



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

Distr. general  
6 de diciembre de 2010  
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  
**UNFPA - Cuestiones financieras, presupuestarias  
y administrativas**

## **Fondo de Población de las Naciones Unidas**

### **Informe sobre la gestión de los recursos humanos en el UNFPA**

#### *Resumen*

El presente informe se presenta en cumplimiento de una solicitud de la Junta Ejecutiva. Ofrece un panorama de la gestión de los recursos humanos en el UNFPA, de conformidad con la estrategia del Fondo en materia de recursos humanos (DP/FPA/2002/11). La estrategia, que se presentó a la Junta en 2002, proporciona el marco de un sistema de gestión de los recursos humanos basado en las competencias que integra la planificación de los recursos humanos, la contratación, la gestión de la actuación profesional, el aprendizaje y las perspectivas de carrera.

Tras la introducción, la sección II del informe presenta el contexto en relación con el entorno externo e interno que interesa a la gestión de los recursos humanos; la sección III ofrece un panorama general de la composición y estructura del personal del UNFPA; la sección IV trata de la gestión de los recursos humanos y expone las diferentes esferas de los recursos humanos y los progresos realizados en el UNFPA; la sección V destaca las principales prioridades y retos; y la sección VI contiene una recomendación. En el sitio web de la Junta Ejecutiva del UNFPA puede consultarse información adicional relativa a la distribución del personal.



## Índice

	<i>Página</i>
I. Introducción . . . . .	3
II. Contexto . . . . .	3
A. Contexto externo . . . . .	4
B. Contexto interno . . . . .	5
III. Composición y estructura del personal del UNFPA . . . . .	6
A. El personal por categorías y tipos de contrato . . . . .	6
B. Estructura de la plantilla . . . . .	7
IV. Gestión de los recursos humanos . . . . .	9
A. Diseño de la estructura orgánica . . . . .	9
B. Contratación y dotación de personal . . . . .	10
C. Aprendizaje y promoción de las perspectivas de carrera . . . . .	12
D. Competencias y gestión de la actuación profesional . . . . .	13
E. Fomento del bienestar del personal . . . . .	14
F. Buena gobernanza . . . . .	15
G. Reforma de las Naciones Unidas . . . . .	16
V. Prioridades y retos fundamentales . . . . .	17
VI. Recomendación . . . . .	21

## I. Introducción

1. El presente informe se presenta de conformidad con una solicitud hecha por la Junta Ejecutiva. El informe proporciona un panorama general de la gestión de los recursos humanos en el UNFPA. El Fondo considera que su personal es un activo fundamental, esencial para el cumplimiento de la misión y el mandato del UNFPA de prestar asistencia a los países para la aplicación del Programa de Acción de la Conferencia Internacional sobre la Población y el Desarrollo y el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio. El UNFPA se propone fomentar una cultura institucional que sea abierta, con proyección al exterior, centrada en las actividades sobre el terreno y orientada hacia el futuro.

2. Para adaptarse a la evolución de las necesidades de desarrollo de los países y de las tendencias mundiales, el UNFPA procura colocar a la persona adecuada, con las competencias adecuadas, en el puesto adecuado y en el momento adecuado. El problema para el UNFPA, lo mismo que para cualquier organización de desarrollo, es mantenerse estratégico y ágil para responder a las necesidades y realidades diversas y cambiantes de los países y mantenerse a su altura. Para el éxito del Fondo tendrá que contar con una fuerza de trabajo con talento, que tenga los conocimientos y competencias necesarios y que pueda ejecutar el mandato del UNFPA de manera eficaz y eficiente en un contexto de desarrollo competitivo y centrado en los resultados, prestando atención muy especial a la rendición de cuentas. En las capacidades de los recursos humanos son esenciales la flexibilidad y la adaptabilidad.

3. Tras la introducción, la sección II del informe presenta el contexto en relación con el entorno externo e interno que interesa a la gestión de los recursos humanos; la sección III proporciona un panorama general de la composición y estructura del personal del UNFPA; la sección IV trata de la gestión de los recursos humanos y expone las diferentes esferas de los recursos humanos y los progresos realizados en el UNFPA; la sección V destaca las principales prioridades y retos; y la sección VI contiene una recomendación. En el sitio web de la Junta Ejecutiva del UNFPA figura información adicional relativa a la distribución del personal. El presente informe se basa en la estrategia de recursos humanos del UNFPA (DP/FPA/2002/11) que se presentó a la Junta Ejecutiva en su segundo período ordinario de sesiones de 2002. La estrategia definía la visión interna y establecía un marco holístico para la gestión de los recursos humanos, inspirándose en las mejores prácticas de gestión dentro y fuera del sistema de las Naciones Unidas.

## II. Contexto

4. En el UNFPA, la gestión de los recursos humanos es cuestión que a todos incumbe. El enfoque de colaboración que aplica el Fondo a los recursos humanos destaca el papel de todos los funcionarios ejecutivos como administradores de los recursos humanos. Este enfoque refuerza las medidas de gestión de los recursos humanos mediante la orientación, la formación y el diálogo periódico con el personal y los ejecutivos, insistiendo en la planificación, la gestión y el fomento de los talentos; la actuación profesional; y el fomento de las discusiones sobre las necesidades en lo que se refiere a las carreras y el aprendizaje. Todos los ejecutivos son responsables del mantenimiento de los principios de transparencia, rendición de

cuentas, confidencialidad y trabajo en equipo. También deben tratar con respeto a todos los miembros del personal.

5. Las medidas generales sobre los recursos humanos que se describen en este informe están diseñadas para tener un efecto positivo sobre la motivación y la actuación profesional. Aplicando el Estatuto del Personal y el Reglamento del Personal de las Naciones Unidas, como parte del sistema común de las Naciones Unidas (condiciones de empleo), el UNFPA adopta un enfoque innovador y positivo en la aplicación de las mejores prácticas modernas. La importancia que el UNFPA atribuye a la innovación ha contribuido al éxito de las iniciativas en materia de recursos humanos que están siendo aplicadas por otros organismos del sistema de las Naciones Unidas.

6. En 2004, el Secretario General, a fin de aplicar la decisión 58/555 de la Asamblea General sobre cuestiones de personal en relación con el UNFPA, dictaminó que la autoridad oficial en las cuestiones relativas a los recursos humanos se delegaba en el Director Ejecutivo del UNFPA (véase ST/SGB/2004/10). Antes la autoridad oficial en las cuestiones relativas al personal del UNFPA residía en el Administrador del PNUD.

7. Bajo la dirección del Director Ejecutivo, la División de Recursos Humanos del UNFPA asume el papel principal en la promoción y aplicación de la estrategia del UNFPA en materia de recursos humanos. Como todas las demás dependencias del Fondo, la División contribuye a promover y alcanzar los objetivos y resultados del plan estratégico del UNFPA. El Director de la División es miembro del Comité Ejecutivo del UNFPA y la División participa en varios grupos de trabajo del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo, la Comisión de Administración Pública Internacional (CAPI), y la Red de Recursos Humanos de la Junta de los jefes ejecutivos del sistema de las Naciones Unidas, y participa en los debates sobre la política de recursos humanos con miras a armonizar las políticas y prácticas en todo el sistema de las Naciones Unidas. En muchos niveles, la División aporta soluciones sustanciales e innovadoras a los problemas generales de recursos humanos que repercuten en la organización. El objetivo es ser flexible y adaptable a las necesidades y requisitos cambiantes de las tendencias mundiales y del lugar de trabajo.

## **A. Contexto externo**

8. La rápida evolución de la realidad regional y nacional y la gama cada vez mayor de modalidades de ejecución de programas con participación del sistema de las Naciones Unidas y del UNFPA tienen consecuencias para los recursos humanos en el plano nacional. El UNFPA trabaja en diversos contextos nacionales, por ejemplo, países menos adelantados, países con ingresos medios, países en situación de conflicto, países que salen de un conflicto, países en situaciones de crisis o emergencia, y países incluidos en la iniciativa Unidos en la acción. En el contexto de cada país hay necesidades y demandas que requieren que el UNFPA trabaje de manera que le permita tener en cuenta las particularidades y prioridades nacionales. Como ya se ha dicho, el reto es mantener una actitud flexible y estratégica para responder a unas necesidades y tendencias cambiantes.

9. Los factores externos han contribuido a los problemas con que se tropieza para la contratación en la sede y en las oficinas sobre el terreno, no sólo para el UNFPA sino también para el sistema de las Naciones Unidas en general. La contratación y colocación de personal se han visto afectadas por la eliminación natural de puestos causada por diversos factores: disminución del atractivo y la competitividad de las condiciones de empleo en el sistema de las Naciones Unidas; jubilación del personal; difíciles condiciones de vida y creciente preocupación por la seguridad en diversos lugares de destino sobre el terreno; e intensificación de la competencia para contratar candidatos adecuados entre el sistema de organizaciones de las Naciones Unidas, el sector privado y las organizaciones no gubernamentales y fundaciones que disponen de abundantes recursos. En algunos casos, el retraso en la autorización de los gobiernos para el puesto de Representante del UNFPA ha obstaculizado la capacidad del UNFPA para mantener el interés de los candidatos internos y externos. La creciente movilidad del personal no sólo ha dado lugar a un aumento de las actividades de contratación y reasignación, sino que también presenta el problema de orientar a los nuevos miembros del personal y de asegurar la continuidad de las operaciones.

10. Los interesados externos están pidiendo que las Naciones Unidas ejerzan más responsabilidad en cuanto a la manera en que se utilizan los recursos, exigiendo más eficiencia y eficacia en la gestión de los recursos, incluidos los recursos humanos.

11. Las iniciativas para la reforma de las Naciones Unidas han tenido importantes consecuencias en lo que se refiere a los recursos humanos. El 1 de julio de 2009 la Asamblea General introdujo un nuevo marco contractual. El UNFPA participó en las reuniones interorganismos para finalizar el nuevo Reglamento del Personal de las Naciones Unidas, y actualizó sus propias políticas y prácticas en materia de recursos humanos para asegurar su compatibilidad con el nuevo Reglamento del Personal. El UNFPA está efectuando actualmente un examen único del personal a los efectos de su consideración para un nombramiento permanente como parte de las medidas tradicionales que son aplicables a la Secretaría de las Naciones Unidas y a sus fondos y programas. El UNFPA ha sido un importante colaborador en las iniciativas de reforma de las Naciones Unidas a través de su activa participación en los grupos de trabajo interorganismos, así como en las misiones relacionadas con los recursos humanos enviadas a los países participantes en la iniciativa Unidos en la acción.

## **B. Contexto interno**

12. En 2008 el UNFPA emprendió una importante reestructuración para mejorar la eficiencia y la eficacia y reforzar el enfoque sobre el terreno del Fondo. A fin de asegurar una transición armoniosa y minimizar el trastorno de sus operaciones, se elaboró un plan amplio de gestión del cambio y se adoptó un enfoque consultivo insistiendo en la transparencia y en el bienestar del personal. La elaboración de un enfoque planificado incluía la gestión de las decisiones críticas relativas, en particular, a importantes actividades relativas a la dotación de personal (incluidos ejercicios de cotejo de puestos y organización de la feria de puestos), el cierre de las oficinas del equipo de apoyo nacional en Addis Abeba, Amán, Bangkok, Bratislava, Dakar, Harare, Katmandú, Ciudad de México y Suva, la supresión de determinados puestos y la prestación de asesoramiento sobre sus carreras a los miembros del personal afectados por la reestructuración, la gestión de un programa de separación convenida y la negociación de acuerdos jurídicos para el establecimiento de oficinas

regionales y subregionales. Se prestó especial atención a las comunicaciones regulares con todo el personal, inclusive mediante la celebración de sesiones periódicas de información con las dependencias afectadas, así como con todo el personal de la sede (con transmisión por Internet a las oficinas locales). Además, se enviaron misiones a cada una de las oficinas afectadas para aclarar las condiciones de separación y facilitar asesoramiento sobre las carreras y sobre la búsqueda de empleo. El UNFPA preparó directrices y procedimientos sobre recursos humanos en apoyo de la reestructuración orgánica, en consulta con el Consejo de Personal, y distribuyó las directrices al personal. Esas directrices se consideran ahora como mejores prácticas en el sistema de las Naciones Unidas y han sido adaptadas por otras organizaciones de las Naciones Unidas como referencia para las iniciativas de gestión del cambio.

13. La reestructuración afectó de diversas maneras a la labor del Fondo. Provocó varios movimientos de personal: la llegada de personas nuevas a la organización así como la pérdida de conocimientos institucionales cuando algunos funcionarios obtuvieron la separación voluntaria o se jubilaron. Aunque esos movimientos crearon para el personal oportunidades para progresar en su carrera y aportaron competencias y capacidades nuevas gracias al personal recién llegado, la organización tuvo que asegurar, mediante una serie de medidas, la continuidad de las operaciones y una buena transferencia de conocimientos según el personal fuera asumiendo nuevas funciones. Durante todo el período de transición, la organización permaneció alerta y dispuesta a adaptarse y a dar muestras de flexibilidad ante los cambios imprevistos.

### **III. Composición y estructura del personal del UNFPA**

14. El UNFPA está decidido a mantener el equilibrio entre los géneros y la diversidad geográfica en su personal. La División de Recursos Humanos del UNFPA informa periódicamente al personal directivo superior sobre la demografía del personal, con inclusión del género y la nacionalidad.

#### **A. El personal por categorías y tipos de contrato**

15. A 30 de septiembre de 2010, el UNFPA tenía un total de 2017 puestos financiados con cargo a los recursos ordinarios, correspondiendo el 16% a la sede y el resto a las oficinas sobre el terreno. Además, hay 70 funcionarios subalternos del cuadro orgánico, el 89% de los cuales trabajan en lugares de destino sobre el terreno. En 2010 el número de funcionarios subalternos del cuadro orgánico aumentó en un 36% en comparación con 2009.

16. Entre los funcionarios del cuadro orgánico de contratación internacional, el 51% ocupa puestos directivos superiores (P-5 y categorías superiores), el 30% ocupa puestos directivos intermedios (P-4) y el 19% puestos de comienzo de carrera (P-2 y P-3). En el cuadro de servicios generales, el 47% ocupa puestos de categoría superior (G-6 y G-7).

**Cuadro 1**  
**Número total de puestos, por categoría y lugar de destino, financiados con cargo a recursos ordinarios**

(A 30 de septiembre de 2010)

<i>Lugar de destino</i>	<i>Cuadro orgánico internacional</i>	<i>Cuadro orgánico nacional</i>	<i>Servicios generales</i>	<i>Total</i>	<i>Porcentaje del total de puestos</i>
Región de Asia y el Pacífico	62	123	215	400	20
Región de África	130	267	364	761	38
Región de los Estados Árabes	42	40	80	162	8
Regiones de Europa oriental y Asia central	21	40	67	128	6
Región de América Latina y el Caribe	39	72	127	238	12
Sede	202		126	328	16
<b>Total general</b>	<b>496</b>	<b>542</b>	<b>979</b>	<b>2017</b>	<b>100</b>
<b>Porcentaje del total de puestos</b>	<b>25</b>	<b>27</b>	<b>49</b>	<b>100</b>	

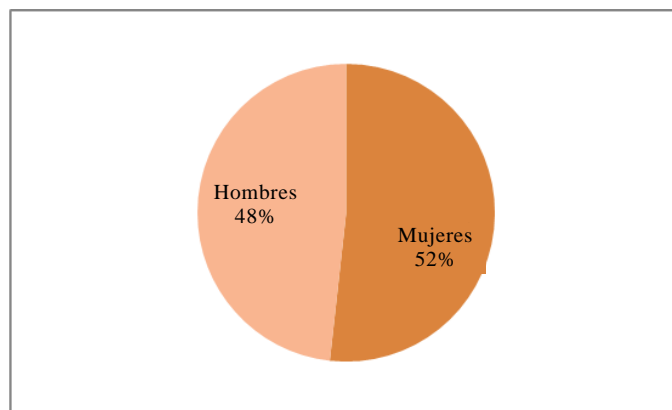
## B. Estructura de la plantilla

### 1. Representación por géneros

17. El UNFPA está orgulloso de su compromiso de mantener el equilibrio entre los géneros en toda la organización, y durante años ha estado en la vanguardia del sistema de las Naciones Unidas a ese respecto. En conjunto, la fuerza de trabajo del UNFPA es en un 52% femenina y un 48% masculina. Entre los funcionarios del cuadro orgánico de contratación internacional, el 47% son mujeres y el 53% hombres.

Gráfico 1

**Equilibrio entre los géneros: total del personal del UNFPA financiado con cargo a recursos ordinarios (a 30 de septiembre de 2010)**

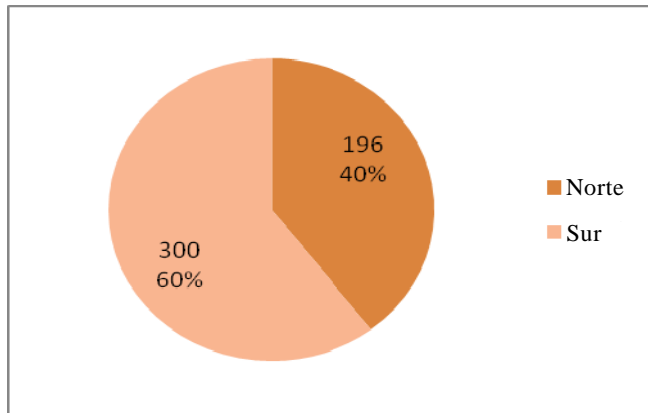


## 2. Personal del Norte y del Sur en el UNFPA

18. La proporción del personal del UNFPA que procede de países del sur es el 85% y de países del Norte es el 15%. En lo que respecta a los funcionarios del cuadro orgánico de contratación internacional, el 60% proceden del Sur y el 40% del Norte.

Gráfico 2

**Porcentaje de funcionarios del cuadro orgánico de contratación internacional procedentes del Norte y del Sur (a 30 de septiembre de 2010)**

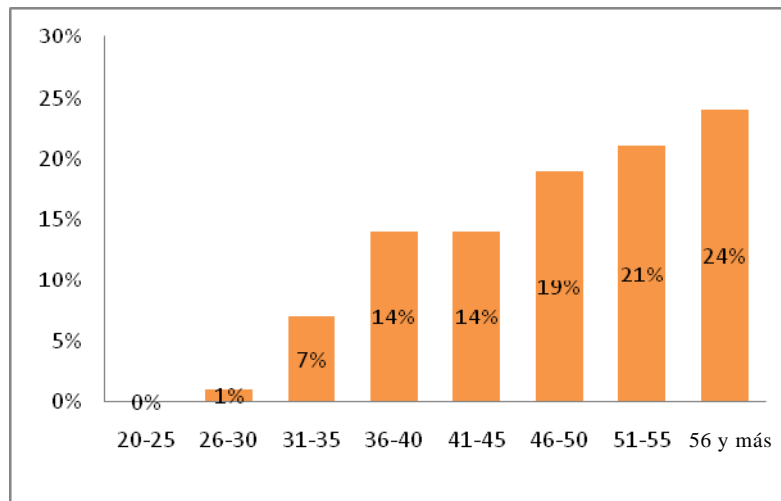


## 3. Estructura por edades

19. En conjunto, el 36% de los miembros del personal del UNFPA están comprendidos en la categoría de edad entre 41 y 50 años, y el 31% entre 31 y 40 años. En el personal del cuadro orgánico de contratación internacional, el 24% tiene 56 años o más, lo que indica que casi la cuarta parte del personal del cuadro orgánico de contratación internacional se jubilará dentro de los seis próximos años.

Gráfico 3

**Distribución por edades del personal del cuadro orgánico de contratación internacional (a 30 de septiembre de 2010)**



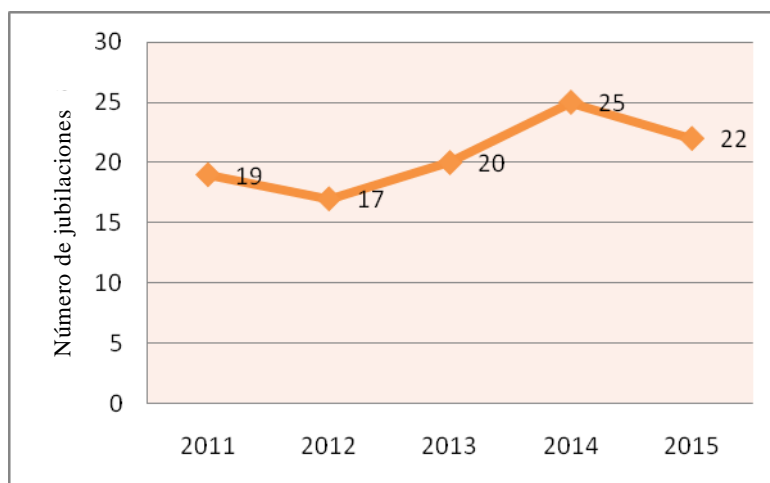


#### 4. Proyecciones de jubilación

20. En total 103 funcionarios del cuadro orgánico de contratación internacional (el 21% del total de funcionarios del cuadro orgánico de contratación internacional) esperan jubilarse entre 2011 y 2015. De los funcionarios directivos superiores (P-5 y categorías superiores), se jubilará el 31%, incluidos 8 funcionarios de los 13 de categoría D-2/P-7.

Gráfico 4

**Proyecciones de jubilación de los funcionarios del cuadro orgánico de contratación internacional, 2011-2015**



## IV. Gestión de los recursos humanos

### A. Diseño de la estructura orgánica

21. El diseño de la organización se refiere a las actividades relativas a la estructura orgánica, la planificación de los recursos humanos y el diseño y clasificación de puestos de trabajo. Durante el ejercicio de reestructuración del UNFPA realizado en 2008, se formularon y revisaron nuevos mandatos para todas las dependencias orgánicas del UNFPA, y se diseñaron y clasificaron las descripciones de los puestos de trabajo que figuraban en la nueva estructura orgánica. Aunque dentro de la organización se ha desarrollado una capacidad para el diseño y clasificación de puestos de trabajo que puede asesorar a los dirigentes y al personal, el UNFPA encarga a expertos exteriores la función de clasificación. Además, para conservar los conocimientos y ayudar a orientar a los funcionarios en sus nuevas funciones, el UNFPA puso en práctica las notas de transferencia de conocimientos del UNFPA para hacer más eficientes las transiciones de personal. Esos documentos son obra de los funcionarios que dejan sus puestos para asegurar una transmisión eficaz y eficiente y la preservación de los conocimientos de la organización.

22. El marco de planificación de la sucesión en los cargos del UNFPA presenta un enfoque para alinear el capital humano del UNFPA con los objetivos estratégicos del Fondo. La planificación de la sucesión en los cargos está integrada con una variedad de iniciativas relativas a los recursos humanos, incluidas las estrategias de contratación, la formación del personal directivo, los programas de capacitación

institucional y las oportunidades de promoción de las perspectivas de carrera. Se organizan con el equipo directivo de cada dependencia orgánica reuniones anuales sobre la planificación estratégica de los recursos humanos, que cubren una serie de cuestiones relativas a los recursos humanos, entre ellas la gestión de la actuación profesional, las cuestiones relativas al perfeccionamiento del personal, y la planificación a plazo medio y largo de las próximas jubilaciones y movimientos de personal.

23. De conformidad con su estrategia en materia de derechos humanos, el UNFPA también confía al exterior otros servicios, con lo que la orientación pasa de la transacción y el proceso a centrarse más en servicios consultivos y estratégicos. Así, el UNFPA encarga al PNUD la administración de los contratos, los sueldos, las prestaciones y los derechos. Un equipo del PNUD está instalado en la sede del UNFPA y presta ese servicio a todo el personal del cuadro orgánico de contratación internacional y a todo el personal de la sede. En las oficinas sobre el terreno, la administración del PNUD en cada oficina proporciona un servicio análogo para el personal de contratación local del UNFPA. El PNUD también gestiona la administración de consultores en virtud de acuerdos de servicios especiales y los contratos de servicio en las oficinas sobre el terreno, en tanto que la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos (UNOPS) administra los acuerdos de servicios especiales en la sede. De conformidad con la estrategia de recursos humanos del Fondo, el UNFPA encarga la administración de los funcionarios subalternos del cuadro orgánico al Centro de Servicios a los funcionarios subalternos del cuadro orgánico del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en Copenhague. Por supuesto, la contratación externa puede tener sus propios problemas, por ejemplo cuando la capacidad propia del prestador de servicio está en entredicho o cuando no es sistemática la referencia a las políticas y procedimientos específicos del UNFPA.

## **B. Contratación y dotación de personal**

24. El UNFPA busca los mejores talentos disponibles recurriendo a fuentes internas y externas para satisfacer las necesidades de la organización. Se están tomando medidas para mejorar la página web del UNFPA en lo que se refiere al empleo y se estudia la utilización de las redes sociales, entre ellas Facebook y LinkedIn, para atraer a un mayor número de candidatos cualificados. El UNFPA tomó la iniciativa de elaborar un sistema de solicitudes de empleo basado en la web dentro del sistema de planificación de los recursos institucionales compartido con el PNUD y la UNOPS, llamado Atlas e-Recruit, que acelera la contratación y permite establecer listas de candidatos para posiciones críticas. El sistema incorpora las mejores prácticas y normas, y ya ha mejorado la gestión de la tramitación de las solicitudes de empleo. Además, el UNFPA también tomó la iniciativa de diseñar una consola para la contratación en línea, gracias a la cual el UNFPA ha podido seguir las nuevas solicitudes y preparar informes sobre las vacantes. Esto ha sido esencial para determinar y corregir los embotellamientos en el proceso de contratación. El PNUD y la UNOPS han manifestado su interés en adaptar a sus necesidades el sistema e-Recruit del UNFPA.

25. El UNFPA publicó recientemente una guía de contratación para los administradores que sigue las políticas y procedimientos y prácticas recomendadas del UNFPA. Desde 2010 el UNFPA colabora con la Secretaría de las Naciones Unidas y otros organismos de las Naciones Unidas en misiones conjuntas de promoción y contratación para tratar de promover el UNFPA y atraer posibles

candidatos. La utilización estratégica de servicios externos de evaluación por parte del Fondo ayuda a determinar la adecuación de los candidatos para puestos con responsabilidades de gestión. También se utilizan las evaluaciones para la formación del personal. Asimismo se está trabajando para determinar y aplicar otros enfoques e instrumentos de prueba, preferentemente en línea, para cubrir posiciones clave. Se están elaborando planes para aplicar controles más estrictos de las credenciales académicas y de la vida laboral de los posibles candidatos.

26. El UNFPA es una organización con base en el terreno. Conforme a la política de rotación geográfica que aplica el UNFPA, los funcionarios de contratación internacional han de tener en cuenta la posibilidad de una rotación si ocupan un puesto sometido a dicha rotación. Por rotación se entiende la reasignación regular de un lugar de destino a otro de los funcionarios del UNFPA según unos períodos de servicio establecidos. El período de servicio viene determinado por la clasificación del lugar de destino en cuanto a movilidad y condiciones difíciles establecida por la CAPI. La rotación del personal es sistemática y se organiza mediante un ejercicio anual que lleva consigo un proceso de examen inter pares. Ese proceso garantiza un equilibrio en las asignaciones entre lugares de destino con diferentes niveles de dificultad en cuanto a las condiciones de vida, y ofrece a los funcionarios oportunidades de promover sus perspectivas profesionales y su carrera. Otras organizaciones, como la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), han expresado su interés en esa política y ese proceso.

27. La movilidad entre organismos es fundamental para reforzar la cohesión y la eficacia de la respuesta del sistema de las Naciones Unidas a los retos mundiales y para crear una función pública internacional competente, flexible, rica en conocimientos y experiencias. El UNFPA apoya activamente y suscribe el Acuerdo sobre la movilidad entre organismos. Un reciente estudio sobre las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas efectuado por la CAPI ha demostrado que el UNFPA es la organización del sistema que más facilidades da para liberar a su personal para que trabaje en otras organizaciones de las Naciones Unidas y recibir a personal de esas organizaciones para trabajar en el UNFPA.

28. En los últimos años el UNFPA ha tropezado cada vez con más problemas en la ejecución de las actividades del programa, debido en especial a la interrupción de las operaciones como consecuencia de desastres naturales o artificiales. Esas situaciones ejercen presión sobre los recursos humanos en las oficinas afectadas en los países y han aumentado la necesidad de que el UNFPA sea capaz de encontrar y desplegar rápida y sistemáticamente personal interno del UNFPA para responder a una crisis o una emergencia humanitaria. La solución más rápida es el despliegue de personal del UNFPA experimentado y capacitado a todos los niveles. Con tal fin y basándose en las experiencias de otros fondos y programas de las Naciones Unidas, el UNFPA ha establecido los elementos de una capacidad interna para hacer frente a un aumento de la actividad mediante listas de las características esenciales para las misiones y la identificación y utilización de recursos externos y de modalidades que permitan conseguir rápida y eficazmente personal con las características esenciales para las misiones que no esté disponible en el UNFPA. El UNFPA está tratando de dar carácter oficial a los acuerdos de trabajo con otras organizaciones e instituciones externas.

### **C. Aprendizaje y promoción de las perspectivas de carrera**

29. El UNFPA está decidido a promover la formación continua del personal y cree firmemente en ayudar al personal a mejorar su propia “empleabilidad”, en particular ofreciéndole oportunidades oficiales y oficiosas de aprender. El UNFPA ha definido unos flujos funcionales claros y está preparando un marco para la planificación de las carreras en el que se identifican los flujos de carrera para las esferas funcionales de la organización. La División de Recursos Humanos proporciona asesoramiento a lo largo del proceso de elaboración de planes para el desarrollo de las carreras que permite al personal crear su capacidad para ocupar puestos futuros. El aprendizaje puede realizarse en forma de programas de capacitación que utilizan diversos enfoques; movimientos laterales; o el destacamento o asignación temporal a otro lugar de destino. En el catálogo de aprendizaje del UNFPA se indican los temas y cursos de aprendizaje, tanto obligatorios como facultativos, que ofrecen el UNFPA, la Escuela Superior del Personal del Sistema de las Naciones Unidas y otros asociados externos.

30. El UNFPA está perfeccionando su programa de incorporación, iniciación y orientación cuyo objeto es garantizar que los recién llegados tengan la información y los instrumentos necesarios para integrarse en la organización, comprender el modelo institucional del UNFPA y desempeñar sus funciones. Cada vez es más frecuente que los recién llegados ocupen posiciones clave, con lo que el programa de incorporación podría incluir la observación directa del trabajo y de las competencias del personal experimentado, además de la asistencia a reuniones de información en la sede y en las oficinas regionales.

31. El UNFPA ha establecido un sistema de aprendizaje continuo vinculado al marco de competencias del UNFPA que determina las oportunidades de aprender para todas las categorías de personal. En apoyo de la gestión de los talentos, el UNFPA ha diseñado un marco de gestión y de desarrollo de la capacidad de liderazgo, que ayudará a los miembros del personal a asumir niveles cada vez más altos de responsabilidades administrativas y ejecutivas. Ese marco incluye programas existentes, como el programa de liderazgo y gestión aplicada del UNFPA, que es un programa para directivos de nivel medio cuyo objeto es preparar al personal para ocupar puestos directivos de nivel más alto. En caso necesario y para ciertos puestos clave, el UNFPA ha organizado sesiones individuales de capacitación para personal directivo con un formador profesional.

32. En apoyo de sus prácticas institucionales mejoradas, el UNFPA ha diseñado y organizado una serie de talleres y de seminarios en la web para poner de relieve la creciente importancia de la rendición de cuentas, con temas relacionados con el marco de control interno del UNFPA, la ejecución nacional y la aplicación de las Normas Contables Internacionales para el Sector Público (IPSAS). Esas reuniones seguirán formando parte de las esferas prioritarias de los programas de capacitación y aprendizaje del UNFPA para 2011 y años posteriores.

33. Más recientemente, se ha puesto en marcha una iniciativa especial para crear o renovar la capacidad del personal del UNFPA en la planificación y gestión de programas basados en los resultados. El paquete de capacitación modular en línea cubrirá los conceptos y principios básicos de la gestión basada en los resultados, y las etapas fundamentales en la planificación y gestión de programas, incluida la supervisión, la evaluación y la presentación de informes de resultados. Se prevé que esos módulos estarán a disposición de todos los miembros del personal, pero se cuenta también con que el curso sea obligatorio para ciertos tipos de competencias

funcionales, particularmente para el personal que trabaja en esferas relacionadas con los programas. También se prevé que los funcionarios que completen los cursos puedan participar en un taller que abarcará esos conceptos con más detalle y se centrará en las competencias de nivel superior como la solución de problemas, la planificación estratégica y el análisis de casos.

34. El programa de aprendizaje a distancia sobre cuestiones de población del UNFPA es un programa en línea centrado en esferas temáticas relacionadas con el mandato del UNFPA. El UNFPA colabora con cuatro universidades en materia de salud pública y estudios sobre población (University of Botswana, Mauritius Institute of Health, University of Ouagadougou, y Universidad de Costa Rica) que proporcionan servicios docentes para el programa de aprendizaje a distancia sobre cuestiones de población. La Universidad de Costa Rica también es corresponsable de la gestión del programa de aprendizaje a distancia sobre cuestiones de población, y expide un certificado de excelencia en cuestiones de población a los miembros del personal que completan todos los cursos. Además, el UNFPA ha establecido una estrecha relación de colaboración con la Columbia University's Business School para los cursos de formación en liderazgo y gestión, con la Cornell University para iniciar cursos en línea sobre recursos humanos, y con las empresas privadas Rosetta Stone y Auralog para mejorar los conocimientos de idiomas del personal.

35. El UNFPA promueve el desarrollo y utilización de los programas de todo el sistema de las Naciones Unidas, particularmente los programas de certificación, que reconocen todos los organismos. En 2007, el UNFPA trabajó en asociación con el PNUD en programas de certificación sobre finanzas y recursos humanos. El UNFPA también colaboró con la Secretaria de las Naciones Unidas para organizar la capacitación del UNFPA sobre ética; y con la Escuela Superior del Personal del Sistema de las Naciones Unidas en el Foro de perfeccionamiento del liderazgo, uno de cuyos patrocinadores era el UNFPA. También se han establecido programas de certificación en finanzas y recursos humanos para ayudar al personal a prepararse para cualquier posible cambio de funciones y a mejorar el conocimiento de sus funciones. Además, el UNFPA ofrece un programa sabático y apoyo financiero para seguir programas externos de aprendizaje en instituciones reconocidas. Se ha prestado más atención a la organización de grupos de práctica en torno a ciertas operaciones clave y funciones de apoyo, así como de seminarios en línea para promover el aprendizaje mediante el intercambio de experiencias entre personas que trabajan en la práctica, reforzando al mismo tiempo la comprensión y aplicación de las políticas y procedimientos del UNFPA por parte del personal.

#### **D. Competencias y gestión de la actuación profesional**

36. El UNFPA fue una de las primeras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas que elaboró y puso en práctica un marco de competencias. Considerado como un instrumento para la gestión de las mejores prácticas, es la clave de bóveda de la estrategia del UNFPA en materia de recursos humanos. El marco establece normas orgánicas y ayuda al UNFPA a alcanzar sus objetivos definiendo las competencias de todo el personal en todos los flujos funcionales y a todos los niveles, definiendo los valores esenciales y principios rectores, y reflejando las prioridades en materia de gestión y de liderazgo. El marco de competencias también especifica las necesidades funcionales de la organización, y proporciona la base para la planificación de los recursos humanos, la contratación, la rotación, la progresión de las carreras, la gestión de la actuación profesional y la formación y el aprendizaje del personal. El marco de competencias es una guía para los administradores y el

personal porque les ayuda a comprender la conducta y las competencias que se esperan de ellos. El marco permite al personal evaluar “cómo” se consiguen resultados, no sólo “que” son esos resultados.

37. El sistema de evaluación y fomento de la actuación profesional del Fondo, que es muy apreciado, se basa en el marco de competencias. Se insiste en un constante intercambio de información en ambos sentidos. Todo el personal, incluidos los funcionarios superiores, participan en el proceso de evaluación y fomento de la actuación profesional, que consiste principalmente en relacionar la planificación de la labor individual, los resultados de la actuación profesional y la formación del personal con el plan de gestión de las oficinas y las prioridades de la organización. El sistema de evaluación y fomento de la actuación profesional proporciona una información confidencial de 360 grados desde una variedad de perspectivas, incluida la autoevaluación, los informes directos, los colegas, los asociados externos y los supervisores. Es el instrumento para evaluar los resultados conseguidos, la competencia profesional del personal en relación con los valores de la organización y la conducta y competencias esperadas para la actuación institucional. También se utiliza para medir los resultados del perfeccionamiento y relacionar la actuación profesional con el reconocimiento y la recompensa. El sistema de evaluación y fomento de la actuación profesional ha pasado a ser una práctica institucional transformadora en el UNFPA y un instrumento para la rendición de cuentas sobre la actuación profesional. En su sexto año de aplicación, el nivel de cumplimiento lleva tres años consecutivos en un 97%. El sistema de evaluación y fomento de la actuación profesional del UNFPA ha sido adquirido por varias organizaciones y organismos del sistema de las Naciones Unidas, que lo están adaptando con su marco de competencias básico para mejorar la actuación profesional del personal.

## **E. Fomento del bienestar del personal**

38. En el UNFPA, el bienestar y la seguridad del personal son en sí mismos prioridades pero también contribuyen a promover la imagen de la organización como un empleador atractivo, aumentar las tasas de retención y estimular la motivación del personal y su actuación profesional. El UNFPA se esfuerza por asegurar que los miembros del personal cuenten con niveles apropiados de apoyo para funcionar eficazmente en un contexto en que se sientan valorados y seguros. El UNFPA se esfuerza por apoyar al personal en la sede y sobre el terreno de modo que se pueda establecer un mejor equilibrio entre el trabajo y la vida privada promoviendo, políticas y programas de apoyo a los recursos humanos, por ejemplo: disposiciones de flexibilidad en el trabajo; prevención de los abusos y del acoso; capacitación en materia de seguridad; concienciación y educación sobre el VIH/SIDA (mediante el programa “UN Cares”); una red de apoyo para los cónyuges; iniciativas destinadas a mejorar los mecanismos de apoyo al personal para su preparación efectiva para casos de emergencia y las respuestas a las crisis a todos los niveles de la organización; una política de recompensas y reconocimiento; y encuestas sobre el personal para conocer su reacción sobre varios aspectos de su labor y del contexto en que trabaja a fin de introducir las mejoras necesarias.

39. El UNFPA lanzó la primera encuesta sobre personal en 2004 y desde entonces ha realizado encuestas en 2006, 2008 y 2009. La encuesta general sobre el personal da a todos los miembros del personal en la sede y sobre el terreno una oportunidad única de compartir sus opiniones sobre diversas esferas fundamentales. Los resultados de la encuesta ponen de manifiesto los aspectos positivos de la organización y los sectores en que conviene mejorar, con lo que en última instancia

se fomenta la confianza y la cooperación que conducirán a una organización más eficaz y eficiente. Las encuestas están disponibles en español, francés e inglés y suscitan abundantes respuestas del personal. Una reciente encuesta realizada por la CAPI entre 15.000 miembros del personal de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas ha mostrado que los miembros del personal del UNFPA se sienten significativamente más motivados que la norma en las Naciones Unidas, y que el UNFPA es una de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas más recomendada como lugar de trabajo.

40. El UNFPA puso en marcha efectivamente mecanismos mejorados de apoyo al personal para responder a la pandemia del virus H1N1, que ofrecía al personal y a sus familias acceso a los recursos disponibles e información oportuna, clara y creíble a fin de salvaguardar su salud, bienestar y seguridad. Esos mecanismos forman ahora parte del mecanismo del UNFPA de preparación para situaciones de emergencia y respuesta a las crisis y se utilizará para hacer frente a cualquier crisis futura. Un ejemplo de esas medidas es el recién establecido centro de apoyo para el personal del UNFPA en el portal web Flucommunication, que se actualizaba diariamente durante la fase álgida de la emergencia y con carácter bisemanal (durante las fases no álgidas) hasta el final de la pandemia. El UNFPA estableció una dirección de correo electrónico especial para comunicar información tan pronto como se constatará una escalada de la fase de alerta. Con esto los anuncios críticos adquirirían un carácter de urgencia y atención. El UNFPA preparó y distribuyó un panfleto relativo a la pandemia sobre los comportamientos de riesgo para el personal de la sede y sus familias en relación con el virus H1N1, que incluía información sobre la preparación de las familias así como información acerca de los recursos locales. En el futuro el portal se modificará para servir como centro de respuesta para cualquier tipo de crisis.

## **F. Buena gobernanza**

41. En el marco de competencias y el sistema de gestión de la actuación profesional del UNFPA se han integrado buenas prácticas de gestión y normas de conducta. Se han establecido mecanismos con recursos para la solución de conflictos para que los directivos y el personal puedan tratar los conflictos sobre una base oficiosa y oficial en la sede y sobre el terreno. Al nivel interorganismos, se ha reforzado la función del ombudsman. En particular, el ombudsman del PNUD, el UNFPA, la UNOPS y el UNICEF y el ombudsman de la Secretaría de las Naciones Unidas se han integrado en una única oficina, en la que un ombudsman presta atención específica a las necesidades operacionales de los fondos y programas y a las necesidades de su personal. Además, la oficina integrada del ombudsman de las Naciones Unidas ofrece la posibilidad de la mediación, a través de la División de Mediación. El UNFPA siempre ha apoyado al ombudsman del PNUD, el UNFPA, la UNOPS y el UNICEF y seguirá aceptando los servicios ofrecidos por los ombudsman de los fondos y programas en la oficina integrada.

42. En el UNFPA se ha establecido una capacidad interna para ocuparse de las cuestiones disciplinarias y jurídicas. El 1 de julio de 2009 se puso en práctica en las Naciones Unidas un nuevo sistema de administración de justicia, que prevé la solución de conflictos a nivel oficioso o la solución recurriendo a un sistema interno de administración de justicia de dos niveles. Si bien se espera que el nuevo sistema de justicia permita una mejor administración de justicia para los funcionarios de las Naciones Unidas, la profesionalización del sistema interno de justicia de las

Naciones Unidas también ha tenido el efecto de aumentar apreciablemente la carga de trabajo del UNFPA en esa esfera.

43. La División de Recursos Humanos celebra semanalmente consultas con el Consejo de Personal del PNUD/UNFPA/UNOPS para asegurar que se examinan, discuten y resuelven las cuestiones relativas al bienestar del personal y a las políticas de recursos humanos. Ese foro ha resultado ser un mecanismo eficaz y valioso para que el personal y los directivos celebren consultas sobre toda una serie de cuestiones que interesan al personal en general.

## **G. Reforma de las Naciones Unidas**

44. El UNFPA sigue aportando su contribución a diversas iniciativas para la reforma de las Naciones Unidas, incluso apoyando el mejoramiento del sistema de coordinadores residentes. El Fondo ha hecho importantes contribuciones a los debates en torno al establecimiento de procedimientos operativos estándar para la selección y nombramiento de los coordinadores residentes y la gestión de sus capacidades. El UNFPA promueve la función del coordinador residente en un contexto de carrera. Además, el UNFPA es la primera organización que ha incorporado un producto obligatorio específico en la evaluación del desempeño de los Representantes del UNFPA, lo que permite a la organización evaluar sus contribuciones como miembros del equipo de las Naciones Unidas en el país. Los Representantes del UNFPA deben incluir al coordinador residente como fuente de información sobre su producto y sus competencias. Por añadidura, tienen que incluir a uno o dos miembros del equipo de las Naciones Unidas en el país como fuentes de información. El UNFPA contribuye a la organización y facilitación del taller de orientación anual para los nuevos coordinadores residentes, organizado por la Oficina de Coordinación de Operaciones para el Desarrollo de las Naciones Unidas.

45. Desde 2005 el UNFPA ha participado activamente en el asesoramiento en materia de recursos humanos y el apoyo a países piloto en que se ejecutan programas de la iniciativa Unidos en la acción y a países que aplican sus propias iniciativas, habiendo participado en una misión de gestión de los cambios que llevó a la creación en 2006 de la primera oficina conjunta de las Naciones Unidas en Cabo Verde. El UNFPA también participó en la organización y ejecución de un ejercicio de feria de empleo para el personal de esa oficina. En 2009, el UNFPA apoyó además a Cabo Verde en una misión conjunta que realizó un examen orgánico y funcional de la oficina, y facilitó una reunión del equipo de las Naciones Unidas en el país para preparar un plan de acción a fin de aplicar medidas de cambio en el contexto de la de iniciativa Unidos en la acción.

46. El UNFPA ha dado su apoyo a otros países piloto en que se ejecutan programas de la iniciativa Unidos en la acción y países que aplican sus propias iniciativas, en particular para simplificar y armonizar las prácticas institucionales en Papua Nueva Guinea, asesorar sobre la evaluación de la capacidad del personal en Mozambique y la República Unida de Tanzania, y abordar las cuestiones de recursos humanos que se planteaban a equipos tales como el equipo de comunicaciones “Una ONU” en Viet Nam, que ha sido citado por su mayor coherencia en la comunicación y como posible modelo para futuros “equipos comunes”.

47. El UNFPA participó en la misión del Comité de Alto Nivel sobre Gestión del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo a los países de la iniciativa Unidos en la acción (Albania, Malawi, Mozambique y Viet Nam) para abordar la cuestión de los estrangulamientos en la armonización de las prácticas institucionales y



determinar las mejores prácticas que otros países podrían aplicar o reproducir. Se determinaron diversas mejores prácticas relacionadas con los recursos humanos, incluido el programa “UN Cares” y el sistema de evaluación y desarrollo de la actuación profesional del UNFPA, que están utilizando los organismos que integran el equipo de comunicaciones del programa “Una ONU” en Viet Nam.

48. El UNFPA es un miembro activo de diversos grupos de trabajo que se centran en la reforma de las Naciones Unidas y en la iniciativa Unidos en la acción a nivel de los países. Uno de esos grupos, el Toolkit Reference Group del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo, está trabajando para alinear los productos de varios grupos de trabajo del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo para preparar nuevos instrumentos, productos y mejores prácticas (obtenidos de las oficinas en los países piloto en que se ejecutan programas de la iniciativa Unidos en la acción y países que aplican sus propias iniciativas) accesibles para cualquier oficina de un país que gestione un proceso de cambio. El UNFPA también forma parte del equipo de tareas sobre recursos humanos del grupo de trabajo del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo sobre las operaciones de las oficinas en los países, en el marco de iniciativas para la simplificación y armonización de las políticas y prácticas en materia de recursos humanos. Además, el UNFPA forma parte de una iniciativa para armonizar el aprendizaje entre los organismos de las Naciones Unidas a nivel de los países.

## V. Prioridades y retos fundamentales

49. Con la jubilación prevista de un número importante de altos funcionarios del Fondo durante los próximos años, la planificación de la fuerza de trabajo es de importancia crítica y tendrá repercusiones en todos los aspectos de la función de gestión de los recursos humanos del UNFPA. Para promover las perspectivas de carrera y el éxito de los dirigentes, el UNFPA sigue trabajando para establecer un proceso más firme de gestión de los talentos con programas e instrumentos adecuados para la sucesión de los directivos. Sin embargo, esa empresa no deja de tener problemas.

50. Abordar los problemas que se plantean en la contratación sigue siendo una prioridad fundamental para el UNFPA. Los actuales esfuerzos del Fondo para atraer a candidatos muy cualificados y acelerar su contratación y así añadir más candidatos a las listas incluyen, en particular, la ampliación de las posibles fuentes de candidatos y el aumento de la inversión y la organización de misiones específicas de contratación. El UNFPA seguirá utilizando servicios de asesoramiento e introducirá la aplicación de nuevos instrumentos y criterios de prueba para asegurar una selección óptima de los candidatos. Sin embargo, es especialmente difícil la contratación para posiciones de representación y particularmente para posiciones en lugares de destino complicados. Se prevé que los cambios en las condiciones de servicio del personal de contratación internacional para prestar servicios en lugares de destino no aptos para las familias, con una posible reducción de los derechos, que está estudiando actualmente la Asamblea General, tengan repercusiones en la contratación y retención del personal en esos lugares de destino, dado que el personal no podrá instalar a sus familias en el lugar de destino y tendrá que mantener una segunda residencia en otra parte.

51. Un fenómeno más reciente que repercute en la gestión de los talentos, la retención del conocimiento del empleo y la continuidad de las operaciones es la tendencia al aumento de la rotación del personal a consecuencia de la expansión de

un mercado de trabajo competitivo, incluso dentro del sistema de las Naciones Unidas. El UNFPA sigue estudiando las nuevas cuestiones y tendencias externas e internas que se han destacado en este informe para determinar su repercusión en la configuración de la plantilla de las oficinas en los países, incluida la plantilla de contratación nacional. El UNFPA revisó recientemente la política de dotación de personal para imponer un período mínimo de permanencia en un puesto antes de poder solicitar una vacante interna. Además, el UNFPA está estudiando la introducción de un período mínimo de servicio en el UNFPA antes de que el funcionario pueda ser destacado a otros organismos de las Naciones Unidas.

52. La reestructuración del UNFPA, que llevó a la creación de oficinas regionales y subregionales, ha tenido repercusiones en el papel de la División de Recursos Humanos y ha aumentado la demanda de recursos disponibles para ofrecer una atención más individualizada. El apoyo a esas oficinas resulta complicado por la separación geográfica y las diferencias horarias, que han hecho necesario introducir ajustes en la manera de trabajar. Además de las consultas periódicas de los especialistas en recursos humanos con los dirigentes de las respectivas divisiones u oficinas regionales, se cuenta con que las visitas planificadas a las oficinas regionales y subregionales ayuden a los dirigentes a abordar diversas cuestiones relativas a la gestión de los recursos humanos. Se espera que dichas consultas contribuyan a encontrar soluciones sustantivas y creativas para satisfacer las necesidades y abordar las cuestiones de organización y los cambios. Por añadidura, para prestar apoyo a esas nuevas oficinas y a las oficinas del UNFPA en los países, el Fondo está fomentando la capacidad de los directores de operaciones internacionales y de operaciones proporcionando capacitación en materia de derechos humanos y nuevos instrumentos como la guía de contratación para el personal directivo. No obstante, muchas oficinas en los países todavía no cuentan con un puesto de director de operaciones a nivel internacional ni nacional y requieren constantemente la asistencia de la División de Recursos Humanos. Ese apoyo cubre los exámenes periódicos de las plantillas de las oficinas en los países, orientaciones sobre políticas y procedimientos en materia de recursos humanos, solución de problemas para cuestiones relacionadas con los recursos humanos y supervisión de la prestación de servicios administrativos en materia de recursos humanos por el PNUD.

53. El establecimiento de un proceso mejor gestionado de desarrollo de las carreras, fundamental para la gestión de los talentos, es otra esfera que requiere más atención. El UNFPA valora la contribución de los profesionales jóvenes y, en la medida de lo posible, se esfuerza por prepararlos para adquirir competencias que aseguren el éxito de su carrera. A fin de maximizar los recursos de la plantilla del UNFPA, motivar al personal joven y conseguir directivos cualificados, se está tratando de promover las perspectivas de carrera por encima de las líneas jerárquicas. Esto supone el progreso del personal joven a través de un proceso deliberado cuyo objeto es ampliar las oportunidades a fin de maximizar las capacidades individuales mediante: asignación a otros puestos para ampliar experiencias, especialmente en los países; alentar los movimientos laterales para aprender y adquirir competencias; la promoción permanente de programas de certificación; y la puesta en práctica de programas de formación específica, incluida la expansión del programa de dirección y gestión del UNFPA. Sin embargo, el limitado número de puestos a nivel del comienzo de la carrera para el personal del cuadro orgánico ha sido un obstáculo particular para el UNFPA en lo que se refiere a la rotación del personal, las perspectivas de carrera y la planificación de los recursos humanos. Al contrario que el PNUD y el UNICEF, el UNFPA no dispone de recursos para financiar programas para jóvenes profesionales que les preparen y guíen para

hacer carrera en el Fondo. El Fondo tampoco cuenta con recursos suficientes para prestar el tipo de atención individualizada que requieren un sistema de gestión y desarrollo de las carreras para orientar adecuadamente a los miembros del personal en sus decisiones y ampliar su conocimiento de lo que es necesario para su próximo cambio de carrera.

54. El aumento de los riesgos en los países debido a factores como los disturbios civiles y los desastres naturales ha hecho que sea más necesaria una atención centrada y recursos para apoyar a las oficinas en los países en situaciones complicadas. También ha aumentado la necesidad de institucionalizar la capacidad de refuerzo del UNFPA y de reforzar la continuidad de las operaciones. Esto tiene varias repercusiones para la capacidad del UNFPA, en particular: invertir en la orientación del personal y en una capacitación más especializada y dedicar fondos al despliegue del personal así como al apoyo y consejo psicosociales; y llevar listas para mantener la capacidad de refuerzo y coordinar el despliegue rápido del personal a los lugares de destino afectados. La capacidad del Fondo para cumplir su mandato sin interrupción y, al mismo tiempo, asegurar el bienestar y la seguridad de su personal es de importancia capital y requiere suficientes recursos para su gestión y mantenimiento.

55. El UNFPA está rediseñando su programa de incorporación para asegurar que el personal reciba una mejor orientación sobre las políticas y procedimientos del UNFPA, así como en esferas de gestión esenciales como la aplicación de las Normas Contables Internacionales para el Sector Público, la gestión basada en los resultados y la aplicación del marco del control interno. Teniendo en cuenta la prevista jubilación de un número importante de funcionarios del cuadro orgánico en los próximos años, esa inversión es esencial para que los nuevos empleados se sientan bien acogidos y se familiaricen con la organización. Ese programa puede contribuir a mejorar la reputación del Fondo como empleador considerado y atractivo, y es importante para la retención del personal.

56. La organización tendrá que hacer frente a crecientes demandas para ofrecer a los directivos y al personal orientación sobre los enfoques oficiosos y oficiales del aprendizaje para hacer que sus competencias correspondan mejor a las necesidades de organización, y también para prepararlos para ocupar nuevos y más altos niveles de responsabilidad y rendición de cuentas. La División de Recursos Humanos trabajará en estrecha colaboración con los distintos miembros del personal para seguir sus planes de desarrollo, particularmente con el personal que ha pasado por los servicios de evaluación; o como preparación y seguimiento de la labor del centro de evaluación de coordinadores residentes. El desarrollo del sistema de gestión del aprendizaje del UNFPA como parte del sistema de planificación de los recursos institucionales permitirá a la organización estructurar sus programas y actividades de aprendizaje institucional; reforzará los vínculos con el marco de competencias del UNFPA; y mejorará el acceso a las oportunidades de aprendizaje y formación que se ofrecen y supervisará su utilización. También se precisarán mayores esfuerzos para evaluar la calidad y utilidad de las actividades de capacitación y aprendizaje del UNFPA. Además, el UNFPA seguirá elaborando y actualizando su programa de enseñanza a distancia sobre cuestiones de población, colaborando estrechamente con las universidades para que estas presten servicios de tutoría en relación con el programa. Los programas de aprendizaje y capacitación tendrán que ampliarse para incluir a personal de diferentes categorías e insistir más en las competencias de gestión y en las cuestiones de rendición de cuentas. Esas iniciativas son indispensables y la organización quiere asegurar que el personal, tanto de contratación internacional como de contratación nacional, no sólo mejore su propia

“empleabilidad” sino también tenga más capacidad y flexibilidad para trabajar en contextos variados y exigentes.

57. Se tendrá que seguir dando alta prioridad a apoyar las iniciativas de reforma de las Naciones Unidas que han pasado a ser parte integrante de la labor del UNFPA. Mediante su participación en los grupos de trabajo de la Junta de los jefes ejecutivos y la Red de Recursos Humanos, el UNFPA seguirá trabajando con otras organizaciones sobre las cuestiones de recursos humanos que interesan a todo el sistema, incluida la armonización de las políticas de recursos humanos. El UNFPA proseguirá su labor a través de la red de operaciones de las oficinas en los países del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo, para hacer frente a los estrangulamientos en los procesos de armonización de las operaciones a nivel de los países. Un enfoque consiste en determinar las mejores prácticas que pueden aplicar o reproducir otras oficinas. Un ejemplo notable es el equipo de comunicaciones de “Una ONU” en Viet Nam, cuyo personal procede de cinco organismos distintos. Las recomendaciones de una misión interorganismos sobre los recursos humanos para abordar diversos problemas no resueltos en relación con ese equipo dieron lugar a la creación de una Junta Administrativa como estructura de gobernanza, integrada por miembros de los equipos de las Naciones Unidas en los países; la redacción de descripciones de puestos utilizando un formato convenido, con la clasificación de los puestos a cargo de un grupo interorganismos de clasificadores de la sede, utilizando la Norma General de las Naciones Unidas; y un acuerdo para utilizar un sistema común de evaluación y desarrollo de la actuación profesional, que permita recibir información de funcionarios miembros o no del equipo. El equipo de comunicaciones “Una ONU” en Viet Nam podría servir de modelo a otras oficinas para la creación de equipos que presten servicios comunes.

58. Un importante reto para el sistema de las Naciones Unidas en su conjunto ha sido determinar el tipo y nivel de la capacidad del personal necesaria para responder a las expectativas de la iniciativa Unidos en la acción. En respuesta, el UNFPA necesita asesorar a las oficinas en los países sobre los perfiles y competencias de los puestos a fin de responder mejor a las expectativas de Unidos en la acción.

59. En el contexto del sistema de las Naciones Unidas, también hay cambios a nivel de todo el sistema que afectan a la gestión de los recursos humanos. El UNFPA trabajará con los demás fondos y programas para lograr un presupuesto integrado, que incluya un nuevo modo de clasificar los gastos. En el porvenir, esto necesitará previsiones y planificación más frecuentes de la plantilla de las oficinas en los países. El pequeño tamaño del UNFPA en comparación con sus organismos homólogos plantea el problema (en particular para las oficinas en los países) de hacer frente al aumento del alcance y la variedad de las necesidades, incluidas las necesidades de rendición de cuentas. Hay que señalar que el UNFPA trabaja sobre las mismas cuestiones y participa en los mismos procesos a escala de todo el sistema que sus organismos homólogos, pero con mucho menos personal y puestos.

60. La exactitud, tanto cualitativa como cuantitativa, de los datos es fundamental para planificar unos recursos humanos fiables, preparar informes y efectuar análisis de tendencias. La División de Recursos Humanos seguirá teniendo que hacer frente a importantes inversiones para la depuración de datos y el mejoramiento del sistema, que necesita aportaciones de la División para asegurar que el sistema responda a las necesidades institucionales del UNFPA. Al mismo tiempo, cualquier propuesta de cambios en el sistema, incluido el desarrollo del módulo de recursos humanos, deberá realizarse en colaboración con la planificación de los recursos institucionales de los organismos asociados, incluido el PNUD.

61. Dado el entorno competitivo en que trabaja el UNFPA y el difícil contexto de financiación en que opera, es importante dedicar una atención permanente a promover y preservar lo que hace del UNFPA un empleador atractivo, y establecer condiciones en que basar un entorno de trabajo favorable. Guiado por su estrategia en materia de recursos humanos, y con los recursos indispensables, el UNFPA seguirá ofreciendo un entorno de trabajo que refleja los valores de la igualdad de los géneros, el trabajo en equipo, el respeto de la diversidad, la integridad y un sano equilibrio entre trabajo y vida privada.

## **VI. Recomendación**

62. **La Junta Ejecutiva quizá pudiera tomar nota del presente informe.**

---