



**Junta Ejecutiva del Programa  
de las Naciones Unidas para  
el Desarrollo y del Fondo de  
Población de las Naciones Unidas**

Distr. general  
6 de enero de 2011  
Español  
Original: inglés

**Primer período ordinario de sesiones de 2011**

Nueva York, 31 de enero a 3 de febrero de 2011

Tema 7 del programa provisional

**Asuntos financieros, presupuestarios y administrativos**

**Informe sobre la gestión de los recursos humanos en  
el PNUD**

**Gestión de los talentos, perfeccionamiento del personal,  
aumento de la eficiencia**

*Resumen*

En el presente informe se ofrece un panorama de las principales prioridades del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en materia de gestión de los recursos humanos durante el período que comprende el Plan estratégico. El informe se centra en particular en los progresos realizados en la aplicación de la estrategia de recursos humanos titulada “Recursos humanos del PNUD – una estrategia centrada en las personas para 2008-2011” y del proyecto de plan de acción del PNUD “Gestión del desempeño y perfeccionamiento del personal”, así como en las dificultades que se han planteado.

El informe se presenta como documento a la sesión oficial sobre la gestión de los recursos humanos atendiendo a lo solicitado por la Mesa de la Junta Ejecutiva en su reunión de 22 de junio de 2010.

*Elementos de una decisión*

La Junta Ejecutiva tal vez desee: a) tomar nota del presente informe; b) reconocer los progresos realizados y las dificultades encontradas en el ámbito de la gestión de los recursos humanos; y c) expresar su apoyo continuado al fortalecimiento de la función de recursos humanos del PNUD.



## **Introducción**

1. En el actual entorno mundial, el éxito de una organización depende en gran medida de sus ventajas estratégicas y agilidad institucional. En un mundo en constante evolución con problemas cada vez más complejos y relacionados entre sí, las organizaciones que sean capaces de adaptarse rápidamente a un entorno cambiante tienen más probabilidades de alcanzar el éxito. Para ello, es importante que la fuerza de trabajo se ajuste al ideal institucional de la organización a fin de forjar un vínculo intrínseco entre la estrategia institucional y la gestión de los recursos humanos. Esto es especialmente cierto en el caso de una organización como el PNUD, en la que las personas son su principal activo.

2. En sintonía con los tiempos que corren, la gestión de los recursos humanos de los sectores público y privado está tratando de centrarse más en una gestión estratégica de los recursos humanos en vez de en la función de administración de personal, descentralizando la autoridad y delegando la responsabilidad cotidiana de las cuestiones de recursos humanos en los supervisores directos. La función estratégica tiene un componente de asesoramiento y apoyo que ayuda a las organizaciones a alcanzar sus objetivos mediante actividades de contratación, evaluación, aprendizaje y perfeccionamiento para impulsar la adopción de decisiones, supervisar el desempeño y mejorar los resultados. En el PNUD, hay una serie de problemas que dificultan el logro de este objetivo.

## **Contexto de la gestión de los recursos humanos**

3. La gestión de los recursos humanos en el PNUD viene determinada por su misión de ayudar a los países a acelerar el progreso en materia de desarrollo humano, haciendo especial hincapié en el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, así como por el papel fundamental que el PNUD desempeña en nombre del sistema de las Naciones Unidas en la promoción de la coordinación, la eficiencia y la eficacia de todo el sistema. El programa de reforma de las Naciones Unidas requiere que la función de recursos humanos del PNUD se adapte a las necesidades institucionales para mejorar la simplificación y armonización de las políticas y las prácticas de recursos humanos con el fin de apoyar la consecución del objetivo de lograr que el sistema de las Naciones Unidas sea más responsable y eficaz y esté más cohesionado a nivel nacional.

4. Igualmente importante es la necesidad de incorporar a la actividad general la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de la mujer, algo que el PNUD ha venido promoviendo en sus esferas de actividad mediante actividades de promoción e intervenciones programáticas, así como a nivel interno en la contratación de su propio personal.

5. La prioridad de la gestión de los recursos humanos en el PNUD es ejercer una verdadera influencia sobre el terreno mediante la prestación de apoyo a sus oficinas en los países con políticas sólidas y soluciones institucionales, así como demostrando transparencia y responsabilidad y cumpliendo las normas de conducta de las Naciones Unidas y las expectativas del público.

6. Al igual que en otras organizaciones de gran tamaño, la gestión de los recursos humanos en el PNUD está tratando de abandonar gradualmente el enfoque administrativo basado en las transacciones para hacer más hincapié en el desempeño

de un mayor papel asesor estratégico, participando más activamente en las actividades preliminares y aumentando su capacidad para influir en los resultados que repercuten en los objetivos de la organización. Esta transformación adquiere una mayor importancia habida cuenta de la necesidad urgente de convertir al PNUD en una organización de prestigio mundial basada en el conocimiento. La inclusión de los recursos humanos como esfera programática —“Gestión del desempeño y perfeccionamiento del personal”— en el Plan de acción del PNUD es un reconocimiento claro de la importancia estratégica que se le ha otorgado a esta función.

### **El marco estratégico de la gestión de los recursos humanos**

7. El Plan estratégico del PNUD para 2008-2013 establece la dirección general de las operaciones del PNUD en apoyo de los países en los que se ejecutan programas. Con el fin de mejorar la ejecución y la eficacia de la organización, se necesita que los recursos humanos se ajusten a las necesidades de la organización. En particular, se recomienda fortalecer la gestión estratégica de los recursos humanos para que la combinación de conocimientos especializados y capacidad del personal responda a las necesidades institucionales, haciendo hincapié en la gestión de los talentos, la planificación de la sucesión, la promoción de las perspectivas de carrera y la capacitación del personal para el desempeño de nuevas funciones.

8. La esfera programática del Plan de acción del PNUD dedicada a la “Gestión del desempeño y perfeccionamiento del personal” ofrece un medio de lograr los resultados previstos en el Plan estratégico. El Plan de acción requiere que el PNUD disponga de una fuerza de trabajo versátil, diversa, eficaz y con talento, así como ágil y capaz de satisfacer las necesidades de la organización. Ello conlleva reconocer las competencias, los conocimientos y el talento que posee el PNUD, hacer uso de ellos para lograr la mayor repercusión posible, desarrollar la capacidad de liderazgo del personal directivo de la organización, y cultivar la siguiente generación de líderes, así como atraer y contratar talentos de fuera cuando sea necesario.

9. Dentro de este marco estratégico, la gestión de los recursos humanos tiene un doble propósito: a) adaptarse plenamente a los objetivos institucionales del Plan estratégico del PNUD, que está dirigido a la obtención de resultados en materia de desarrollo; y b) contribuir a la transformación del PNUD en una organización de prestigio mundial basada en el conocimiento.

10. En el presente informe, titulado “Gestión de los talentos, perfeccionamiento del personal, aumento de la eficiencia”, se describen los progresos alcanzados en el logro de los objetivos establecidos en el Plan estratégico del PNUD en el ámbito de la gestión de los recursos humanos; la contribución del PNUD a la armonización de las prácticas institucionales en el sistema de las Naciones Unidas y su papel al respecto; y algunos de los problemas que se le han planteado a la organización en lo que respecta a la gestión de su personal.

11. Este informe se divide en cinco capítulos. En el primero de ellos se describen los progresos realizados en relación con la estrategia de recursos humanos, “Recursos humanos en el PNUD – una estrategia centrada en las personas”, y el proyecto de Plan de acción del PNUD centrado en la gestión del desempeño y el perfeccionamiento del personal, basado en la estrategia. La estrategia y el plan de

acción constituyen el plan maestro del PNUD para la gestión de los recursos humanos. El segundo capítulo se centra en el aumento de la eficiencia que se ha logrado en ciertos aspectos de la gestión de los recursos humanos. En el capítulo tres se destacan los logros obtenidos en la reforma y armonización de las Naciones Unidas, y en los capítulos cuatro y cinco se describen los problemas encontrados en la gestión de los recursos humanos y se presentan las conclusiones en lo que respecta al camino a seguir.

## **I. El principio de preeminencia de las personas: la gestión de los recursos humanos en el PNUD**

12. Una plantilla cualificada, diversa y dedicada por entero a su trabajo es el principal medio del que se sirve el PNUD para alcanzar sus objetivos institucionales. Son las aportaciones de su personal las que otorgan al PNUD su singular ventaja competitiva. El personal del PNUD a todos los niveles posee un sentido global de la determinación, se enorgullece de la labor que lleva a cabo el PNUD y está comprometido a lograr un verdadero cambio. Colectivamente, constituye el principal activo del PNUD, que aporta resultados en lo que respecta a la eficacia del desarrollo.

13. Al asignar un lugar central a las personas, el desempeño y los valores básicos compartidos, la estrategia de recursos humanos centrada en las personas del PNUD ofrece una propuesta de valor que abarca una amplia variedad de niveles y actividades de la fuerza de trabajo. A nivel de la fuerza de trabajo, se hace hincapié en la puesta en marcha de iniciativas estratégicas en materia de gestión de talentos, contratación estratégica, aprendizaje y perfeccionamiento y planificación de la sucesión, así como en la formulación de un conjunto de políticas para apoyar todo este proceso. En el lugar de trabajo, se hace hincapié en las iniciativas relacionadas con la ética y valores como la confianza y la tolerancia cero contra las represalias, el acoso y el abuso de autoridad. Por consiguiente, la estrategia de recursos humanos se propone obtener un aumento de la eficacia institucional en tres esferas: la búsqueda de talentos, la capacidad del personal y un entorno propicio.

a) Mediante la *búsqueda de talentos* se pretende colocar a las personas adecuadas en el lugar adecuado en el momento preciso con el fin de alcanzar los objetivos institucionales. A este fin, se hace hincapié en el análisis de la fuerza de trabajo y la contratación transparente, eficiente y eficaz; la creación de grupos de candidatos para planificar la sucesión; y la utilización de servicios de asesoramiento.

b) La *capacidad del personal* hace referencia a la preparación del PNUD para cumplir su mandato como resultado de su base de conocimientos y su experiencia a nivel profesional y de prestación de apoyo. El objetivo es crear sistemas y una cultura en que los miembros del personal desarrollen continuamente su capacidad para llevar a cabo sus funciones de una manera más eficaz, así como utilizando esa mejora de su capacidad para promover sus perspectivas de carrera. El fortalecimiento de la capacidad del personal es igualmente esencial para una planificación eficaz de la sucesión.

c) Disponer de un *entorno propicio* es clave para obtener los resultados previstos en el Plan estratégico ya que contribuye a la retención del personal, la satisfacción en el trabajo, la motivación y un mayor nivel de compromiso con la organización. Por entorno de trabajo propicio se entiende un lugar seguro, respetuoso, favorable al empoderamiento y acogedor, libre de acoso, discriminación y comportamientos arbitrarios, que favorezca un mayor equilibrio entre la vida laboral y personal. Un lugar en que el personal tenga acceso a asesoramiento independiente y a mecanismos oficiales y oficiosos para plantear reclamaciones, incluida la Oficina de Ética y la Oficina del Ombudsman de las Naciones Unidas para los Fondos y Programas [PNUD/UNFPA/UNICEF/UNOPS].

En el actual entorno dinámico y de recursos limitados, está empezando a surgir una cuarta dimensión igualmente importante para una gestión eficaz de los recursos humanos. A fin de apoyar la creciente complejidad de la gestión del personal, es cada vez más necesario centrarse en el modo de *impulsar la eficiencia* no solo para que la organización siga siendo relevante sino también viable.

## Gestión estratégica de los talentos

14. Sobre la base de la estrategia de recursos humanos, el PNUD está tratando de impulsar el cambio concentrándose en el ámbito de la planificación de la fuerza de trabajo, la contratación, la gestión del desempeño, el aprendizaje y el perfeccionamiento y la planificación de la sucesión, aspectos todos ellos que son clave para poner en marcha una solución completa de gestión de talentos que repercute en los resultados del PNUD y desempeña una función clave en el éxito de la organización.

### Composición de la fuerza de trabajo

15. El personal del PNUD forma una red mundial de experiencias y culturas diversas. Los funcionarios comparten una causa común pero desempeñan labores diferentes en entornos muy distintos — desde en países contribuyentes netos hasta en países de ingresos medianos y bajos; desde en países menos adelantados hasta en países en crisis y en situaciones posteriores a una crisis.

16. Los datos sobre la fuerza de trabajo indican que al 1 de septiembre de 2010, el PNUD contaba con una dotación total de 8.421 funcionarios, cifra que queda desglosada como sigue:

a) 2.597 (31%) funcionarios del Cuadro Orgánico de contratación internacional, incluidos los participantes en el Programa de capacitación de dirigentes del PNUD y el Programa de funcionarios subalternos del Cuadro Orgánico;

b) 1.397 (17%) oficiales nacionales;

c) 3.901 (46%) funcionarios del Cuadro de Servicios Generales; y

d) 526 (7%) funcionarios con nombramientos de la serie 300 (nombramientos de duración limitada). Este grupo incluye 388 funcionarios del Cuadro Orgánico y 138 funcionarios del Cuadro de Servicios Generales. Los contratos de la serie 300 se suprimirán el 31 de diciembre de 2010 en el marco de la reforma de los arreglos contractuales dispuesta por la Asamblea General.

17. Las mujeres representan el 45% de los funcionarios del Cuadro Orgánico de contratación internacional del PNUD. El 57% de ellas ocupan puestos de personal directivo subalterno (de categoría P-1 a P-3), el 39% son personal directivo intermedio (P-4 y P-5), y el 38% personal directivo superior (D-1 y D-2). Estas cifras indican que se ha producido un aumento sostenido del porcentaje de mujeres en las tres categorías de dirección. Habida cuenta de los avances que el PNUD está haciendo en esta esfera, es viable alcanzar la paridad en las categorías generales y el 55/45 a nivel de personal directivo superior para 2015, como está previsto en el Plan estratégico del PNUD.

18. Sin embargo, todavía queda por resolver un problema demográfico de especial urgencia. Para 2015 está prevista la jubilación de un total de 773 funcionarios (9%). De ellos, 111 serán directivos de categoría D-1 y D-2, además de 203 funcionarios de categoría P-1 a P-5, 95 oficiales nacionales y 370 funcionarios de apoyo. La elevada tasa de eliminación natural de puestos entre el personal directivo superior (32%), incluidos coordinadores residentes, representantes residentes, directores nacionales y personal directivo intermedio (10%), constituye un motivo de preocupación. Si bien las jubilaciones limitarán la capacidad del PNUD para preservar la memoria institucional y promover la transferencia de conocimientos entre generaciones, también ofrecerán una oportunidad de lograr un mayor equilibrio en la fuerza de trabajo del PNUD y corregir las lagunas de personal allí donde las haya.

19. Los directores de contratación del PNUD siguen teniendo siempre presente la cuestión de la diversidad geográfica (Norte/Sur) de los funcionarios del Cuadro Orgánico de contratación internacional. Los datos sobre nacionalidad indican que en la actualidad el 53% de los funcionarios del Cuadro Orgánico son del Norte, mientras que el 47% son del Sur.

20. Con el fin de ayudar a la organización a planificar su fuerza de trabajo, y en particular a reforzar sus puntos fuertes y determinar las lagunas existentes, se hace un análisis periódico de la fuerza de trabajo, que permite al personal directivo superior adoptar medidas correctivas en los casos necesarios.

### **Búsqueda de talentos**

21. A fin de responder estratégicamente a la naturaleza cambiante de la labor del PNUD, es fundamental que la gestión de los recursos humanos sea capaz de anticipar y definir las distintas competencias que la organización va a necesitar en la esfera del desarrollo en el futuro. Como primera medida para colocar al personal adecuado en el lugar adecuado en el momento preciso, el PNUD ha establecido un conjunto de políticas de recursos humanos cuya piedra angular es un marco de competencias.

22. Este marco de competencias es un inventario de conductas, aptitudes y conocimientos que conducen a la excelencia en el trabajo. En él se definen las competencias estándar para el personal de todas las categorías: las competencias que son necesarias para que la organización alcance sus objetivos. El marco, que constituye un elemento esencial de la gestión de los talentos, es un mecanismo en el que se integran todas las funciones de recursos humanos y sirve para orientar el diseño de los puestos, la gestión de las vacantes, la gestión de la selección y el desempeño y el aprendizaje y el perfeccionamiento.

23. Un inventario exhaustivo de aptitudes es un componente central de un verdadero sistema de gestión de talentos y un requisito clave del Plan estratégico. A medida que el PNUD empiece a crear un inventario de aptitudes, se hará un esfuerzo por documentar las competencias básicas y funcionales de referencia, es decir, por determinar el conjunto de conocimientos y aptitudes que poseen los funcionarios. Ello ayudará a determinar las lagunas que afectan al papel y las funciones actuales de los funcionarios, así como las lagunas que pueden afectar al papel que los funcionarios pueden desempeñar en el futuro. Cualquier plan de aprendizaje tendrá que centrarse en el perfeccionamiento de las aptitudes para el presente así como de las aptitudes que la organización va a necesitar en el futuro. Para facilitar esta labor, el nuevo marco de aprendizaje y el marco actualizado de contratación y selección de personal se han vinculado al marco de competencias del PNUD de modo que las competencias se puedan evaluar durante las entrevistas y las sesiones de gestión del desempeño y como parte de las actividades de aprendizaje.

24. Habida cuenta de la demanda cada vez mayor de que se aceleren los progresos relativos a la consecución de objetivos de desarrollo más amplios, es esencial disponer de un proceso de contratación sólido y eficaz. A fin de seguir fortaleciendo la labor de contratación del PNUD y darle una orientación estratégica, la organización está preparando un marco de contratación y selección de personal actualizado. Dicho marco proporciona a las dependencias de contratación los principios que gobiernan el proceso de contratación y selección así como orientaciones específicas para llenar puestos vacantes con el fin de lograr los objetivos que se han propuesto. El proceso de contratación y selección de personal del PNUD está guiado por la necesidad de alcanzar el más alto grado de eficiencia, competencia e integridad.

25. El proceso de contratación y selección introduce el concepto de “grupos de candidatos” para apoyar la planificación de la sucesión y asegurar que determinados puestos esenciales de gestión se llenen con rapidez. Los grupos están concebidos para encontrar y mantener una fuente de candidatos preseleccionados para puestos de dirección del PNUD como directores nacionales y directores nacionales adjuntos, representantes residentes adjuntos de programas y operaciones y sus equivalentes en la sede. El objetivo de los grupos es encontrar, evaluar, perfeccionar y preparar un cuadro de personal directivo previamente aprobado y dispuesto a asumir funciones específicas. Además de contribuir a una mayor transparencia, los grupos conferirán una identidad institucional a los seleccionados para esos puestos directivos. Los grupos ayudarán a reducir considerablemente los plazos de contratación, a asegurar que se llenen rápidamente los puestos esenciales y, por lo tanto, a aumentar la eficiencia de la organización. Habida cuenta de que la metodología de evaluación utilizada para constituir los grupos tendrá un fuerte componente de perfeccionamiento del personal, se asistirá a los candidatos que no consigan entrar en un grupo determinado mediante planes de aprendizaje individuales para solucionar las carencias de aptitudes detectadas. Los grupos contribuirán a retener al personal y a mantener constantemente al día los conocimientos y las aptitudes, lo cual redundará en beneficio de la organización. Dado que los grupos están abiertos a oficiales nacionales y personal cualificado del Cuadro de Servicios Generales, ofrecerán una oportunidad para que el personal de esas categorías pueda emprender una trayectoria profesional alternativa en el seno del PNUD.

26. Con el fin de hacer frente a las posibles lagunas que las próximas jubilaciones inminentes pueden ocasionar en la fuerza de trabajo, el PNUD está preparando un sólido cuadro de personal directivo intermedio mediante la utilización del Programa de funcionarios subalternos del Cuadro Orgánico y el Programa de capacitación de dirigentes (LEAD), así como nutriéndose de oficiales nacionales cualificados. En la actualidad, hay 143 directivos de nivel intermedio salidos del Programa de funcionarios subalternos del Cuadro Orgánico y 66 salidos del Programa LEAD, así como 17 oficiales nacionales que han ascendido hasta llegar a convertirse en directores nacionales adjuntos o representantes residentes adjuntos.

27. Habida cuenta de que la diversidad es un elemento esencial para aumentar los conocimientos y fomentar el talento, el PNUD apoya la movilidad interinstitucional ya que ayuda a promover la diversidad de ideas y experiencias y a enriquecer los conocimientos específicos y las competencias. En los últimos 20 meses, el PNUD ha facilitado la movilidad de 113 funcionarios, sin incluir los de la categoría de Subsecretario General y Secretario General Adjunto, a otros puestos dentro y fuera del PNUD. También se considera que la movilidad interinstitucional contribuye firmemente al perfeccionamiento del personal, aunque ello requiere un compromiso y colaboración interinstitucional adicional.

28. Para fomentar en el seno de la organización lo que se promueve en el exterior, se ha establecido una nueva Dependencia de Género y Diversidad en la Oficina de Recursos Humanos de la Dirección de Gestión y se ha formulado un Plan de acción en materia de género. El Plan de acción propone: 1) aplicar medidas de acción afirmativa en los procesos de contratación y selección; 2) aumentar el número de candidatas provenientes del Programa LEAD; 3) que los esfuerzos por lograr la paridad entre los géneros sean una esfera obligatoria de resultados clave en la evaluación del desempeño del personal directivo; 4) poner en marcha iniciativas de promoción de las perspectivas de carrera que incluyan actividades de capacitación y orientación personalizada; 5) promover la movilidad mediante iniciativas dirigidas a facilitar el empleo de los cónyuges y la adopción de modalidades de trabajo flexibles; 6) aplicar políticas relativas a la vida laboral y personal que tengan en cuenta las cuestiones de género, como las políticas de horarios flexibles, el teletrabajo y el trabajo compartido; 7) establecer una red interinstitucional de paridad entre los géneros; 8) elaborar instrumentos de comunicación y promoción; y 9) preparar un informe sobre la paridad entre los géneros para hacer un seguimiento periódico de la cuestión y proporcionar al personal directivo superior datos actualizados sobre los progresos realizados.

### **Desarrollo de la capacidad del personal**

29. Desarrollar la capacidad del personal es sentar las bases de una organización sólida que pueda afrontar cambios y generar resultados coherentes. Consciente de esa circunstancia, el PNUD procura crear una cultura en que los funcionarios desarrollen su capacidad continuamente no solo para alcanzar sus aspiraciones profesionales en el plano individual, sino también para velar por que el PNUD sea una organización ágil y capaz de responder con eficacia a un entorno en permanente evolución.

30. En el PNUD, profesionalizar a los funcionarios y dotarlos de conocimientos nuevos es un proceso continuo, que consiste en parte en poner a disposición del personal varios cursos de aprendizaje en línea, algunos de ellos sustantivos, por



ejemplo, sobre esferas programáticas como el cambio climático, la gobernanza democrática, los Objetivos de Desarrollo del Milenio, las cuestiones de género y la eficacia de la ayuda. También se dictan programas de certificación profesional sobre recursos humanos, finanzas, adquisiciones, gestión de proyectos, así como programas de capacitación basados en las funciones del personal, eficazmente orientados al desarrollo de competencias para el desempeño de funciones específicas. Se han organizado cursos obligatorios para aumentar la capacidad de la fuerza de trabajo del PNUD en sus esferas programáticas y proporcionar información sobre la ética en las Naciones Unidas, su marco jurídico y la incorporación de la perspectiva de género a la actividad general. Está previsto impartir un importante programa de capacitación para facilitar la introducción y aplicación de las Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público (IPSAS). Esas actividades constituyen una base para que el personal pueda seguir aumentando sus competencias tanto en relación con sus funciones como con su conducta.

31. Se ha elaborado un Programa de desarrollo de la capacidad de liderazgo y de gestión dirigido al personal directivo de todos los niveles. Este Programa está orientado a mejorar las habilidades y las competencias de los directores para que puedan guiar y motivar mejor a sus equipos a fin de ayudar al PNUD a lograr sus objetivos. Ya se han comenzado a ejecutar programas dirigidos al personal directivo intermedio y subalterno, y está previsto dar comienzo al programa dirigido al personal directivo superior en el primer trimestre de 2011, tras la conclusión de una fase piloto en 2010.

32. En toda organización orientada a los resultados y centrada en el perfeccionamiento de su personal es fundamental que exista un sistema sólido de gestión del desempeño. El nuevo sistema de evaluación de los resultados y las competencias ofrece un enfoque simplificado para evaluar ese desempeño, que hace hincapié en los resultados, la capacitación y el desarrollo profesional, sus componentes fundamentales. El nuevo sistema, que se ajusta a los planes de trabajo integrados, promueve el logro de resultados mediante el establecimiento de vínculos claros entre los objetivos individuales y los institucionales, y destaca la contribución individual de cada funcionario para ayudar a su equipo a alcanzar los objetivos institucionales. El nuevo sistema trata de establecer un proceso de comunicación entre el personal y sus superiores en que se discutan los objetivos de desempeño individuales y las perspectivas profesionales y de carrera de los funcionarios. El éxito del nuevo sistema dependerá en gran medida de su adecuada utilización por el personal directivo, que debe rendir cuentas de la eficacia de la gestión del desempeño.

33. Sobre la base del progreso alcanzado hasta la fecha, en el futuro se hará mayor hincapié en asesorar al personal sobre la gestión de su carrera y desarrollo profesional. Esta labor contará en primer lugar con el apoyo de los supervisores de cada funcionario, que son los primeros y principales asociados en su desarrollo profesional. A fin de ofrecer formación práctica, especialmente con miras a facilitar la planificación de la sucesión, se alentará a los directores del PNUD a explorar ideas conocidas y nuevas. El objetivo es ofrecer nuevas experiencias al personal para que se perfeccione, así como para medir su potencial, por ejemplo, mediante asignaciones de corto plazo o temporales, rotaciones en los puestos y licencias sabáticas externas.

34. El PNUD cuenta con 5.298 funcionarios de contratación nacional y local, que constituyen el 63% de su personal total, y son su principal componente. Los funcionarios nacionales del Cuadro Orgánico del Cuadro de Servicios Generales, que se encuentran distribuidos en 166 países entre oficinas regionales, oficinas de enlace y la sede, ofrecen al PNUD una ventaja singular en razón de sus conocimientos, experiencia y habilidades, como lo muestra el hecho de que hasta la fecha 103 funcionarios nacionales hayan pasado a ocupar plazas del Cuadro Orgánico de contratación internacional. Alimentar ese talento ofreciendo oportunidades profesionales y de carrera constituye, sin embargo, un desafío. El PNUD reconoce la consistencia de esta amplia reserva de talento y está elaborando un marco para el personal de plantilla nacional con objeto de estudiar las oportunidades de perfeccionamiento que se pueden ofrecer a esos funcionarios.

35. La utilidad de las recompensas y el reconocimiento para motivar al personal ha quedado bien establecida. Mientras trabaja en pos de la adopción de un enfoque más amplio sobre la cuestión, el PNUD ha comenzado a adoptar medidas al respecto en algunas esferas. Dado el hincapié que se ha hecho en la capacidad y la formación del personal, el Programa ha instituido un premio para reconocer los logros de los directores y los comités encargados de la capacitación que hayan ayudado a promover la formación en sus respectivas oficinas y apoyado la creación de una cultura orientada al aprendizaje. También está previsto establecer un premio a la diversidad, que se encuentra en etapa de planificación, orientado a que el empleo en el PNUD sea aún más incluyente.

### **Entorno propicio**

36. Atraer al personal con el talento adecuado en el momento oportuno es solo una parte de la ecuación en la gestión estratégica de talentos: la otra mitad consiste en retenerlos. Las mejores políticas, programas de capacitación y soluciones institucionales son ineficaces a menos que se las administre en un entorno que el personal perciba como seguro, respetuoso y favorable al empoderamiento en todos los niveles. El PNUD, para ser un empleador competitivo, ha creado una dependencia de bienestar del personal en la Oficina de Recursos Humanos. Esa dependencia contribuye a crear un entorno laboral propicio mediante la adopción de medidas que respondan a las necesidades del personal y las expectativas que tienen de su lugar de trabajo. Entre otras cosas, se asiste a las parejas en que ambas personas trabajan, se presta apoyo a la movilidad del personal y se promueve un equilibrio entre el trabajo y la vida personal. También se apoya el bienestar del personal mediante UN Cares, el programa de las Naciones Unidas sobre el VIH para todo el sistema, así como asesorándolo después de las crisis y poniendo a su disposición un sitio de la intranet que crece cada vez más y que proporciona información sobre la violencia doméstica, el consumo de estupefacientes y el bienestar físico en general. Al promover la incorporación de la discapacidad en las decisiones sobre recursos humanos, la dependencia también contribuye a aumentar la diversificación de la fuerza de trabajo del PNUD.

37. El personal directivo superior sigue utilizando la Encuesta Mundial del Personal como herramienta interna para conocer las percepciones del personal y sus opiniones sobre su entorno laboral y el desempeño del personal directivo. Se han establecido planes rigurosos de acción y seguimiento para adoptar medidas respecto de los resultados de la Encuesta. Si bien el orgullo por el trabajo y los conocimientos laborales han recibido sistemáticamente una elevada cualificación en

la Encuesta, algunas esferas que el PNUD todavía necesita atender son el equilibrio entre la vida laboral y personal y el desarrollo y reconocimiento profesionales.

38. Una asociación constructiva con el Consejo del Personal del PNUD, el UNFPA y la UNOPS ha contribuido considerablemente a fomentar relaciones saludables y armoniosas entre el personal y la administración, lo que ha ayudado a desarrollar un propósito común y una agenda para la promoción de los intereses y las inquietudes del personal. La Oficina de Recursos Humanos consulta periódicamente a la Asociación del Personal, por intermedio del Consejo del Personal, sobre todas las políticas administrativas y de recursos humanos, las medidas y los procedimientos que afectan directamente al bienestar general del personal. El Administrador ha instituido reuniones trimestrales con el Consejo del Personal para discutir cuestiones de personal.

39. La rendición de cuentas y la transparencia son algunos de los principios rectores del PNUD. La dignidad, la integridad, el respeto por la diversidad, la transparencia, la profesionalidad y la orientación basada en los resultados son valores del PNUD que ofrecen una orientación clara sobre la forma en que los funcionarios deberían interactuar entre ellos y cumplir con sus obligaciones laborales. Dado que las prácticas modernas de gestión también hacen mayor hincapié en una cultura de consulta, intermediación y divulgación completa de la información —todos ellos elementos fundamentales de la gestión del conocimiento— el PNUD está promoviendo cada vez más la incorporación de esas prácticas a su labor cotidiana.

## **II. Aumento de la eficiencia**

40. El logro de la eficiencia operacional forma parte de toda estrategia institucional sólida, en particular en el entorno actual en que los recursos son limitados. En el PNUD, la automatización y la simplificación de las prácticas institucionales constituye un proceso continuo orientado a ayudar al personal de recursos humanos a pasar de los procesos basados en las transacciones a intervenciones de asesoramiento.

41. Por primera vez en el PNUD, en junio de 2008 se incluyó a la totalidad de su fuerza de trabajo mundial en una única base de datos gracias a la implantación del módulo sobre capital humano como parte de la segunda fase del proceso de sustitución del Sistema Integrado de Información de Gestión (IMIS) por el sistema Atlas de planificación de los recursos institucionales. Ese cambio significó la inclusión de la nómina de la plantilla de todo el personal del Cuadro Orgánico de contratación internacional y del personal de apoyo que presta servicios en Nueva York en la misma base de datos que el personal que presta servicios sobre el terreno, que ya había sido traspasado al sistema Atlas en 2004. El comienzo de la segunda fase ayudó al PNUD a avanzar considerablemente en la esfera del análisis y las estadísticas de la fuerza de trabajo, dado que le permitió mejorar la planificación y supervisión de esa fuerza, así como la presentación de informes al respecto.

42. A fin de alcanzar el objetivo múltiple de aumentar la transparencia, simplificar los procesos institucionales y construir una base de información, se han introducido herramientas informáticas en línea y otras herramientas que los usuarios pueden manejar por sí mismos, que también contribuyen a reducir los gastos administrativos.

43. Dado que existe un número cada vez mayor de países que experimentan conflictos violentos y catástrofes naturales, es de suma importancia que se dé una respuesta rápida y eficiente a las situaciones de crisis en las que pueda verse involucrada cualquiera de las oficinas de la red mundial del PNUD. La función de la Dirección de Gestión de la Oficina de Recursos Humanos es velar por la seguridad y el bienestar del personal, asistiendo a la oficina del país afectado con datos sobre la fuerza de trabajo de ese lugar y proporcionando orientación sobre las prestaciones y los beneficios especiales aplicables según la fase de seguridad que se haya declarado, así como sobre medidas de recursos humanos relativas a la seguridad del personal.

44. A fin de fortalecer aún más la respuesta del PNUD a los países que atraviesan por situaciones de crisis, en diciembre de 2009 se aprobó un nuevo mecanismo llamado “política de tramitación acelerada”. El objetivo es mejorar la velocidad y la puntualidad en esferas operacionales como los recursos humanos, las adquisiciones, las finanzas, la gestión de programas y proyectos y el establecimiento de asociaciones de colaboración. En virtud de esa política, se otorga a la oficina del país afectado, entre otras cosas, la facultad de no convocar un concurso para la contratación, acortar los plazos para el anuncio de vacantes de dos semanas a una y crear nuevas plazas cuando exista certeza de que se dispondrá de fondos. La política de tramitación acelerada ha facilitado las actividades de gestión de situaciones de crisis en aproximadamente 17 oficinas en los países. En Haití, dada la magnitud de la crisis, se aplicaron medidas especiales que excedían lo establecido para esa política.

45. El PNUD seguirá trabajando en pos de la simplificación de sus políticas con miras a hacer que las políticas individuales sean más prácticas y fáciles de aplicar para el personal directivo, lo cual redundará en un aumento de su eficacia y apoyará las necesidades operacionales del Programa, en particular a nivel de los países. Un ejemplo de ello es la política de traslados laterales, que acaba de ponerse en marcha, y que permite a la administración asignar a los funcionarios que ya han sido seleccionados mediante un proceso competitivo a puestos en los que cumplirán las mismas funciones o funciones similares y dentro de la misma categoría, sin que sea necesario convocar a otro proceso competitivo. Al igual que en el caso de los grupos de candidatos, la política de traslados laterales tendrá como consecuencia una mayor eficacia y eficiencia al eliminar los procesos de selección que insumen considerable tiempo y trabajo y un despliegue más rápido del personal. El proceso de simplificación de políticas, apoyado además por actividades de divulgación eficaces dirigidas al personal directivo y la capacitación del personal de recursos humanos, conducirá a una mejor comprensión de las políticas y reducirá el tiempo que se emplea en la formulación de consultas a la sede. También ayudará al personal directivo a mejorar su capacidad para gestionar los recursos humanos en sus dependencias.

### **III. Reforma y armonización de las Naciones Unidas**

46. Además de poner en marcha el programa de gestión estratégica de talentos, el PNUD ha sido igualmente diligente en cumplir las obligaciones que le incumben dentro del conjunto del sistema de las Naciones Unidas. El PNUD ha sido un sólido integrante del sistema de las Naciones Unidas, asumiendo una función de liderazgo cuando ha sido necesario y participando activa y enérgicamente en otras ocasiones.

47. En los últimos dos años, en el contexto de la reforma de los arreglos contractuales aprobada por la Asamblea General de las Naciones Unidas, el PNUD se ha asociado con la Secretaría de la Organización y con otros fondos y programas para debatir la armonización de determinados principios fundamentales incorporados en el Reglamento del Personal enmendado. Su estrecha colaboración durante la conceptualización del marco regulatorio ha fortalecido la armonización de las prácticas de recursos humanos en todo el sistema de las Naciones Unidas. El PNUD va a seguir desempeñando un papel activo, mediante ese mecanismo interinstitucional, en apoyo de la armonización de las políticas y actividades de recursos humanos.

48. Quizás la función interinstitucional del PNUD que presenta mayores desafíos es la de director del sistema de coordinadores residentes, una obligación que cumple por intermedio del mecanismo del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo, en estrecha colaboración con la Oficina de Coordinación de Operaciones para el Desarrollo (UNDOCO). En el desempeño de esa función, además de gestionar la colocación y administración de los coordinadores residentes, el PNUD les proporciona orientación, asesoramiento y capacitación. Un logro reciente ha sido la elaboración de un nuevo mecanismo para la selección de candidatos que desean integrar el cuerpo de coordinadores residentes. Además, el PNUD y la UNDOCO ofrecen un taller integral de iniciación para coordinadores y representantes residentes. Asimismo, fortalece la capacidad de los coordinadores residentes mediante actividades de formación sustantivas y auspicia la participación tanto de coordinadores como de representantes en el Programa de Líderes de las Naciones Unidas de la Escuela Superior del Personal de las Naciones Unidas de Turín. Igualmente importante para el PNUD es el apoyo que presta a las iniciativas interinstitucionales conducidas por la UNDOCO, como el Grupo de Trabajo sobre cuestiones relativas a los coordinadores residentes. Entre muchas otras cosas, el PNUD ha contribuido a la elaboración de la descripción de las funciones del nuevo puesto de Coordinador Residente y ha prestado asistencia en la elaboración de un mecanismo de resolución de controversias para la evaluación de la gestión del desempeño.

49. El PNUD y el Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA) han colaborado estrechamente en algunas iniciativas. Si bien el PNUD se ha beneficiado con el marco de competencias del UNFPA, a su vez ha prestado orientación a ese Fondo en relación con la gestión del aprendizaje institucional, sobre la base de su propia experiencia con el sistema de gestión del aprendizaje. Los dos organismos también colaboran habitualmente en el ámbito de las mejores prácticas de certificación profesional y los productos de aprendizaje electrónico. Además, el PNUD asesora con frecuencia a otros organismos sobre cuestiones relativas a su sistema de gestión del aprendizaje.

50. El PNUD colabora estrechamente con el UNFPA y la UNOPS en algunas iniciativas, como la relativa al empleo de cónyuges. Esta labor se realizaba primero bajo los auspicios del PNUD y ahora se está llevando a cabo en régimen de asociación, por conducto del Comité Directivo del Programa mundial de movilidad del personal y carreras paralelas de los cónyuges. En el marco de este Programa se han elaborado estrategias para hacer frente a las distintas dificultades que enfrentan los cónyuges expatriados.

51. El PNUD utiliza su capacidad para prestar servicios administrativos en materia de recursos humanos a la Secretaría de las Naciones Unidas y a otros organismos de las Naciones Unidas como el UNFPA, el Programa Mundial de Alimentos y la Organización Mundial de la Salud.

#### **IV. Desafíos**

52. Mientras el PNUD se prepara para transformarse, los efectos de las crisis financieras hacen que la función de la gestión de los recursos humanos se vuelva más difícil. El cambio de una función consistente en la gestión administrativa del personal a una función estratégica y de asesoramiento exige recursos humanos adicionales que, como es entendible, son difíciles de obtener en el entorno financiero actual. Si bien la Dirección de Gestión de la Oficina de Recursos Humanos espera superar ese obstáculo reordenando las prioridades en la ejecución de sus funciones cuando sea posible, también espera disponer de los recursos necesarios para subsanar el desequilibrio entre el costo de aplicar los cambios propuestos y los recursos asignados actualmente.

53. El PNUD es un firme defensor de la movilidad interinstitucional y está trabajando para armonizar sus políticas y sus prácticas con las de otros organismos de las Naciones Unidas a fin de facilitarlas. Sin embargo, un examen de las estadísticas interinstitucionales indica que el PNUD viene ofreciendo al personal proveniente de organizaciones del sistema de las Naciones Unidas mayores oportunidades que las que se le ofrecen a su personal para trabajar fuera del Programa. Esa diferencia puede inhibir la capacidad del PNUD para ofrecer un mayor número de vacantes al personal del sistema de las Naciones Unidas, dado que se ve obligado a encontrar un equilibrio entre el desarrollo profesional de su propio personal y la necesidad de promover la movilidad interinstitucional. Es necesario que se establezcan arreglos recíprocos en el sistema de las Naciones Unidas para que se pueda seguir promoviendo la movilidad entre organismos.

54. El marco regulatorio del sistema de las Naciones Unidas es importante para orientar a los distintos organismos hacia el logro de un objetivo común y una mayor coherencia. El apoyo activo del PNUD a esos esfuerzos ha quedado demostrado con la exitosa aplicación de la reforma de los arreglos contractuales. Aunque el PNUD debía aplicar esas reformas en apenas seis meses, logró la transición a las nuevas modalidades contractuales sin tropiezos, con trastornos mínimos en su labor cotidiana. En su afán por cumplir sus obligaciones antes de que venciera el plazo establecido, el PNUD no pudo evaluar el pleno efecto de esta reforma en su eficacia organizacional. Algunas de esas consecuencias apenas han comenzado a manifestarse ahora y plantean un desafío, especialmente para las operaciones del PNUD sobre el terreno.

55. En el marco regulatorio, consagrado en el Reglamento del Personal, se establece “un orden de retención”, según el cual debe retenerse a los funcionarios con nombramientos permanentes y antigüedad en el servicio afectados por la supresión de sus puestos o la reducción de personal con preferencia a otros, cuando se los considere para ocupar otros puestos. Esta política probablemente tenga consecuencias para los jóvenes profesionales con nombramientos de plazo fijo —es decir, el talento nuevo de la organización y las personas de las que el PNUD

depende para cubrir sus puestos de personal directivo intermedio en vista de las próximas jubilaciones.

56. Ajustar las exigencias del marco regulatorio a los intereses institucionales del PNUD a veces puede plantear dificultades. Un ejemplo de ello son los cambios realizados por el PNUD para convertirse en una organización flexible, centrada en actividades preliminares y basada en el conocimiento, y las exigencias establecidas en el marco regulatorio respecto del otorgamiento de nombramientos permanentes. Se readiestrará a los funcionarios actuales cuando sea posible, a fin de que puedan desarrollar las habilidades necesarias en una organización basada en el conocimiento que también está profesionalizando algunas de sus funciones operacionales (por ejemplo, mediante las Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público). Sin embargo, con el otorgamiento de nombramientos permanentes, es posible que el PNUD tenga que afrontar el problema de contar con funcionarios permanentes que quizás sean incapaces de adaptarse a las exigencias de una organización basada en el conocimiento y las nuevas funciones que desempeñen en ella.

57. El nuevo sistema de justicia interna ha sido una adición positiva al sistema de las Naciones Unidas, que el PNUD apoya enérgicamente. Sin embargo, algunas de las sentencias recientes parecen contradecir la reforma de los arreglos contractuales. Si bien los Estados Miembros reiteran que los nombramientos de plazo fijo no conllevan la expectativa de su renovación, algunas sentencias recientes parecen indicar que las organizaciones deben justificar su decisión de no renovar ese tipo de nombramientos, lo que dificulta la gestión eficaz de los recursos humanos.

58. Algunas de las hipótesis fundamentales sobre la fuerza de trabajo del PNUD parecen diferir de las opiniones que sostiene actualmente la Comisión de Administración Pública Internacional (CAPI). En los últimos 30 años, la orientación que se dio a los programas del PNUD se basaba en la suposición de que el personal nacional, en particular los oficiales nacionales, desempeñarían un papel cada vez más importante. Sin embargo, la CAPI ha recordado recientemente cuál es la finalidad original de la categoría de oficial nacional: fomentar la capacidad del mercado local de trabajo, mejorar la pertinencia de los programas con conocimientos locales y asegurar la continuidad en la ejecución, en razón de la rotación de los funcionarios del Cuadro Orgánico en los lugares de destino. Esas opiniones divergentes deberán reconciliarse en la gestión de uno de los componentes importantes de la fuerza de trabajo del PNUD. El PNUD espera trabajar estrechamente con la CAPI y otros organismos de las Naciones Unidas sobre esta cuestión.

## V. Conclusión

59. A fin de lograr plenamente los resultados previstos en el Plan estratégico del PNUD en relación con los recursos humanos y cumplir el Plan de acción del PNUD “Gestión del desempeño y perfeccionamiento del personal”, será necesario adoptar un enfoque integral respecto de la gestión del personal, lo que significará no solo la adopción de políticas y soluciones institucionales racionales e integradas en materia de recursos humanos, sino su adecuada comunicación tanto al personal directivo como al subalterno. Informar a los directores sobre sus facultades y su obligación de rendir cuentas respecto de la gestión del personal e influir en ellos al respecto será

tan importante como informar al personal subalterno sobre sus obligaciones, para que ambos tengan un conocimiento cabal de sus funciones y responsabilidades y puedan trabajar juntos para generar resultados óptimos para el PNUD.

60. Alcanzar y mantener la excelencia institucional depende tanto de la aplicación de políticas racionales como de su elaboración. La función de la Dirección de Gestión de la Oficina de Recursos Humanos es apoyar la excelencia institucional, elaborar un conjunto de políticas sólido y crear una fuerza de trabajo flexible que cuente con las competencias necesarias para realizar su labor con eficacia. Dado que la gestión de los recursos —incluidos los recursos humanos— constituye una parte integral de las funciones de gestión de los supervisores directos, son ellos quienes deben rendir cuentas de la aplicación de las políticas y velar por que las reglas y reglamentos se apliquen con transparencia y coherencia. Esta obligación adquiere una importancia aún mayor en el entorno descentralizado del PNUD dado que los supervisores directos son el primer punto de contacto de los funcionarios.

61. En el presente informe, el PNUD ha destacado los progresos realizados hasta la fecha y sus planes para el futuro, así como las dificultades que conlleva la gestión de los recursos humanos. El resultado final de la gestión de los recursos humanos es apoyar el mandato del Programa: lograr resultados de desarrollo. Para ser una organización de excelencia que preste servicios útiles y alternativas de desarrollo a los países y sociedades a los que va dirigida su labor, el PNUD necesita una fuerza de trabajo con talento, motivada y diversificada que desempeñe su labor con el más alto grado de eficiencia, competencia e integridad. Por lo tanto, su principal prioridad en los próximos años será transformar la capacidad de su personal, haciéndolo más dinámico y versátil, sobre la base de políticas, iniciativas y soluciones institucionales integrales en materia de recursos humanos con el apoyo de servicios de promoción y asesoramiento. Al invertir en el personal, el PNUD espera generar un mayor rendimiento que redunde en un aumento de la eficacia y pertinencia de la organización. De este modo, el PNUD aspira a demostrar su excelencia, capacidad y liderazgo en la esfera del desarrollo y la cooperación internacionales y cumplir su misión de desarrollo humano. Contamos con el apoyo de la Junta Ejecutiva en este empeño.

---