIEA	Organismo Internacional de Energía Atómica
OIT	Organización Internacional del Trabajo
OMI	Organización Marítima Internacional
OMM	Organización Meteorológica Mundial
OMPI	Organización Mundial de la Propiedad Intelectual
OMS	Organización Mundial de la Salud
OMT	Organización Mundial del Turismo
ONUDI	Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial
ONUG	Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra
ONU-Hábitat	Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos
ONUSIDA	Programa Conjunto de las Naciones Unidas sobre el virus de la inmunodeficiencia humana y el síndrome de inmunodeficiencia adquirida
ONUW	Oficina de las Naciones Unidas en Viena
OOPS	Organismo de Obras Públicas y Socorro de las Naciones Unidas para los Refugiados de Palestina en el Cercano Oriente
PMA	Programa Mundial de Alimentos
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PNUMA	Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente
UIT	Unión Internacional de Telecomunicaciones
UNAMA	Misión de Asistencia de las Naciones Unidas en el Afganistán
UNAMI	Misión de Asistencia de las Naciones Unidas para el Iraq

UNCTAD	Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura
UNFPA	Fondo de Población de las Naciones Unidas
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia
UNODC	Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito
UNOPS	Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos
UPU	Unión Postal Universal





## I. Introducción

1. Como parte de su programa de trabajo para 2011, la Dependencia Común de Inspección (DCI) realizó un estudio de la contratación de personal en el sistema de las Naciones Unidas. El tema fue propuesto por la Secretaría de las Naciones Unidas a la que se sumaron varias otras organizaciones participantes.

2. En 2000, la Comisión de Administración Pública Internacional (CAPI) aprobó un Marco para la gestión de los recursos humanos que identificaba los distintos elementos interrelacionados que forman parte de esta actividad en el régimen común. El empleo es uno de los seis componentes del marco y la "contratación" es un subcomponente. La CAPI define la contratación como "el sistema para atraer, evaluar y seleccionar a candidatos ajenos a la organización para llenar vacantes". La contratación es distinta de la colocación, que se refiere normalmente al proceso de llenar vacantes en forma interna.

3. Suele decirse que el personal es el recurso más importante de cualquier organización. La calidad de la gestión de los recursos humanos en general y del proceso de contratación en particular tiene efecto directo en el desempeño y el éxito de la organización. La International Public Management Association for Human Resources (IPMA-HR) sostiene que "no basta con llevar en el ómnibus a los pasajeros que convienen y hacer bajar a los que no convienen, sino que también los pasajeros deben ocupar los asientos que les corresponden". En efecto, "la gente que tiene la combinación de conocimientos apropiados y la experiencia necesaria para el puesto permite ofrecer servicios de calidad"<sup>1</sup>.

4. Por lo tanto, la contratación de personal es una actividad de importancia crítica para todas las organizaciones, que involucra no solo al departamento de recursos humanos sino también y cada vez más a los supervisores directos. En el proceso de contratación se invierte una cantidad considerable de tiempo y de recursos humanos, pero el precio de equivocarse es aun mayor porque a la pérdida de productividad y el tiempo que se debe dedicar a resolver problemas de desempeño se suma el costo que entraña contratar nuevos candidatos<sup>2</sup>.

5. En el sistema de las Naciones Unidas, la contratación de personal es un tema que preocupa continuamente a los Estados Miembros, como queda de manifiesto en varias resoluciones de la Asamblea General y de los órganos rectores de otras organizaciones del sistema. En una resolución reciente sobre gestión de recursos humanos, la Asamblea General volvió a considerar las siguientes cuestiones relativas a la contratación:

- La necesidad de planificar la fuerza de trabajo;
- La necesidad de que se dé un trato igual a los candidatos con niveles educativos equivalentes;
- Las elevadas tasas de vacantes, en particular en las misiones sobre el terreno, y la elevada tasa de movimiento del personal, especialmente en los lugares de destino difíciles;
- La importancia fundamental de acelerar el proceso de contratación y dotación de personal;
- La necesidad de que las instrucciones administrativas sobre recursos humanos sean plenamente conformes a las resoluciones pertinentes;

---

<sup>1</sup> International Public Management Association for Human Resources, *Recruiting and Staffing in the Public Sector*. Results from IPMA-HR Research Series, (Summer 2007), p. 3.

<sup>2</sup> Véase <http://www.ransonassociates.co.uk/hrprocesses.htm>.

- La necesidad de dar a conocer mejor las oportunidades de empleo en la Organización, en particular mediante una labor de difusión más amplia;
- La necesidad de respetar la igualdad de los dos idiomas de trabajo de la Secretaría y de utilizar idiomas de trabajo adicionales en determinados lugares de destino<sup>3</sup>.

6. El objetivo del presente estudio es evaluar, en el contexto de las distintas necesidades de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, cuestiones de eficiencia, transparencia y equidad en el proceso de contratación, teniendo en cuenta principios como la representación geográfica, el equilibrio entre los géneros y la igualdad entre los idiomas oficiales de trabajo. En el estudio, que se centra en la contratación externa para nombramientos de un año o más, se examinan las normas, políticas y procedimientos de contratación de todas las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas y se hace un análisis comparativo que arroja características comunes y diferencias y permite discernir una serie de buenas prácticas.

## Metodología

7. El estudio abarcó 34 organizaciones u oficinas de las Naciones Unidas. De conformidad con las normas y directrices internas de la DCI y sus procedimientos de trabajo, la metodología empleada en la preparación del presente informe incluyó un examen preliminar, cuestionarios, entrevistas y análisis en profundidad. Se enviaron cuestionarios detallados a 34 organizaciones u oficinas y se entrevistó a funcionarios de 27 organizaciones u oficinas y a representantes del personal de 12 organizaciones u oficinas en Nueva York, Ginebra, Viena, Roma y París. El equipo de trabajo visitó también la Misión de Asistencia de las Naciones Unidas para el Iraq (UNAMI) y la base de Kuwait de la Misión de Asistencia de las Naciones Unidas en el Afganistán (UNAMA) y entrevistó a funcionarios de gestión de recursos humanos y a representantes del personal. Se realizó una videoconferencia con funcionarios de gestión de recursos humanos de la Base logística de las Naciones Unidas (BLNU) (véase el anexo I).

8. Se envió una encuesta en línea a más de 1.200 miembros de grupos de evaluación y órganos permanentes de contratación y examen de 23 organizaciones del sistema de las Naciones Unidas para recabar su opinión sobre la eficiencia, transparencia y equidad del proceso de contratación de sus organizaciones. La tasa de respuestas fue del 33,6% (véanse los anexos I y II). Además, se pidió a las organizaciones que proporcionaran estadísticas, que se han incluido en el informe. Sin embargo, resultó problemático obtener datos que permitieran hacer comparaciones fiables a lo largo del tiempo y entre organizaciones a causa de la diversidad de métodos de reunión de datos y de modalidades de presentación de la información. En los distintos anexos se presenta información detallada sobre los resultados del estudio desglosados por organización<sup>4</sup>.

9. Sobre la base de su investigación y sus conclusiones, los Inspectores han determinado buenas prácticas y recomendado una serie de criterios que las organizaciones podrán utilizar en relación con las prácticas de gestión, los procesos de contratación y la evaluación de los progresos.

10. El estudio se ha publicado en cuatro partes, a saber, tres notas que se refieren al marco institucional existente para la contratación en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas (JIU/NOTE/2012/1); los procesos y prácticas de contratación en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas y su posible armonización

---

<sup>3</sup> Resolución 65/247 de la Asamblea General, párrs. 11 a 26.

<sup>4</sup> El examen no abarcó los procesos de contratación en casos de externalización, la incorporación en el servicio ni la verificación de referencias.

(JIU/NOTE/2012/2); y el equilibrio entre los géneros y la distribución geográfica en la contratación (JIU/NOTE/2012/3), y la presente sinopsis que reúne las principales conclusiones, recomendaciones y los criterios propuestos (JIU/REP/2012/4). Los Inspectores subrayan que el presente informe sinóptico debe leerse y considerarse junto con las tres notas y que, al adoptar decisiones al respecto, los órganos legislativos, las secretarías y la Junta de los jefes ejecutivos del sistema de las Naciones Unidas para la coordinación (JJE) deben proceder de la misma manera.

11. Se recabaron las opiniones de las organizaciones participantes sobre el proyecto de informe y las notas, las cuales se han tenido en cuenta para finalizarlos. De conformidad con el artículo 11.2 del estatuto de la DCI, el informe y las notas se ultimaron tras la celebración de consultas entre los Inspectores a fin de someter las conclusiones y recomendaciones al juicio colectivo de la Dependencia.

12. Para facilitar la utilización del informe, la aplicación de sus recomendaciones y el seguimiento de dicha aplicación, en el cuadro que figura en el anexo IV se indica si el informe se ha remitido a las organizaciones en cuestión para que tomen medidas o para su información. En el cuadro se señalan las recomendaciones pertinentes para cada organización, especificando si requieren que el órgano legislativo o rector de la organización adopte una decisión o si debe ser el jefe ejecutivo quien se encargue de su aplicación.

13. Los Inspectores desean expresar su reconocimiento a cuantos los ayudaron en la preparación del presente informe y en particular a quienes participaron en las entrevistas y tan generosamente compartieron sus conocimientos y experiencia.

## II. Resumen de las conclusiones

### El marco institucional

14. Los valores y principios fundamentales de las organizaciones que se exponen en la Carta de las Naciones Unidas y en los instrumentos constitutivos equivalentes proporcionan la base ética de un sólido marco institucional para la contratación. Estos valores y principios se explicitan en los estatutos y reglamentos del personal de las organizaciones. Sin embargo, los Inspectores observaron que otros principios importantes, como la competitividad en el proceso de contratación y los requisitos mínimos de conocimiento de idiomas, no figuran en los estatutos del personal de algunas organizaciones.

15. Los Inspectores también observaron diferencias en otros componentes del marco institucional de las organizaciones, como las estrategias de gestión de recursos humanos y las políticas y procedimientos de contratación, que podrían explicitarse más en muchos casos. La planificación de la fuerza de trabajo es un imperativo en los cuatro fondos y programas principales, pero es menos común en los organismos más pequeños.

16. El uso de marcos de competencias está ampliamente difundido en la contratación de personal y algunos de los marcos se están actualizando para ajustarlos a las nuevas circunstancias. Esto permite armonizar los perfiles e indicadores de competencias y facilita la movilidad entre organismos. Debe haber también una evaluación sistemática de las competencias utilizando distintos métodos; los Inspectores observaron algunas discrepancias. Además, la capacitación en la realización de entrevistas basadas en las competencias debería ser un requisito fundamental para todos los miembros de los grupos de evaluación, lo que está lejos de ser la norma.

17. En el contexto de la gestión basada en los resultados, los Inspectores observan que la responsabilidad del proceso de contratación y las decisiones sobre la selección se han ido

delegando progresivamente a los supervisores pertinentes con menor participación de los oficiales de gestión de los recursos humanos. Los Inspectores consideran que las oficinas de recursos humanos deberían esforzarse por aumentar la transparencia, salvaguardar la imparcialidad y contrarrestar la impresión de injusticia que se puso de relieve en la encuesta de la DCI. Una mayor participación de los representantes del personal contribuiría también a dar legitimidad al proceso. Los Inspectores observaron también que los jefes ejecutivos ejercen una considerable autoridad discrecional en los nombramientos, en particular en los niveles más altos, lo que puede menoscabar la transparencia y competitividad del proceso de contratación en general.

18. En la mayoría de las organizaciones, los sistemas de rendición de cuentas no son suficientemente rigurosos para asegurar las debidas garantías del proceso. Estos sistemas deben fortalecerse, para lo cual habrá que establecer metas e indicadores con respecto a la contratación y mecanismos para verificar el cumplimiento y se deberán presentar informes periódicos sobre los resultados a los órganos legislativos y publicar la información en los sitios web de las organizaciones. En todas las organizaciones, el proceso de contratación debe ser objeto de una vigilancia regular de los órganos internos y externos de supervisión.

### **El proceso de contratación**

19. Los Inspectores llegaron a la conclusión de que, en todas las organizaciones, el proceso de contratación debería mejorar sustancialmente para que las decisiones en materia de selección aseguraran el más alto grado de eficiencia, competencia e integridad del personal en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, lo cual supone:

- Una eficiente gestión de las vacantes mediante la planificación de la fuerza de trabajo;
- Utilización sistemática de clasificaciones de puestos estandarizadas, incluidos los requisitos mínimos en materia de cualificaciones, experiencia laboral y conocimiento de idiomas;
- Plazos estrictos para el anuncio de vacantes;
- Métodos más eficaces de evaluación utilizados en combinación, incluidas pruebas escritas y orales estandarizadas y entrevistas basadas en las competencias;
- Utilización de centros de evaluación para la contratación de personal directivo superior;
- Calificación y clasificación de los candidatos y documentación de las decisiones;
- Verificación minuciosa de las referencias;
- Creación de sistemas electrónicos eficaces de contratación para automatizar y acelerar los procesos y facilitar la supervisión y la preparación de informes.

20. El proceso de contratación es complejo y prolongado (véase el anexo III). Esto sigue siendo un problema grave en todas las organizaciones y se han identificado fases en que se producen atascos considerables que requieren medidas correctivas. Las listas de candidatos ya aprobados parecen ofrecer ciertas posibilidades de acelerar la contratación, pero tal vez sean más útiles para determinadas situaciones concretas, por ejemplo emergencias. Para mejorar la situación, es fundamental que los departamentos de gestión de los recursos humanos vigilen estrictamente el cumplimiento de los plazos establecidos en el proceso de contratación y que se apliquen mecanismos eficaces de rendición de cuentas.

## Armonización de las prácticas de contratación

21. La Comisión de Administración Pública Internacional (CAPI) puede contribuir considerablemente a facilitar la armonización de las prácticas de contratación de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas. En particular, habría que actualizar el sistema de clasificación de puestos del Cuadro Orgánico y categorías superiores para eliminar las discrepancias y reflejar las nuevas realidades en materia de prácticas laborales. Todas las organizaciones deberían establecer los mismos requisitos mínimos comunes en materia de estudios, experiencia laboral y conocimientos de idiomas en aras de la coherencia en todo el sistema y de la consecución del objetivo de "Una ONU".

22. La red de recursos humanos del Comité de Alto Nivel sobre Gestión de la Junta de los jefes ejecutivos para la coordinación participa activamente en algunas iniciativas de armonización de las prácticas de contratación en el contexto del concepto "Unidos en la acción", incluido un proyecto piloto para armonizar los anuncios de vacantes y el proceso de selección de algunos cuadros del personal a nivel de los países. Los Inspectores confían en que estas iniciativas contribuirán al logro de una mayor armonización en el futuro.

## Equilibrio entre los géneros

23. La mayor parte de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas se han comprometido a lograr la paridad entre los géneros en sus secretarías, en particular en el Cuadro Orgánico y las categorías superiores, y en algunas organizaciones existe un mandato legislativo con plazos previstos de cumplimiento en este sentido. Sin embargo, los Inspectores observaron que en la mayoría de los casos no se ha logrado la paridad entre los géneros, incluso cuando existía un mandato, aunque en los últimos años ha aumentado la proporción de mujeres, en gran medida debido a aumentos en las categorías subalternas.

24. Las razones que se aducen para explicar la persistencia del desequilibrio entre los géneros en la contratación incluyen el reducido número de candidatas mujeres, en particular para los puestos muy especializados y los puestos sobre el terreno, y las escasas oportunidades de recurrir a la contratación externa. Para resolver estos problemas habrá que adoptar estrategias y políticas más eficaces en materia de contratación y paridad entre los géneros, como establecer metas anuales para avanzar progresivamente hacia la paridad e indicadores para medir los progresos, e instituir la obligación de presentar informes a los órganos legislativos.

## Distribución geográfica

25. Muchas organizaciones aplican un sistema de límites convenientes con el objeto de lograr una distribución geográfica equitativa en la dotación de personal de su secretaría, el más complejo de los cuales es un cálculo ponderado para cada Estado Miembro que se basa en la composición de la organización, las contribuciones financieras y factores de población. Los Inspectores llegaron a la conclusión de que otros sistemas, basados en la distribución regional o en la calidad de país donante o país en que se ejecutan programas han resultado menos satisfactorios.

26. En la mayoría de las organizaciones, la distribución geográfica sigue limitándose a los puestos del Cuadro Orgánico y categorías superiores financiados con el presupuesto ordinario, lo que no tiene en cuenta los considerables cambios registrados en los últimos años en la composición de las secretarías y las modalidades de financiación. Por consiguiente, la distribución geográfica se aplica solo a una pequeña proporción de los puestos (por ejemplo, únicamente el 11,28% de los puestos están sujetos a distribución

geográfica en la Secretaría de las Naciones Unidas), lo que contraviene la intención y el espíritu de la Carta de las Naciones Unidas. Los Inspectores consideran que la distribución geográfica debería aplicarse a todos los puestos del Cuadro Orgánico y categorías superiores de un año o más de duración. Además, las medidas para lograr la distribución geográfica equitativa deberían incorporarse a las estrategias, políticas y prácticas en materia de contratación.

### **III. Recomendaciones dirigidas a los órganos legislativos o los jefes ejecutivos**

#### **Recomendación 1**

**Los órganos legislativos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas deberían pedir a los jefes ejecutivos que, al contratar candidatos externos con contratos de plazo fijo de un año o más de duración, se guiaran por los 15 criterios de contratación propuestos en el presente estudio (JIU/REP/2012/4, párr. 27).**

#### **Recomendación 2**

**Los jefes ejecutivos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas deberían presentar informes periódicos a los órganos legislativos sobre la delegación de la autoridad en materia de contratación, los mecanismos de rendición de cuentas establecidos en relación con la autoridad delegada y los resultados obtenidos, de conformidad con el criterio 4 (JIU/NOTE/2012/1, párrs. 16 a 42).**

#### **Recomendación 3**

**Los jefes ejecutivos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas que aún no lo hayan hecho deberían reducir a no más de 30 días el período durante el cual se anuncian las vacantes, solicitando la aprobación de los órganos legislativos cuando proceda (JIU/NOTE/2012/2, párrs. 4 a 23).**

#### **Recomendación 4**

**El Comité de Alto Nivel sobre Gestión de la Junta de los jefes ejecutivos para la coordinación debería seguir proponiendo iniciativas para armonizar las prácticas de contratación y ampliar el alcance de sus actividades a este respecto (JIU/NOTE/2012/2, párrs. 115 a 121).**

### **IV. Marco de referencia**

27. Los Inspectores recomendaron los 15 criterios siguientes, que abarcan el marco institucional de la contratación en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, el proceso de contratación, y el equilibrio entre los géneros y la distribución geográfica. Los Inspectores alientan a las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas a utilizarlos como marco básico de referencia para la contratación y para evaluar los progresos logrados.

## Marco institucional de la contratación (JIU/NOTE/2012/1)

### Carta de las Naciones Unidas y estatuto y reglamento del personal (párrafos 4 y 5)

#### Criterio 1

**La Carta de las Naciones Unidas y los instrumentos constitutivos equivalentes de todas las demás organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, el estatuto y el reglamento del personal de cada organización y las resoluciones pertinentes de los órganos legislativos constituyen el marco general del proceso de contratación de cada una de las organizaciones. La contratación respeta plenamente los principios fundamentales establecidos en esos documentos.**

Para ello es necesario que:

- a) El estatuto y el reglamento del personal incluyan el marco general y los principios mencionados en los apartados b) a h) *infra*;
- b) El proceso de contratación identifique y seleccione el personal que dé prueba del más alto grado de eficiencia, competencia e integridad;
- c) Las decisiones en materia de selección sean transparentes y no reflejen prejuicio o discriminación de ningún tipo;
- d) La selección sea un proceso competitivo para todos los puestos independientemente del cuadro y la categoría. Las decisiones al respecto se basen en requisitos mínimos y criterios de evaluación aprobados previamente, sean transparentes y estén bien documentadas. Los responsables de la contratación rindan cuentas de esas decisiones;
- e) La base geográfica para la contratación de personal del Cuadro Orgánico y categorías superiores sea lo más amplia posible. En el momento de la selección se dé preferencia a los candidatos de países no representados o insuficientemente representados, a igualdad de cualificaciones y competencias;
- f) En el momento de la selección se tenga debidamente en cuenta la necesidad de lograr la paridad entre los géneros, en particular en los puestos del Cuadro Orgánico y categorías superiores;
- g) Se tengan plenamente en cuenta las cualificaciones y la experiencia de quienes ya prestan servicios en la organización, sin perjuicio de buscar nuevos candidatos promisorios; y
- h) Se tengan debidamente en cuenta el conocimiento de dos idiomas de trabajo como mínimo, en particular para los puestos del Cuadro Orgánico y categorías superiores, y el conocimiento de otros idiomas de trabajo del lugar de destino de que se trate, de conformidad con los mandatos establecidos.

### **Marcos de gestión de los recursos humanos (párrafos 6 a 10)**

#### **Criterio 2**

**Los marcos de gestión de los recursos humanos proporcionan la dirección estratégica para la gestión y desarrollo de los recursos humanos de cada organización de conformidad con sus necesidades y desafíos y determinan prácticas de contratación eficientes que permiten atraer y seleccionar candidatos competentes con los distintos perfiles necesarios.**

Los marcos de gestión de los recursos humanos:

- a) Establecen objetivos estratégicos de la gestión de los recursos humanos acordes con las necesidades de la organización;
- b) Determinan prioridades en el contexto de los recursos y herramientas disponibles;
- c) Incluyen metas específicas, indicadores y plazos; y
- d) Identifican claramente a los responsables de alcanzar los objetivos propuestos.

### **Políticas y procedimientos de contratación (párrafos 11 a 15)**

#### **Criterio 3**

**Se han establecido por escrito procedimientos detallados para orientar y documentar cada paso del proceso de contratación. Estos procedimientos han sido debidamente comunicados a los responsables de la contratación, se aplican sistemática y efectivamente, teniendo siempre en cuenta la importancia de proceder con transparencia y respetando los plazos. Los procedimientos se examinan y revisan periódicamente según procede, en consulta con todas las partes interesadas.**

Véanse los criterios 8 a 12 en el documento JIU/NOTE/2012/2.

### **Delegación de autoridad y rendición de cuentas (párrafos 16 a 42)**

#### **Criterio 4**

**Existe la responsabilidad de rendir cuentas en cada paso del proceso de contratación.**

A estos efectos, los jefes ejecutivos:

- a) Establecen niveles apropiados de delegación de la autoridad y una división clara de funciones y responsabilidades en cada etapa del proceso de contratación, incluidas la formulación de recomendaciones y la adopción de las decisiones finales;
- b) Se aseguran de que existan las debidas garantías y de que la competencia sea limpia en todos los procesos de contratación, incluida la contratación para puestos de categoría superior;



c) Restringen la autoridad discrecional en la contratación al mínimo necesario y se aseguran de que los motivos para las excepciones estén debidamente justificados y documentados en los informes a los órganos legislativos interesados;

d) Establecen objetivos e indicadores de contratación; supervisan la conformidad con los objetivos e indicadores establecidos a nivel de la organización y los departamentos y se aseguran de que los responsables de la contratación asuman la responsabilidad de cumplir esos objetivos y aplicar esos indicadores; realizan un examen periódico de la delegación de la autoridad en relación con los resultados alcanzados;

e) Establecen medidas para hacer valer la responsabilidad en caso de que no se hayan cumplido las políticas y procedimientos establecidos, por ejemplo a través de la evaluación del rendimiento o de medidas disciplinarias, según proceda;

f) Publican en línea estadísticas anuales sobre contratación, incluidas las metas y resultados, así como informes periódicos sobre la aplicación de la estrategia de gestión de los recursos humanos y de contratación a los órganos legislativos; y

g) Encargan auditorías o evaluaciones periódicas de la gestión del proceso de contratación y aseguran un seguimiento apropiado de la aplicación de sus recomendaciones.

#### **Planificación de la fuerza de trabajo (párrafos 43 a 47)**

##### **Criterio 5**

**Se ha instituido la planificación de la fuerza de trabajo de conformidad con las necesidades de la organización.**

Una planificación efectiva de la fuerza de trabajo:

a) Tiene en cuenta el volumen, la movilidad y el movimiento del personal, así como los recursos y la capacidad disponibles y las necesidades de la organización;

b) Sirve de base para todas las decisiones y procesos importantes en materia de contratación, incluida la determinación de la relación apropiada entre los anuncios de vacantes para candidatos externos e internos y entre los candidatos externos e internos seleccionados; y

c) Garantiza que se vigile atentamente y se examine periódicamente la aplicación de estas relaciones.

#### **Marcos de competencias (párrafos 48 a 55)**

##### **Criterio 6**

**Se requiere el uso de competencias en el proceso de contratación para todos los puestos. Se establecen y aplican marcos de competencias para asegurar que todos los candidatos seleccionados tengan los conocimientos, atributos y tipos de comportamientos que se requieren y sean los más idóneos para el puesto.**

A tal efecto, los marcos de competencia:

a) Proporcionan un inventario de los comportamientos valorados, reconocidos y recompensados en la organización;

- b) Reflejan la estructura y las prioridades de la organización y coinciden con los de otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, lo que permite armonizar las prácticas, facilitar la movilidad entre organismos y ampliar la base general de candidatos promisorios;
- c) Encuadra el proceso de contratación desde el principio (apertura de una vacante) hasta el final (selección del candidato para el puesto);
- d) Incluye competencias en materia de comportamientos y competencias técnicas, así como las competencias directivas apropiadas;
- e) Proporciona una definición para cada competencia e indicadores para medir los comportamientos;
- f) Define las competencias por tipo de puesto y grupo ocupacional y por categoría;
- g) Limita el número de competencias a menos de 12 por puesto o grupo ocupacional y las clasifica en agrupaciones;
- h) Define tres o cuatro niveles de dominio de la competencia para reflejar la progresión y el nivel creciente de responsabilidades o conocimientos que corresponden a determinado puesto en la estructura jerárquica de la organización;
- i) Requiere que se realice una evaluación de las competencias mediante una combinación de métodos, que incluyen entrevistas, pruebas escritas y verificación de las referencias;
- j) Se reexaminan periódicamente y se actualizan o modifican según las nuevas necesidades;
- k) Son parte de los planes de capacitación de la organización; y
- l) Se dan a conocer públicamente.

#### **Capacitación (párrafos 56 a 58)**

##### **Criterio 7**

**Se elaboran planes de capacitación sobre políticas, procedimientos y prácticas de contratación, incluidas las entrevistas basadas en las competencias y otras técnicas de evaluación y esta capacitación es obligatoria para los oficiales de recursos humanos, los responsables de la contratación y los miembros de los grupos especiales de evaluación y los órganos permanentes de nombramientos y examen.**

Para ello es necesario que:

- a) Los programas de capacitación sean elaborados y llevados a cabo por profesionales de recursos humanos especializados en capacitación;
- b) Los programas de capacitación cubran todos los aspectos de la evaluación en el proceso de contratación, incluidas las entrevistas basadas en las competencias y otras técnicas, según proceda; y
- c) La capacitación sea obligatoria para todos los que participan en el proceso de contratación, que deben recibirla antes de hacerse cargo de sus funciones.

## El proceso de contratación (JIU/NOTE/2012/2)

### Apertura y anuncio de la vacante y preselección (párrafos 4 a 29)

#### Criterio 8

**La etapa de la apertura y el anuncio de la vacante y la preselección del proceso de contratación se rigen por directrices y procedimientos escritos que se ajustan a las buenas prácticas en lo que respecta a descripciones de los puestos, perfiles y anuncios de vacantes estándar y se ciñe a plazos estrictos.**

Esta etapa supone que:

- a) Haya una planificación previa de la fuerza de trabajo para determinar qué vacantes se abrirán, cuándo y de qué manera, y para definir la relación entre contratación externa y colocación o promoción interna;
- b) Se anuncien todos los puestos vacantes, incluidos los de categoría superior. El proceso de contratación debe comenzar por lo menos seis meses antes en el caso de vacantes conocidas como las que se producen por jubilación, puestos recién creados o puestos sujetos a rotación, pero en todo caso, a más tardar en el mismo mes en que el puesto queda vacante;
- c) Todos los puestos se clasifiquen según las normas de la CAPI y exista una descripción específica o genérica del puesto o un perfil del puesto. La descripción del puesto se examine y actualice según sea necesario. En el caso de puestos nuevos, se debe crear una descripción del puesto clasificada o un perfil genérico del puesto;
- d) Se usen anuncios de vacantes estándar o genéricos para algunos cuadros y categorías de puesto;
- e) Los anuncios de vacantes incluyan criterios de evaluación, requisitos mínimos de estudios, cualificaciones y conocimientos, experiencia profesional pertinente, conocimiento de idiomas, competencias y el método de evaluación que se utilizará;
- f) Los anuncios de vacantes se traduzcan a los idiomas de trabajo de la respectiva organización y al idioma del lugar de destino, de acuerdo con las normas establecidas;
- g) Todos los anuncios de vacantes aparezcan en línea y se difundan por otros medios, según sea necesario, incluidos los medios especializados y los portales de empleo especializados, cuando las características del puesto así lo requieran;
- h) Las vacantes se anuncien por un período no superior a un mes; e
- i) Se haga una preselección de las solicitudes sobre la base de los requisitos mínimos para aspirar al puesto.

**Requisitos de estudios, experiencia laboral y conocimiento de idiomas  
(párrafos 30 a 47)**

**Criterio 9**

**Los requisitos mínimos en materia de estudios, experiencia laboral y conocimiento de idiomas para el personal del Cuadro Orgánico y del Cuadro de Servicios Generales de todas las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas están armonizados para facilitar la movilidad entre organismos y la consecución del objetivo de "Una ONU".**

Para ello es necesario que:

- a) Se aplique el mismo nivel de estudios (equivalente a la licenciatura o maestría). Se puede pedir un primer diploma para puestos a nivel de comienzo de carrera, un título avanzado para puestos de mayor nivel y categoría superior y un doctorado para algunos puestos que exigen altas cualificaciones en los organismos especializados y el OIEA;
- b) El diploma sea de una universidad o institución oficialmente reconocida y en la etapa de preselección se determinan las equivalencias y la validez para asegurar la comparabilidad utilizando como referencia la base de datos mundial sobre la enseñanza superior publicada anualmente por la Asociación Internacional de Universidades y el Centro de Información sobre Educación Superior de la UNESCO, que se puede consultar en CD-ROM;
- c) Haya una relación entre los estudios mínimos requeridos y el número de años de experiencia laboral para los puestos del Cuadro Orgánico y categorías superiores; no se requiere experiencia laboral para los puestos de comienzo de carrera de categoría P-1;
- d) Para cada categoría del cuadro de servicios generales en todo el sistema se requiera un certificado de estudios secundarios o su equivalente y un número igual de años de experiencia laboral; y
- e) Se tenga debidamente en cuenta el conocimiento de dos idiomas de trabajo como mínimo para puestos del Cuadro Orgánico y categorías superiores (se requiera muy buen dominio de uno y un conocimiento práctico de otro), incluido el idioma del lugar de destino, de conformidad con las normas vigentes. El conocimiento de idiomas es particularmente importante en el caso de los funcionarios de nivel superior y el personal de recursos humanos que deben dar el ejemplo a ese respecto.

**Lista final, evaluación y selección del candidato para el puesto (párrafos 48 a 85)**

**Criterio 10**

**La etapa del proceso de contratación que va de la elaboración de la lista final a la evaluación y la selección se rige por procedimientos y directrices escritas que se ajustan a las buenas prácticas en materia de elaboración de la lista final, entrevistas, pruebas, calificación y clasificación, selección y examen, teniendo debidamente en cuenta la necesidad de transparencia y de respetar los plazos en todo el proceso.**

A estos efectos:

- a) Se han establecido procedimientos detallados por escrito y los oficiales de recursos humanos, los responsables de la contratación y los miembros de los grupos reciben una meticulosa capacitación;
- b) El responsable de la contratación compara cada una de las solicitudes preseleccionadas con los requisitos del puesto enunciados en el anuncio de la vacante empleando criterios de evaluación y calificaciones previamente aprobados;
- c) El grupo de evaluación o selección o la junta de nombramientos elaboran, examinan y aprueban una lista final de tres candidatos como mínimo. Los candidatos de esa lista son objeto de una evaluación a fondo de sus cualificaciones, experiencia, competencias y conocimientos de idiomas y de otro tipo a través de entrevistas obligatorias, pruebas orales o escritas y otros métodos de evaluación, según proceda;
- d) De conformidad con la delegación de la autoridad en materia de contratación, se establecen grupos especiales para llevar a cabo las entrevistas, las evaluaciones y la selección del o los candidatos para cada vacante o grupo de vacantes, incluso para puestos de nivel superior, que se encargan de entrevistar y evaluar a los candidatos y de elaborar una lista de candidatos recomendados;
- e) Los grupos encargados de las entrevistas, la evaluación y la selección están integrados por un mínimo de tres personas que han recibido capacitación en técnicas de entrevista basadas en las competencias. Están representados ambos géneros y un miembro del grupo no pertenece a la oficina que ofrece el contrato. Participan representantes de recursos humanos, como mínimo a título de asesores;
- f) Se administran pruebas orales o escritas estandarizadas a los candidatos para puestos del Cuadro Orgánico y categorías superiores por grupo de puestos y categoría; se administran pruebas de conocimientos de oficina y otras pruebas especializadas para puestos de apoyo del cuadro de servicios generales y puestos concretos en los sectores de finanzas, tecnología de la información y otros. Se administran pruebas de idiomas para determinar el grado de conocimiento del idioma o los idiomas requeridos. Las pruebas son elaboradas y administradas por los oficiales de recursos humanos y los responsables de la contratación;
- g) Los candidatos para puestos directivos son evaluados utilizando diversas técnicas, preferentemente en un centro de evaluación;
- h) Se determina periódicamente la eficacia de los distintos métodos de evaluación y los resultados se incorporan al proceso;
- i) Se examinan anteriores evaluaciones de la actuación profesional y se verifican sistemáticamente las referencias, independientemente de los puestos y las categorías;
- j) Los órganos de examen verifican que el procedimiento de elaboración de la lista final, la evaluación y la recomendación se hayan ajustado a las normas y procedimientos e indican si a su juicio las recomendaciones se ajustan a los requisitos del puesto y a los criterios de evaluación. En estos órganos participan oficiales de recursos humanos y representantes del personal;
- k) Se conserva constancia escrita de las razones para elegir o rechazar a cada candidato en la preparación de la lista final y en la etapa de selección definitiva;
- l) Se establecen metas e indicadores con el objetivo de mejorar la calidad del proceso de contratación, inclusive para medir la eficacia de los grupos especiales de evaluación y de los órganos permanentes; se vigila regularmente el cumplimiento; y

m) Quienes dirigen y toman la decisión final en el proceso de contratación son responsables del resultado y deben rendir cuentas si surgen impugnaciones valederas.

#### **Listas de candidatos preseleccionados (párrafos 86 a 93)**

##### **Criterio 11**

**Se establecen listas de candidatos preseleccionados de conformidad con las necesidades de contratación para categorías de puestos y grupos ocupacionales concretos, según proceda, para acelerar el proceso de selección.**

Ello supone que:

- a) Se preparen listas de candidatos evaluados que han sido recomendados para una vacante concreta o un puesto genérico, pero aún no han sido seleccionados;
- b) Los administradores de las listas se aseguren de satisfacer las expectativas de los responsables de la contratación en lo que respecta a la disponibilidad de candidatos y el período en que los candidatos permanecen en la lista;
- c) Las bases de datos con las listas de candidatos preseleccionados estén actualizadas y sean fáciles de usar; y
- d) Se haga una evaluación periódica de los sistemas de listas de candidatos y los resultados se incorporen al proceso.

#### **Procedimientos de contratación electrónica (párrafos 94 a 99)**

##### **Criterio 12**

**Se elaboran sistemas eficientes y con una buena relación costo-eficacia para automatizar totalmente el proceso de contratación y aumentar la transparencia.**

Para ello es necesario que:

- a) Los procedimientos de contratación estén estandarizados y debidamente documentados en toda la organización;
- b) Se elaboren sistemas de contratación electrónica fáciles de usar de acuerdo con las especificaciones del cliente;
- c) Los sistemas de contratación electrónica sean objeto de un riguroso ensayo antes de ser adoptados definitivamente en la práctica;
- d) Los sistemas de contratación electrónica sean de carácter integral y abarquen los perfiles estándar y genéricos de los puestos, la publicación de los anuncios de vacantes, la preselección de candidatos, los criterios preaprobados para evaluar los candidatos, un registro sistemático de las evaluaciones, un rastreo de la marcha del proceso, el proceso de aprobación, las ofertas de nombramiento y el seguimiento;
- e) El sistema de acceso a una amplia recopilación de datos que sirvan para supervisión y preparación de informes; y
- f) Periódicamente se evalúe la eficiencia y la relación costo-eficacia del sistema de contratación electrónica.

**Cronograma del proceso de contratación (párrafos 100 a 106)****Criterio 13**

**La duración del proceso de contratación desde el anuncio de la vacante hasta la decisión por la que se elige candidato no excede de 120 días.**

Ello supone que:

- a) Se asigne una duración máxima a cada etapa del proceso de contratación desde el anuncio de la vacante hasta la decisión por la que se selecciona el candidato;
- b) Se trabaje con grupos de candidatos y listas de candidatos preseleccionados, según proceda, para facilitar el cumplimiento de los plazos establecidos para el proceso;
- c) Se elaboren sistemas eficaces de contratación electrónica para acelerar el proceso y determinar dónde se producen las demoras; y
- d) Existan sistemas de supervisión y mecanismos de rendición de cuentas.

**Equilibrio entre los géneros y distribución geográfica (JIU/NOTE/2012/3)****Equilibrio entre los géneros en la contratación (párrafos 3 a 38)****Criterio 14**

**El principio de un equilibrio de 50/50 entre los géneros está incorporado en la cultura de la organización, el estatuto y reglamento del personal y las estrategias, políticas, directrices, procedimientos y prácticas de contratación, teniendo presente que, al nombrar el personal de la secretaría y al determinar las condiciones de servicio, la consideración primordial es la necesidad de asegurar el más alto grado de eficiencia, competencia e integridad.**

Ello supone que:

- a) El principio de un equilibrio de 50/50 entre los géneros esté establecido en el reglamento del personal y en las estrategias, políticas y procedimientos de contratación;
- b) El equilibrio del 50/50 entre los géneros se aplique a todos los puestos del Cuadro Orgánico y categorías superiores;
- c) Se establezcan metas e indicadores anuales o bienales progresivos para alcanzar la meta del 50/50 a nivel de la organización y los departamentos, especialmente en el nivel directivo superior;
- d) Se establezcan metas e indicadores para contratar una proporción más alta de mujeres de países no representados o insuficientemente representados;
- e) Se proporcione información sobre el equilibrio entre los géneros a los responsables de la contratación en el momento de seleccionar el candidato para el puesto y esta información se tenga en cuenta en la adopción de la decisión. Los órganos de examen verifican el cumplimiento del requisito;

- f) Los responsables de la contratación documenten en el momento de la selección por qué no se encontraron candidatas calificadas, en particular en los departamentos en que haya un desequilibrio;
- g) Las mujeres estén representadas en los grupos de entrevistas, evaluación y selección y en los órganos de examen. Se deben presentar informes relativos a las excepciones en caso de incumplimiento;
- h) Se vigile el cumplimiento de las metas relativas a equilibrio entre los géneros y aquellos en quienes se delegó la autoridad para contratar, incluidos los responsables de la contratación y los jefes de departamento, rindan cuentas de los resultados, entre otras cosas como parte de la evaluación anual de su actuación profesional;
- i) Se presenten informes periódicos sobre el cumplimiento a los órganos legislativos y al público en general a través de los sitios web de las organizaciones;
- j) La capacitación sobre la diversidad cultural y el género esté integrada en la capacitación para la realización de entrevistas basadas en las competencias; y
- k) La sensibilidad a las cuestiones de género se incluya entre las competencias que deban evaluarse en el proceso de contratación, especialmente en el caso del personal directivo.

#### **Distribución geográfica en la contratación (párrafos 39 a 83)**

##### **Criterio 15**

**El principio de la distribución geográfica equitativa está incorporado en la cultura de la organización, el estatuto y reglamento del personal y las estrategias, políticas, directrices, procedimientos y prácticas de contratación, teniendo presente que, al nombrar el personal de la secretaría y al determinar las condiciones de servicio, la consideración primordial es la necesidad de asegurar el más alto grado de eficiencia, competencia e integridad.**

Ello supone que:

- a) El principio de la distribución geográfica equitativa esté establecido en el reglamento del personal y en las estrategias, políticas, y procedimientos de contratación;
- b) La determinación de la distribución geográfica equitativa no se base exclusivamente en el criterio de las contribuciones de los Estados Miembros;
- c) Todos los puestos del Cuadro Orgánico y categorías superiores de un año o más de duración estén sujetos a la distribución geográfica equitativa;
- d) Se establezcan metas e indicadores para aumentar la proporción de países no representados e insuficientemente representados;
- e) Se proporcione información sobre los países no representados, insuficientemente representados y excesivamente representados a los responsables de la contratación en el momento de seleccionar el candidato para el puesto y esta información se tenga en cuenta en la adopción de la decisión. Se indique el grado de representación del país de cada uno de los candidatos recomendados. Se requieran informes sobre el motivo de la excepción para contratar candidatos de países excesivamente representados. Los órganos de examen verifican el cumplimiento de este requisito;
- f) Se haga todo lo posible por atraer y contratar candidatos muy competentes de todos los países del mundo, inclusive mediante campañas especiales de contratación;



g) Se vigile el cumplimiento de las metas de distribución geográfica equitativa y se haga responsables de los resultados a los encargados de contratar, también como parte de la evaluación anual de su actuación profesional; y

h) Se presenten informes periódicos sobre el cumplimiento a los órganos legislativos y al público en general a través de los sitios web de las organizaciones.

## Anexo I

### Participación de organizaciones y entidades en la preparación de este informe

	<i>Entrevistas</i>		<i>Cuestionario</i>	
	<i>Funcionarios de gestión de recursos humanos</i>	<i>Representantes del personal</i>	<i>Enviado</i>	<i>Contestado</i>
ACNUDH	Sí	No	Sí	No
ACNUR	Sí	Sí	Sí	No
BLNU	Sí	No	No	No
FAO	Sí	Sí	Sí	Sí
FIDA	Sí	Sí	Sí	Sí
OACI	No	No	Sí	Sí
OCAH	Sí	No	Sí	No
OIEA	Sí	Sí	Sí	No
OIT	Sí	Sí	Sí	Sí
OMI	No	No	Sí	Sí
OMM	Sí	Sí	Sí	Sí
OMPI	Sí	Sí	Sí	Sí
OMS	Sí	Sí	Sí	Sí
OMC	No	No	Sí	Sí
ONU	Sí	No	Sí	Sí
ONU Mujeres	Sí	No	Sí	No
ONUDI	Sí	Sí	Sí	Sí
ONUG	Sí	No	Sí	No
ONU-Hábitat	No	No	Sí	No
ONUSIDA	No	No	Sí	Sí
OOPS	No	No	Sí	Sí
PMA	Sí	No	Sí	Sí
PNUD	Sí	No	Sí	Sí
PNUMA	No	No	Sí	Sí
UIT	Sí	Sí	Sí	Sí
UNAMA	Sí	No	Sí	No
UNAMI	Sí	Sí	Sí	No
UNCTAD	Sí	No	Sí	Sí
UNESCO	Sí	Sí	Sí	Sí
UNFPA	Sí	No	Sí	Sí
UNICEF	Sí	Sí	Sí	Sí
UNODC/ONU	Sí	No	Sí	Sí
UNOPS	No	No	Sí	Sí
UPU	No	No	Sí	Sí

Organizaciones y oficinas del sistema de las Naciones Unidas

		<i>Entrevistas</i>		<i>Cuestionario</i>	
		<i>Funcionarios de gestión de recursos humanos</i>	<i>Representantes del personal</i>	<i>Enviado</i>	<i>Contestado</i>
<i>Otras</i>	CAPI	Sí	N/A	No	No
	OCDE	Sí	No	Sí	Sí
	Red de recursos humanos JJE	Sí	N/A	No	No

## Anexo II

### Encuesta en línea de la DCI sobre la contratación en el sistema de las Naciones Unidas

Se envió una encuesta en línea a 1.219 miembros de grupos de evaluación *ad hoc* y órganos permanentes de nombramientos y examen de las 23 organizaciones del sistema de las Naciones Unidas que enviaron una lista de posibles participantes. La encuesta consistía en 22 preguntas de selección múltiple y una pregunta abierta. Estas preguntas se referían a distintos aspectos del proceso de contratación y solicitaban opiniones sobre la eficiencia, eficacia y transparencia del proceso, la decisión relativa a la selección del candidato, las normas y procedimientos aplicados, el equilibrio de género, la distribución geográfica y la diversidad lingüística, el funcionamiento de los grupos y órganos pertinentes y la capacitación recibida por los miembros para desempeñar sus funciones en el proceso de contratación. La encuesta complementaba los resultados de las entrevistas realizadas por el equipo encargado del estudio y daba a quienes participaban directamente en el proceso de contratación la oportunidad de manifestar sus opiniones en forma anónima.

La tasa general de participación fue ilustrativa y estadísticamente representativa de la población encuestada, como se observa en los cuadros siguientes.

#### Participación general en la encuesta

	<i>Encuestas enviadas</i>	<i>Respuestas recibidas</i>	<i>Participación (porcentaje)</i>
Total	1 219	409	33,6

Se pidió a los encuestados que indicaran la función que habían tenido en los grupos u órganos en que habían participado. En el cuadro siguiente se indica la distribución de los encuestados según su función.

#### Participación en la encuesta por grupos

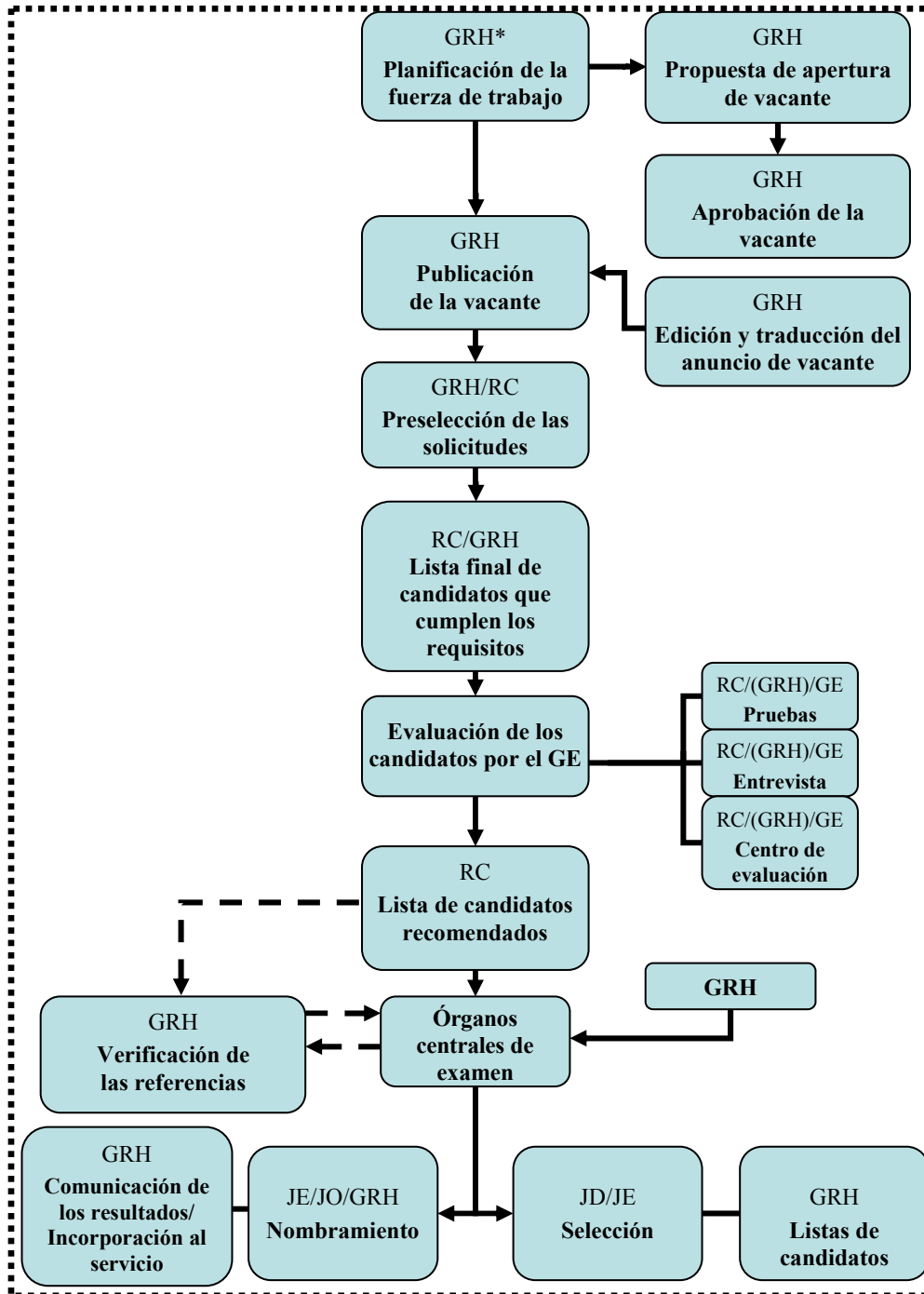
	<i>Número de encuestados</i>	<i>Porcentaje</i>
Responsable de la contratación/jefe de la oficina a que pertenece el puesto/supervisor/jefe de otra oficina	138	33,7
Personal de la oficina que contrata o de otra oficina	122	29,8
Representante del personal (miembro del consejo o la asociación del personal o elegido por el conjunto del personal para participar en un grupo concreto)	101	24,7
Jefe de recursos humanos/oficial de recursos humanos	43	10,5
Representante para cuestiones de género	5	1,2

Las respuestas se clasificaron por grupos de participantes con miras a identificar distintas perspectivas de los temas. También se hicieron referencias cruzadas por organización, lo que permitió algunas comparaciones, aunque los resultados deben interpretarse con prudencia en vista del escaso número de personas que respondieron en algunas organizaciones y el número elevado de respuestas de la Secretaría de las Naciones Unidas. En las notas que acompañan al informe se incluyeron conclusiones basadas en el análisis del conjunto de los datos y de los datos desglosados.

Por último, la encuesta solicitaba sugerencias sobre mejoras que podrían introducirse en el proceso de contratación en las respectivas organizaciones. Se formularon 300 comentarios y sugerencias y las principales cuestiones planteadas se resumen en el anexo V de la nota sobre el proceso de contratación (JIU/NOTE/2012/2).

Anexo III

**Etapas del proceso de contratación**



\* GE: grupo de evaluación; GRH: gestión de recursos humanos; JD: jefe del departamento/división; JE: jefe ejecutivo; JO: jefe de la oficina; RC: responsable de la contratación/supervisor directo/oficina a la que pertenece el puesto.

## Anexo IV

### Sinopsis de las medidas que han de adoptar las organizaciones participantes respecto de las recomendaciones de la DCI – JIU/REP/2012/4

	Efectos previstos	Naciones Unidas, fondos y programas														Organismos especializados y OIEA													
		JJE	Naciones Unidas*	UNCTAD	UNODC/ONU	PNUMA	ONU-Hábitat	ACNUR	OOPS	PNUD	UNFPA	UNICEF	ONUSIDA	ONU Mujeres	UNOPS	PMA	OIT	FAO	UNESCO	OACI	OMS	UPU	UIT	OMM	OMI	OMPI	ONUDI	OMC	OIEA
Informe	Para adopción de medidas	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Para información	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Recomendación 1	<b>a</b>		L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L
Recomendación 2	<b>a</b>		E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
Recomendación 3	<b>g</b>		E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
Recomendación 4	<b>c</b>	E																											

Referencia: L: Recomendación que supone una decisión del órgano legislativo.

E: Recomendación que supone la adopción de medidas por el jefe ejecutivo.

: La recomendación no supone la adopción de medidas por la organización.

Efecto previsto: **a**: mejor rendición de cuentas; **b**: difusión de mejores prácticas; **c**: mayor coordinación y cooperación; **d**: mayor control y cumplimiento;

**e**: mayor eficacia; **f**: economías considerables; **g**: mayor eficiencia; **o**: otros.

\* Secretaría de las Naciones Unidas, abarca todas las entidades enumeradas en ST/SGB/2002/11, con excepción del ACNUR, ONU-Hábitat, el OOPS, el PNUMA, la UNCTAD y la UNODC.