



Recursos humanos: desarrollo de políticas

Informe de la Directora General

ANTECEDENTES

1. La reforma de los recursos humanos forma parte integrante del programa de la OMS de cambios en la gestión. El objetivo de la reforma de la gestión es permitir a la Organización responder mejor a las necesidades de los Estados Miembros en el siglo XXI.
2. La estrategia institucional de la OMS contiene varios objetivos claros para la Organización que exigen un grado elevado de competencia en seis funciones básicas: la labor normativa y de promoción; el apoyo técnico y normativo; las tecnologías, instrumentos y directrices; las normas y patrones; la elaboración de fórmulas de asociación; y la gestión de la información.¹ Para desempeñar esas funciones, la OMS debe estar en condiciones de contratar a las personas más competentes de las esferas del gobierno, la administración pública, las instancias académicas, la salud pública y la sociedad civil, y colaborar con ellas. Asimismo, debe poder mantener un alto nivel de desempeño de su personal. Por consiguiente, ha de ser un empleador atractivo, con políticas de recursos humanos, una organización y unos procesos de amplias miras, y con la firme voluntad de lograr un alto nivel de competencia.
3. Las prácticas actuales de gestión de los recursos humanos han evolucionado con el tiempo, pero sin un marco coherente. En general se las considera demasiado complejas, inflexibles y ajenas a la realidad. En septiembre de 1999, la Directora General instituyó un Grupo Especial sobre Reforma de la Gestión de los Recursos Humanos, integrado por representantes del personal y de la dirección de los programas técnicos y administrativos de la Sede y las regiones. En octubre de 2000, el Grupo Especial propuso un marco estratégico en el que se recomendaba una serie de mejoras en varias esferas clave de la gestión de los recursos humanos, así como las modalidades de aplicación. Los diferentes elementos se llevarían a efecto en el plazo de dos o tres bienios.
4. El marco estratégico se preparó a partir de un amplio proceso de participación y de las conclusiones de un importante estudio realizado por una empresa de consultoría. Se basa en las prácticas óptimas internacionales de los sectores público y privado, y está en consonancia con la declaración de principios sobre la reforma de los recursos humanos adoptada por los jefes ejecutivos de las organiza-

¹ Véase el documento EB105/3.

ciones del sistema de las Naciones Unidas¹ y con el marco para la gestión de los recursos humanos elaborado por la Comisión de Administración Pública Internacional.²

CAMBIOS EN LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA OMS

5. La Directora General ha decidido que la labor sobre las propuestas formuladas por el Grupo Especial se realice gradualmente. Muchas propuestas pueden aplicarse de manera inmediata; otras exigirán mayor elaboración; y otras pueden entrañar cambios en el Reglamento de Personal, que habrá que someter a la confirmación del Consejo Ejecutivo.

6. A continuación se esbozan los distintos cambios. Éstos se basan en gran medida en las recomendaciones del Grupo de Estudio y forman parte de un conjunto amplio de medidas, con componentes estrechamente relacionados. Los costos que se mencionan se refieren a lo que queda del bienio en curso.

Elementos acordados en los que se está trabajando

Reorganización de las funciones de los recursos humanos, con inclusión de un nuevo sistema de información

7. Se está avanzando en el establecimiento de un sistema general e integrado de información para la gestión, en el que los recursos humanos serán un componente importante. La introducción de tal sistema no está prevista para antes de que termine el bienio en curso; mientras tanto, es urgente mejorar la funcionalidad del componente de recursos humanos del sistema actual. En paralelo con lo anterior, se definirán y simplificarán procesos tales como la contratación y la clasificación, y se revisarán las funciones y responsabilidades en la gestión de los recursos humanos.

8. El costo de la capacidad técnica necesaria para las aplicaciones en la esfera de los recursos humanos se estima en US\$ 1,1 millones.

Planificación de la fuerza de trabajo

9. Una correcta planificación de la fuerza de trabajo es el fundamento de muchas de las reformas previstas y un elemento clave para lograr la eficiencia en la contratación, la movilidad y la rotación, el desarrollo del personal y la gestión de la actuación profesional. Se están preparando directrices para la planificación de la fuerza de trabajo y su aplicación. El análisis y la planificación de la fuerza de trabajo se integrarán en la ejecución del presupuesto por programas en curso, por lo que serán objeto de prioridad en 2001. Los costos se estiman en US\$ 300 000.

¹ La reforma de la gestión de los recursos humanos en el sistema de las Naciones Unidas. Ginebra, CCCA, 1998.

² Informe de la Comisión de Administración Pública Internacional correspondiente al año 2000. Documento A/55/30, anexo II.

Dotación de personal, incluidos los aspectos del equilibrio geográfico y entre los sexos

10. Los esfuerzos se concentrarán en seguir mejorando los procesos actuales para mantener un alto nivel de competencia del personal. Se está ampliando la capacidad de prospección mediante, por ejemplo, la ayuda recabada de los Estados Miembros, los representantes de la OMS y las empresas de prospección, para fortalecer la contratación y la selección, y se crearán equipos de contratación y evaluación basadas en la competencia. Se están elaborando y aplicando nuevos instrumentos para alcanzar las metas de la representación geográfica y el equilibrio entre los sexos y para vigilar los progresos realizados. Esas actividades están en fase de ejecución y su costo se estima en US\$ 100 000.

Gestión de la actuación profesional

11. Se ha preparado un nuevo sistema de gestión de la actuación profesional en que se vinculan los objetivos individuales y de equipo con los planes de trabajo de la OMS; se normaliza el examen del desempeño; se mejoran la vigilancia, la responsabilización y la supervisión; y se dan directrices específicas sobre la manera de manejar la actuación profesional insatisfactoria. Se están revisando las medidas para recompensar la actuación profesional destacada y se prevé un reconocimiento no monetario, sobre la base de experiencias que han dado buenos resultados.

12. El sistema debería introducirse en enero de 2002; la planificación y la capacitación del personal tendrán lugar en 2001. Los costos directos adicionales se estiman en US\$ 100 000.

Procedimiento de presentación de reclamaciones

13. Los procedimientos de mediación y de solución de conflictos se mejoraron durante 2000 y se estableció una nueva política sobre el hostigamiento en el lugar de trabajo; se ha fortalecido la función del Mediador en toda la Organización. En 2001 se seguirán perfeccionando los procedimientos de presentación de reclamaciones. El costo se estima en US\$ 175 000.

Entorno laboral favorable

14. Las políticas y prácticas que contribuyen a satisfacer las exigencias, a menudo contrapuestas, de la vida profesional y personal son fundamentales para atraer y retener a personal de buena calidad. Las propuestas para crear un entorno laboral más favorable reflejan la política de trabajo/familia adoptada por los jefes ejecutivos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas.¹ Con ellas se pretende lograr un mayor equilibrio entre las responsabilidades laborales y las familiares mediante:

- la reafirmación o la articulación más clara de las políticas existentes sobre cuestiones tales como la licencia de maternidad, la licencia por adopción y una utilización más flexible de la licencia de enfermedad no certificada;
- la introducción de nuevas políticas y prácticas sobre, por ejemplo, la licencia por paternidad, la licencia por razones humanitarias y los viajes en comisión de servicio de funcionarias con hijos lactantes.

¹ Agenda trabajo/familia. Declaración de principios del CAC. Documento ACC/1995/PER/R.3.

15. Algunos de esos cambios entrañan modificaciones del Reglamento de Personal. Por lo general, armonizan la práctica de la OMS con la vigente en el régimen común de las Naciones Unidas o con las recomendaciones normativas de la OMS. La disposición sobre la licencia por paternidad todavía no se ha incorporado en el régimen común de las Naciones Unidas; por consiguiente, se propone una ausencia de cinco días, que es el mínimo que se está debatiendo en el régimen común.¹

16. Las propuestas no influyen en el costo; sólo habría gastos directos adicionales en caso de sustitución de personal.

Desarrollo del personal y gestión de la carrera

17. Los elementos clave del componente de desarrollo del personal del marco estratégico son los siguientes:

- un programa dinámico de desarrollo del personal basado en los siguientes principios: los gestores de todos los niveles de la Organización tienen la responsabilidad de contribuir a la promoción profesional del personal a su cargo; los planes de desarrollo individual deberían estar asociados a la evaluación del desempeño individual y a las necesidades de fuerza de trabajo de la OMS;
- la atención prioritaria a los funcionarios en los que la Organización tenga previsto hacer una inversión a plazo más largo y al personal que ocupa un lugar central en el proceso de cambio, por ejemplo el personal directivo y supervisor, cuya capacidad de liderazgo habría que estimular, y el personal a nivel de país;
- la capacitación, el asesoramiento y otros métodos de desarrollo del personal que no sólo mejoran la competencia técnica y los conocimientos básicos sino que también fortalecen principios esenciales tales como unas normas éticas elevadas, la igualdad de oportunidades, la no discriminación, la transparencia, el rendimiento de cuentas y la responsabilidad;
- la aplicación plena de la política de rotación y de movilidad aprobada por el personal directivo superior en 1998;
- la colaboración con la Comisión de Administración Pública Internacional (CAPI) en lo referente a un servicio de altos ejecutivos o un grupo superior de gestión (se estudiará con más detalle en 2001);
- la gestión de la carrera sobre el principio de la responsabilidad compartida entre la Organización, que debe ofrecer el apoyo estructural y un marco de oportunidades tales como la movilidad y la rotación, los gestores, que deben respaldar el desarrollo del personal, y el personal, que debe entregarse a un desarrollo profesional continuo.

18. La Organización destinará al desarrollo del personal el 1,5% de los costos salariales. El costo del componente de movilidad en 2001 será de US\$ 200 000.

¹ Véase el documento EB107/15 Add.1.

Esferas que requieren más estudio

Arreglos contractuales

19. Un elemento importante del plan estratégico es la reforma de la política contractual, preocupación común a numerosas organizaciones del sistema de las Naciones Unidas. El Grupo de Estudio recomendó una combinación controlada de nombramientos de funcionarios para las necesidades permanentes, con disposiciones revisadas para el periodo de prueba y el cese en el servicio, contratos de proyectos para tareas específicas y de duración limitada, contratos de corta duración para necesidades realmente de corta duración o temporales (hasta 11 meses), y la subcontratación de determinados servicios y productos. Están en examen las propuestas para suprimir gradualmente la utilización a largo plazo de los contratos de corta duración, con miras a definir las modalidades de aplicación. En 2002 se presentará un informe al Consejo Ejecutivo.

Dotación de personal

20. El asunto de suprimir la denominación de las categorías de personal (servicios generales, profesional, director) se examinará conjuntamente con la revisión de los títulos de los puestos.

Sistema de puestos

21. En el contexto de la eficiencia de la gestión general, en 2001 se examinará el sistema de establecimiento y gestión de los puestos.

Relaciones entre el personal y la administración

22. En el contexto del régimen común de las Naciones Unidas, se fortalecerán en toda la Organización las relaciones entre el personal y la administración, que se basan en la confianza, el respeto mutuo, la comunicación y consultas efectivas y la aplicación del procedimiento reglamentario. La labor consistirá en definir claramente un marco de comunicación, consulta y solución de problemas, identificar las prácticas óptimas y facilitar su aplicación en toda la Organización.

Revisión del Reglamento de Personal y del Estatuto del Personal

23. Una vez finalizado el trabajo, probablemente habrá que revisar a fondo el Reglamento de Personal y el Estatuto del Personal. Los cambios que hubiere se presentarán a los órganos deliberantes, de conformidad con los procedimientos establecidos.

REPERCUSIONES FINANCIERAS

24. Los gastos de aplicación del marco estratégico durante el bienio 2000-2001, que se realizarán una sola vez, ascienden a aproximadamente US\$ 2 millones. No se prevé recabar fondos adicionales de los Estados Miembros en lo que respecta al bienio en curso. La reforma continua de los recursos humanos exigirá una inversión adicional, pero los cambios arrojarán considerables dividendos en forma de una mejor gestión de los recursos humanos y un aumento del desempeño, la productividad y la eficiencia.

INTERVENCIÓN DEL CONSEJO EJECUTIVO

25. Se invita al Consejo Ejecutivo a que tome nota del informe y a que confirme las modificaciones del Estatuto del Personal que figuran en el documento EB107/15 Add.1.

ANEXO

EJECUCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO: CALENDARIO RESUMIDO

Elementos principales	Tarea específica	Planificación, desarrollo y ejecución						
		2000	2001		2002		2003	
I. Elementos acordados en los que se está trabajando			1 ^{er} sem.	2 ^o sem.	1 ^{er} sem.	2 ^o sem.	1 ^{er} sem.	2 ^o sem.
Reorganización de las funciones de los recursos humanos	Establecimiento de un sistema de tecnología de la información							
	Definición y simplificación de procesos tales como la contratación y la clasificación							
	Revisión de las funciones y responsabilidades en la gestión de los recursos humanos							
Planificación de la fuerza de trabajo	Preparación y aplicación de directrices							
Dotación de personal, incluidos los aspectos del equilibrio geográfico y entre los sexos	Fortalecimiento de la contratación y la selección							
	Elaboración y aplicación de instrumentos para alcanzar las metas de la representación geográfica y el equilibrio entre los sexos							
Gestión de la actuación profesional	Revisión de las medidas de recompensa y reconocimiento							
	Capacitación en el nuevo sistema de gestión de la actuación profesional y su introducción							
Procedimiento de presentación de reclamaciones	Mejora de los procedimientos de presentación de reclamaciones							
Entorno laboral favorable	Introducción de las prácticas «trabajo/familia»							
Desarrollo del personal y gestión de la carrera	Ejecución del programa de desarrollo del personal, prestando atención prioritaria al personal directivo, supervisor y a nivel de país							
	Capacitación o asesoramiento para mejorar la competencia técnica y fortalecer los principios esenciales							
	Aplicación de la política de movilidad							
	Estudio sobre el servicio de altos ejecutivos: colaboración con la CAPI							

■ Planificación, desarrollo
 ■ Ejecución

Elementos principales	Tarea específica	Planificación, desarrollo y ejecución						
		2000	2001		2002		2003	
II. Esferas que requieren más estudio			1 ^{er} sem.	2 ^o sem.	1 ^{er} sem.	2 ^o sem.	1 ^{er} sem.	2 ^o sem.
		Arreglos contractuales	Revisión o introducción de disposiciones para el periodo de prueba y el cese en el servicio					
Aprobación e introducción de nuevos contratos para el personal por corto plazo								
Plan de supresión gradual de la utilización a largo plazo del personal por corto plazo								
Dotación de personal	Revisión de los títulos de los puestos							
Sistemas de puestos	Examen de otras posibilidades de gestión del sistema							
Relaciones entre el personal y la administración	Perfeccionamiento del marco de las relaciones entre el personal y la administración							
	Aplicación de las prácticas óptimas							
Revisión del Reglamento de Personal y del Estatuto del Personal	Revisión exhaustiva							