

**Planificación de la sucesión en las organizaciones  
del sistema de las Naciones Unidas**

*Preparado por*

*Rajab M. Sukayri*

**Dependencia Común de Inspección**

**Ginebra 2016**



**Naciones Unidas**



JIU/REP/2016/2  
Español  
Original: inglés

# **Planificación de la sucesión en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas**

*Preparado por*

*Rajab M. Sukayri*

**Dependencia Común de Inspección**



**Naciones Unidas, Ginebra 2016**



*Resumen*

**Planificación de la sucesión en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas**  
**JIU/REP/2016/2**

Los objetivos de este examen en todo el sistema son: a) hacer un seguimiento y una evaluación de los progresos realizados en la elaboración de un marco para una estrategia de planificación de la sucesión en los cargos y las políticas correspondientes de aplicación; b) determinar cuáles son los retos de dicha planificación y proponer soluciones; c) identificar y difundir las prácticas buenas y óptimas, y d) proponer puntos de referencia para la sucesión en los cargos.

**Principales resultados y conclusiones**

**Falta de una planificación formal de la sucesión en todo el sistema de las Naciones Unidas**

- El examen reveló que la planificación de la sucesión, pese a lo importante que es, no constituye una prioridad para ninguna de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas. Sin embargo, el alarmante panorama demográfico en la mayoría de las organizaciones del sistema no permite que se den el lujo de esperar más. Las organizaciones deben acelerar la planificación de la sucesión. Ello les permitirá evitar la eventual pérdida de memoria institucional, así como la interrupción de la transmisión de conocimientos y de la continuidad institucional de sus puestos directivos y otras funciones cruciales.
- La planificación de la sucesión se añadirá pronto a la versión revisada del Marco para la Gestión de Recursos Humanos de la Comisión de Administración Pública Internacional (CAPI). El hecho de que se la añada al marco, concebido como base para la labor de todas las organizaciones en relación con las políticas y los procedimientos de recursos humanos, confirma que la planificación de la sucesión es uno de los componentes importantes del marco para una gestión eficaz de los recursos humanos en todo el sistema.
- El Inspector comprobó que actualmente ninguna organización del sistema de las Naciones Unidas tiene un proceso formal de planificación de la sucesión.
- Por consiguiente, en el examen se exponen los elementos de los procesos informales de planificación de la sucesión existentes, que se ajustan al marco propuesto en 2009 por la secretaría de la Junta de los Jefes Ejecutivos del Sistema de las Naciones Unidas para la Coordinación (JJE), en respuesta a una recomendación pertinente formulada en 2007 por la Dependencia Común de Inspección (DCI).

**Falta de una definición para todo el sistema y estancamiento a nivel interinstitucional**

- El Inspector constató que las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas no habían adoptado una definición de la planificación de la sucesión, ya sea a nivel de sus organizaciones o de todo el sistema. Por ello, el examen hizo suya una definición de planificación de la sucesión que es ampliamente utilizada en el sector público internacional, incluida la descripción de las medidas básicas que abarca el proceso. Tomando como referencia esa definición y la descripción del proceso, que se analizan en la introducción del presente informe, se ha tratado de determinar si las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas realizan una planificación de la sucesión en la práctica, y en qué medida lo hacen.

- Paralelamente, se evalúa en el informe el progreso de las deliberaciones en todo el sistema sobre la planificación de la sucesión iniciadas en 2009 en el marco de la Red de Recursos Humanos del Comité de Alto Nivel sobre Gestión (CANG) de la JJE. El Inspector lamenta que se hayan suspendido las deliberaciones, que hizo que durante más de seis años no se produjera ningún avance a nivel interinstitucional. Por consiguiente, el Inspector recomienda que los miembros de la Red consideren la inclusión de la planificación de la sucesión en el transcurso de 2016 como un componente nuevo e indispensable del Marco para la Gestión de Recursos Humanos de la CAPI, como se indica anteriormente. El Inspector también invita a los miembros de la Red de Recursos Humanos de la JJE/CANG a que reanuden el diálogo y el intercambio de ideas y buenas prácticas en el marco de la Red.

### **Criterios**

En reconocimiento del hecho de que los funcionarios constituyen el bien máspreciado de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, estas deben reconocer la importancia de las personas que dirigen y gestionan este bien, así como de las que desempeñan funciones críticas que repercuten en todo el personal. Para que la planificación de la sucesión sea adecuada, el Inspector sugiere la aplicación de cinco criterios basados en las principales prácticas de los sectores privado y público:

1. La planificación formal de la sucesión se establece prestando la debida atención a las necesidades de la organización, y teniendo en cuenta su misión, su mandato y el carácter de su labor.

2. La organización adopta un enfoque holístico, integrando su planificación y gestión formales de la sucesión en sus actividades generales de gestión de los recursos humanos.

3. Utilizando los mejores medios a su disposición, la organización determina sus funciones y puestos actuales de importancia crítica, así como las competencias necesarias para ellos, planifica su revisión/definición en el futuro utilizando medios más elaborados, y solicita la financiación apropiada.

4. Valiéndose de los mejores medios a su disposición, la organización examina los talentos existentes para detectar funcionarios con potencial para ser tenidos en cuenta para funciones y puestos clave, y para asumir dichas funciones y puestos inmediatamente o poco tiempo después de una preparación adicional.

5. La organización comunica de manera transparente a los funcionarios los requisitos de formación y trayectoria profesional del personal necesarios para ser tenidos en cuenta como posibles candidatos a la sucesión en funciones y puestos críticos; la organización ofrece a los funcionarios señalados como posibles talentos las oportunidades de aprendizaje y desarrollo que les permitirán cumplir las responsabilidades de esas funciones y puestos.

### **Recomendaciones**

#### **Recomendación 1**

**Los órganos legislativos/rectores de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas deberían ejercer su función de supervisión y examinar las causas de la falta de planificación formal de la sucesión y/o de las demoras de su introducción en las respectivas organizaciones, incluida la verificación de si los fondos actuales son suficientes; y solicitar a los jefes ejecutivos de esas organizaciones que formulen sin más demora planes formales de sucesión, a más tardar para fines de 2017.**

**Recomendación 2**

Los jefes ejecutivos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas que aún no lo hubieran hecho deberían disponer que sus oficinas de gestión de recursos humanos elaboren y apliquen marcos apropiados de estrategias de planificación de la sucesión, y formulen sin más demora directrices apropiadas sobre el proceso de planificación de la sucesión, a más tardar para fines de 2017.

**Recomendación 3**

Los jefes ejecutivos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas deberían dar instrucciones a sus oficinas de gestión de recursos humanos para que adopten los criterios expuestos en el presente informe con miras a asegurar que sus organizaciones lleven a cabo un sólido proceso de planificación de la sucesión, y deberían informar sobre los progresos realizados a sus órganos legislativos/rectores.

**Recomendación 4**

El Secretario General de las Naciones Unidas, en su calidad de Jefe de la Junta de los Jefes Ejecutivos del Sistema de las Naciones Unidas para la Coordinación, debería velar por que se reintroduzca la planificación de la sucesión como un tema principal del programa de la Red de Recursos Humanos del Comité de Alto Nivel sobre Gestión, y por que se le preste la máxima atención y se la estudie muy seriamente en los futuros períodos de sesiones de la Red.





## Índice

<i>Capítulo</i>	<i>Párrafos</i>	<i>Página</i>
Resumen .....		iii
Abreviaturas y siglas .....		viii
I. Introducción .....	1–19	1
A. Objetivos, alcance y metodología .....	6–13	2
B. Definiciones .....	14–19	4
II. Marco normativo .....	20–37	6
A. Marco del sistema de las Naciones Unidas para una estrategia de planificación de la sucesión .....	20–28	6
B. La planificación de la sucesión como medida de mitigación de los riesgos en una estrategia de planificación de la fuerza de trabajo .....	29–33	8
C. La planificación de la sucesión como subconjunto de la gestión de la sucesión y la gestión de talentos .....	34–37	9
III. Políticas actuales sobre la planificación de la sucesión .....	38–106	13
A. Estrategias, marcos y directrices de recursos humanos .....	40–49	13
B. Vínculo entre la planificación de la sucesión y otras actividades de recursos humanos .....	50–59	16
C. Esferas prioritarias de la planificación de la sucesión .....	60–70	20
D. Papel de los servicios de recursos humanos .....	71–80	23
E. Problemas y soluciones .....	81–106	26
IV. Prácticas actuales de planificación de la sucesión .....	107–147	33
A. Determinación de los puestos clave y las competencias pertinentes .....	108–120	33
B. Determinación de los posibles talentos para los puestos clave .....	121–135	37
C. Preparación de los posibles talentos clave .....	136–147	42
V. El camino por seguir .....	148–154	46
 Anexos		
I. Lecciones extraídas de la administración pública de la provincia de Nueva Brunswick (Canadá). Seis mitos puestos a prueba sobre la planificación de la sucesión .....		48
II. Referencia a la planificación de la sucesión (PS) y la planificación de la fuerza de trabajo (PF) en instrumentos e informes de las organizaciones participantes (OP) de la DCI .....		50
III. Comparación de las actuales prácticas de planificación de la sucesión en relación con las etapas básicas de dicha planificación .....		82
IV. Panorama de las medidas que deben adoptar las organizaciones participantes en relación con las recomendaciones de la Dependencia Común de Inspección – JIU/REP/2016/2 .....		99

## Abreviaturas y siglas

ACNUR	Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados
AHRMIO	Asociación para la Gestión de los Recursos Humanos en las Organizaciones Internacionales
CANG	Comité de Alto Nivel sobre Gestión
CAPI	Comisión de Administración Pública Internacional
CCI	Centro de Comercio Internacional
CIPD	Chartered Institute of Personnel and Development
DAAM	Director Adjunto de Apoyo a la Misión
DAAT	Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno
DAM	Director de Apoyo a la Misión
DCI	Dependencia Común de Inspección
DG	Departamento de Gestión
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FIDA	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
IPMA-HR	International Public Management Association for Human Resources
ISO	Organización Internacional de Normalización
JAAM	Jefe Adjunto de Apoyo a la Misión
JAM	Jefe de Apoyo a la Misión
JJE	Junta de los Jefes Ejecutivos del Sistema de las Naciones Unidas para la Coordinación
OACI	Organización de Aviación Civil Internacional
OCAH	Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios
OCDE	Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos
OGRH	Oficina de Gestión de Recursos Humanos
OIEA	Organismo Internacional de Energía Atómica
OIT	Organización Internacional del Trabajo
OMC	Organización Mundial del Comercio
OMI	Organización Marítima Internacional
OMM	Organización Meteorológica Mundial
OMPI	Organización Mundial de la Propiedad Intelectual
OMS	Organización Mundial de la Salud
OMT	Organización Mundial del Turismo

---

ONUDI	Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial
ONU-Hábitat	Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos
ONU-Mujeres	Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres
ONUSIDA	Programa Conjunto de las Naciones Unidas sobre el VIH/SIDA
OOPS	Organismo de Obras Públicas y Socorro de las Naciones Unidas para los Refugiados de Palestina en el Cercano Oriente
OSSI	Oficina de Servicios de Supervisión Interna
PMA	Programa Mundial de Alimentos
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PNUMA	Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente
UIT	Unión Internacional de Telecomunicaciones
UNCTAD	Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo
UNDOCO	Oficina de Coordinación de Operaciones para el Desarrollo
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura
UNFPA	Fondo de Población de las Naciones Unidas
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia
UNODC	Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito
UNOPS	Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos
UNPAN	Red de las Naciones Unidas sobre Administración Pública
UNSSC	Escuela Superior del Personal del Sistema de las Naciones Unidas
UPU	Unión Postal Universal



## I. Introducción

1. En el marco de su programa de trabajo para 2015, la Dependencia Común de Inspección (DCI) realizó un examen de la sucesión en los cargos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas. El examen fue sugerido por el Comité de Auditoría del Programa Mundial de Alimentos (PMA)<sup>1</sup> y respaldado por las conclusiones de la DCI, que indicaban que un gran número de funcionarios superiores de muchas organizaciones del sistema de las Naciones Unidas estaban próximos a la jubilación sin que se hubiese planificado de manera eficaz la sucesión en los cargos directivos y la transferencia de conocimientos<sup>2</sup>.

2. Más específicamente, a fines de 2014, el informe de la DCI sobre la utilización de los jubilados y el personal retenido más allá de la edad de separación obligatoria del servicio en las organizaciones de las Naciones Unidas señaló que, en general, las organizaciones no contaban con políticas o prácticas generales de planificación de la fuerza de trabajo o de la sucesión en los cargos<sup>3</sup>. Además, el informe anual de la Comisión de Administración Pública Internacional (CAPI) reveló que pocas organizaciones del sistema de las Naciones Unidas contaban con marcos de planificación de la sucesión<sup>4</sup>. La situación no ha mejorado, pese a la particular preocupación que vienen expresando abiertamente desde 2010 las organizaciones en cuanto al número sin precedente de funcionarios, especialmente de las categorías superiores, que se jubilarán en 2015<sup>5</sup>. No obstante, la planificación de la sucesión se ha convertido en un elemento clave del éxito de las organizaciones debido al envejecimiento de la fuerza de trabajo en todo el mundo, la creciente escasez de personal calificado y el aumento de la movilidad profesional.

3. Los Inspectores de la DCI vienen recomendando desde 2007 que los jefes ejecutivos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas soliciten a la Junta de los Jefes Ejecutivos del Sistema de las Naciones Unidas para la Coordinación (JJE) que, por conducto de la Red de Recursos Humanos de su Comité de Alto Nivel sobre Gestión (CANG), incluyan la sucesión en los cargos en el programa de sus reuniones ordinarias, con miras a realizar un debate a fondo para la elaboración de políticas y de un marco de sucesión en los cargos, a los efectos de su adopción por el sistema de las Naciones Unidas<sup>6</sup>.

4. La sucesión en los cargos es un componente fundamental de la planificación de la fuerza de trabajo. La International Public Management Association for Human Resources (IPMA-HR) ha definido el proceso<sup>7</sup>, y la International Personnel Management Association señala que “la planificación de la fuerza de trabajo aborde las consecuencias que tienen en la dotación de personal los planes estratégicos y operacionales, incluidos los movimientos gestionados de empleados que ingresan y permanecen en una organización o salen de ella”<sup>8</sup>.

<sup>1</sup> Según la declaración de la Presidencia del Comité de Auditoría del PMA, se estima que más del 20% de los funcionarios superiores del PMA se jubilarán en los próximos cinco años.

<sup>2</sup> Véanse JIU/NOTE/2014/1, párr. 112; JIU/REP/2012/6, párr. 91; CEB/2010/HLCM/HR/33, párr. 1.

<sup>3</sup> Véanse JIU/NOTE/2014/1, párr. 107 y nota 58.

<sup>4</sup> Véase el informe de la Comisión de Administración Pública Internacional correspondiente al año 2014 (A/69/30), párr. 111.

<sup>5</sup> Véase CEB/2010/HLCM/HR/33, párr. 11.

<sup>6</sup> Véase el informe de la DCI titulado “Estructura por edades de los recursos humanos en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas” (A/62/628), pág. 17, recomendación 6.

<sup>7</sup> Véase <http://ipma-hr.org/hr-resources/hr-management-glossary#17>.

<sup>8</sup> International Personnel Management Association, *Workforce Planning Guide for Public Sector Human Resource Professionals* (Alejandría, VA, 2002), pág. vi.

El Marco para la Gestión de Recursos Humanos de la CAPI, desarrollado en 2000<sup>9</sup>, prevé esa planificación que denomina “planificación de los recursos humanos”, sin hacer referencia a la “planificación de la sucesión”. Sin embargo, la expresión “planificación de la sucesión” aparece en varios estudios e informes de la CAPI publicados en los últimos años<sup>10</sup>.

5. En el sector público, una encuesta mundial por correo electrónico realizada por investigadores en 2014 sobre un análisis comparado de la gestión de talentos indicó que “algo más de la cuarta parte de las organizaciones que habían respondido tienen planes de sucesión (27%) [...] De un total de 10 profesionales, 8 consideraron que los siguientes componentes eran fundamentales para cualquier plan de sucesión: “desarrollo de los empleados (84%), ‘identificación de los principales puestos’ (80%) e ‘identificación de los empleados con alto potencial’ (76%)”<sup>11</sup>. Sin embargo, muchas administraciones públicas nacionales que son miembros de la IPMA-HR ya han incorporado la planificación de la sucesión en sus procesos de planificación más amplios<sup>12</sup>.

## A. Objetivos, alcance y metodología

6. Los objetivos del examen son: a) hacer un seguimiento y una evaluación de los progresos realizados en la elaboración de un marco para una estrategia de planificación de la sucesión y las políticas correspondientes de aplicación; b) determinar cuáles son los retos de la planificación de la sucesión y proponer soluciones; c) identificar y difundir las prácticas buenas y óptimas, y d) proponer criterios para la planificación de la sucesión.

7. El examen para todo el sistema abarca las Naciones Unidas, sus fondos y programas, sus organismos especializados y el Organismo Internacional de Energía Atómica (OIEA), en el ámbito de sus sedes y de determinados lugares de destino ubicados fuera de las sedes.

8. De conformidad con las normas y directrices internas de la DCI y con sus procedimientos de trabajo internos, la metodología utilizada para preparar este informe incluyó la formulación de un mandato y un documento de concepto basado en un estudio teórico preliminar de la documentación disponible, los cuestionarios y las entrevistas, así como un análisis a fondo de la información reunida mediante una combinación de métodos cuantitativos y cualitativos. Se enviaron cuestionarios detallados a las 28 organizaciones participantes que han aceptado el Estatuto de la DCI. Cuatro organizaciones participantes, a saber, la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD), el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), el Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos (ONU-Hábitat) y la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC) no respondieron dado que estas organizaciones siguen las políticas de la Secretaría de las Naciones Unidas en la materia y están incluidas en la respuesta de la Secretaría.

<sup>9</sup> CAPI, “A Framework for Human Resources Management” (2001). Disponible en [http://icsc.un.org/resources/hrpd/hrm/CAPi\\_hrm\\_eng.pdf](http://icsc.un.org/resources/hrpd/hrm/CAPi_hrm_eng.pdf).

<sup>10</sup> Véase, por ejemplo, A/69/30, A/68/30 y CAPI/75/R.4.

<sup>11</sup> IPMA-HR, “2014 benchmarking report: talent management”, pág. 1.

<sup>12</sup> Véase, por ejemplo, Workforce Planning Team, Civil Service HR Directorate, Departamento de Gasto Público y Reforma, Irlanda, “Guidelines: a workforce planning framework for the civil service and non-commercial State bodies”, pág. 54, apéndice 5; Office of Personnel Management (OPM), Estados Unidos de América, véase: [www.opm.gov/services-for-agencies/workforce-succession-planning/](http://www.opm.gov/services-for-agencies/workforce-succession-planning/); Public Service Secretariat, Gobierno de Terranova y Labrador (Canadá), “Succession planning and management guide” (abril de 2008), véase: [www.exec.gov.nl.ca/exec/hrs/publications/succession\\_planning\\_and\\_management\\_guide.pdf](http://www.exec.gov.nl.ca/exec/hrs/publications/succession_planning_and_management_guide.pdf); Gobierno de Nueva Brunswick (GNB), Canadá, “GNB succession planning guide”, véase: [http://www2.gnb.ca/content/dam/gnb/Departments/ohr-brh/pdf/cdt/succession\\_planning\\_guide-e.pdf](http://www2.gnb.ca/content/dam/gnb/Departments/ohr-brh/pdf/cdt/succession_planning_guide-e.pdf).

9. Sobre la base de las respuestas recibidas, el Inspector realizó entrevistas con funcionarios de recursos humanos y otros funcionarios y con representantes del personal de la mayoría de las organizaciones participantes en Nueva York, Copenhague, Londres, París, Roma, Viena, Berna y Ginebra. El Inspector también recabó las opiniones de expertos sobre este tema en la CAPI, otras organizaciones internacionales<sup>13</sup>, instituciones especializadas y entidades sin fines de lucro<sup>14</sup>, así como empresas del sector privado en Ginebra, Vevey, Bruselas, Londres, París, Alejandría y Washington D.C.<sup>15</sup>. Se recabaron observaciones de las organizaciones participantes acerca del proyecto de informe, que se han tenido en cuenta en la versión final.

10. El examen procuró responder las siguientes preguntas clave en relación con la pertinencia, efectividad y eficiencia de las iniciativas existentes de planificación de la sucesión:

a) ¿Tienen las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas estrategias, planes de acción, marcos, políticas y herramientas de planificación de la sucesión? ¿Qué lugar ocupa la planificación de la sucesión en la estrategia general de planificación de la fuerza de trabajo y gestión de recursos humanos de la organización? ¿Está concebida la planificación de la sucesión de manera que se tenga en cuenta factores como el género, la geografía y la diversidad?

b) ¿Cuán efectivamente han aplicado las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas sus estrategias, planes de acción, marcos y políticas de planificación de la sucesión? ¿Cuán efectivamente utilizan las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas las herramientas disponibles de planificación de la sucesión? ¿Cuán efectivamente utilizan las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas la sucesión en los cargos para asegurar la transferencia de conocimientos y la memoria institucional? ¿Cuán efectivamente utilizan las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas la planificación de la sucesión para gestionar la continuidad de sus puestos/funciones superiores y de importancia clave? ¿Cuán eficazmente las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas desarrollan, capacitan y preparan al personal para ocupar los puestos y funciones superiores y de importancia clave de los funcionarios que parten? ¿Cuáles son las principales dificultades de la planificación de la sucesión y cómo pueden superarse?

c) ¿Cuán eficientemente definen las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas los puestos y las competencias clave? ¿Cuán eficientemente las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas formulan y aplican programas de formación y desarrollo de los funcionarios a fin de prepararlos para ocupar puestos superiores y de importancia clave?

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

12. Con el fin de facilitar el manejo del informe, la aplicación de sus recomendaciones y la vigilancia correspondencia, en el anexo IV se reproduce un cuadro en el que se indica si

<sup>13</sup> A saber, el Banco Europeo de Reconstrucción y Desarrollo, la Dirección General de Recursos Humanos y Seguridad de la Comisión Europea, el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA), el Fondo Monetario Internacional, la Organización Internacional de Normalización (ISO), la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), el Grupo del Banco Mundial y la Organización Mundial del Comercio (OMC).

<sup>14</sup> A saber, la Asociación para la Gestión de los Recursos Humanos en las Organizaciones Internacionales (AHRMIO), el Center for Creative Leadership y la International Public Management Association for Human Resources (IPMA-HR).

<sup>15</sup> Nestlé y PricewaterhouseCoopers.

el informe se somete a las organizaciones interesadas para que tomen las medidas correspondientes o con fines de información. En el cuadro se determinan las recomendaciones de interés para cada organización y se señala si requieren una decisión del órgano legislativo o rector de la organización o si su jefe ejecutivo puede disponer su aplicación.

13. El Inspector desea expresar su agradecimiento a todos cuantos les prestaron ayuda en la preparación del presente informe, en particular a quienes participaron en las entrevistas y con tan buena disposición compartieron sus conocimientos y prestaron asesoramiento técnico.

## B. Definiciones

14. A los fines de este examen, la DCI hace suyas las siguientes definiciones<sup>16</sup>, adoptadas por la IPMA-HR, que también es miembro de la Asociación para la Gestión de los Recursos Humanos en las Organizaciones Internacionales (AHRMIO)<sup>17</sup>:

**Planificación de la sucesión** es el proceso de:

- a) Determinar las necesidades clave de talento intelectual y capacidad de liderazgo en la organización a lo largo del tiempo, y
- b) Preparar a las personas para asumir responsabilidades profesionales presentes y futuras.

**Planificación de la fuerza de trabajo** es la armonización estratégica del capital humano de una organización con su dirección institucional. Consiste en un proceso metódico de análisis de la actual fuerza de trabajo, determinación de las futuras necesidades de esa fuerza, identificación de la brecha entre el presente y el futuro, y aplicación de soluciones de modo que la organización pueda cumplir su misión, metas y objetivos.

15. Según la IPMA-HR, la mayoría de los programas de planificación de sucesión comprenden tres etapas:

### **Etapas básicas de la planificación de la sucesión**

- a) El organismo hace una proyección institucional en la que prevé las necesidades de gestión sobre la base de factores previstos de contracción o expansión, así como de las tendencias de la fuerza de trabajo;
- b) Se identifica el talento de gestión existente y se elaboran cuadros de sustitución de puestos directivos para presentar información resumida sobre los posibles candidatos para cada uno de los puestos, así como sobre la formación y las necesidades de desarrollo de cada persona;

<sup>16</sup> International Personnel Management Association, *Workforce Planning Resource Guide for Public Sector Human Resource Professionals* (Alejandría, VA, 2002), págs. 15 y 16.

<sup>17</sup> La AHRMIO facilita la creación de redes en la comunidad de las organizaciones internacionales. Entre sus miembros están las Naciones Unidas, el PNUD, el UNFPA, el ACNUR, el OOPS, ONU-Mujeres, el PMA, la FAO, el OIEA, la OIT, la UIT, el ONUSIDA, la ONUDI y la OMS. Véase [www.ahrmio.org](http://www.ahrmio.org).



c) Se imparte a los candidatos la formación necesaria para cumplir las funciones del puesto que debe ser ocupado.

16. Este concepto de planificación de la sucesión refleja un enfoque holístico integrado que combina los esfuerzos para gestionar la oferta, el calibre y las competencias de los dirigentes con los esfuerzos más amplios para gestionar el capital humano de la organización. El Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) define la gestión de talentos de la siguiente manera<sup>18</sup>:

**Gestión de talentos** es la labor sistemática de atraer, identificar, desarrollar, contratar, retener y desplegar las personas que tienen un valor particular para la organización, ya sea debido a su “elevado potencial” para el futuro o al hecho de que desempeñan funciones institucionales/operacionales de importancia crítica.

17. Este concepto de talento está asociado a las funciones y competencias singulares que son fundamentales para el éxito. En casi todas las organizaciones se puede detectar un pequeño grupo de empleados de alto rendimiento cuya pérdida afectaría gravemente a la supervivencia de la organización. Es de esta manera que la planificación en la sucesión se relaciona con la gestión de talentos: sin dicha planificación, la posible vulnerabilidad a la pérdida de talentos se convierte en un riesgo inaceptable. La Red de las Naciones Unidas sobre Administración Pública (UNPAN) también vincula estos dos procesos<sup>19</sup>.

18. La planificación de la sucesión puede suponer la contratación de personas talentosas fuera del organismo o la capacitación del personal actual una vez detectados los empleados con un alto potencial. Esto suele describirse como la decisión de “crear o comprar”. Es probable que los empleadores precisen utilizar una combinación de opciones. La capacitación y el desarrollo de las perspectivas de carrera son aspectos importantes de la “creación” de talento. Ello significa que todo el proceso de planificación de sucesión debe tomar en cuenta este aspecto<sup>20</sup>.

**Fuerza de reserva** se refiere a las aptitudes y la preparación de los posibles sucesores para ocupar puestos profesionales y directivos clave.

19. Esta expresión, que proviene del mundo deportivo, es sumamente importante porque las organizaciones se enfrentan continuamente a la necesidad de renovar, reestructurar y cambiar la estrategia institucional. Cuando una persona abandona un puesto, función o rol de importancia crítica “(ya sea de dirección, gestión u operacional), la organización debe tener un ‘sucesor listo’ o planificar su reemplazo a fin de evitar la interrupción de las actividades”<sup>21</sup>. En el presente informe, la expresión se utilizará de forma alternativa con los términos “cartera” o “reserva” de candidatos, que son muy utilizados en la teoría de la gestión de recursos humanos y por sus profesionales.

<sup>18</sup> CIPD, “Talent management: an overview” (folleto informativo actualizado en agosto de 2015).

Véase: [www.cipd.co.uk/hr-resources/factsheets/talent-management-overview.aspx](http://www.cipd.co.uk/hr-resources/factsheets/talent-management-overview.aspx).

<sup>19</sup> Véase <http://workspace.unpan.org/sites/internet/Documents/UNPAN94162.pdf>,

<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan037380.pdf>, pág. 9.

<sup>20</sup> Véase IPMA-HR, “Thirty-third international symposium on public personnel management, summary report, pág. 9.

<sup>21</sup> Bersin by Deloitte online Lexicon. Véase <http://www.bersin.com/Lexicon/Default.aspx>.

## II. Marco normativo

### A. Marco del sistema de las Naciones Unidas para una estrategia de planificación de la sucesión

20. Sobre la base de las conclusiones de un examen de la DCI realizado en 2007, los Inspectores recomendaron que los jefes ejecutivos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas solicitaran a la secretaría de la JJE, por conducto de su Red de Recursos Humanos, que incluyera la planificación de la sucesión en el programa de sus reuniones ordinarias, con miras a realizar un debate a fondo para la elaboración de políticas y de un marco de planificación de la sucesión a los efectos de su adopción por el sistema de las Naciones Unidas<sup>22</sup>.

21. En respuesta a esa recomendación de la DCI, en los períodos de sesiones semestrales de la Red de Recursos Humanos celebradas en 2009, la secretaría de la JJE presentó una nota sobre la planificación de la sucesión en las organizaciones de las Naciones Unidas<sup>23</sup>, que incluía una propuesta de un marco para la elaboración de una estrategia de planificación de la sucesión en los cargos<sup>24</sup>. El marco enunciaba seis requisitos para la elaboración adecuada de una estrategia de sucesión (véase el recuadro 1).

#### Recuadro 1

#### **Marco propuesto por la JJE para la elaboración de una estrategia de planificación de la sucesión**

a) El punto de partida debería ser la realización de un estudio de viabilidad para dedicar recursos a esta actividad. Para justificarlo, sería conveniente establecer un claro vínculo entre las metas de la organización y las competencias necesarias para alcanzarlas. Las organizaciones pueden comenzar con la planificación de las jubilaciones en los puestos directivos superiores, que puede ocasionar una pérdida de la continuidad de la dirección, de la memoria institucional, de los conocimientos técnicos, etc.

b) Incumbe a la cúpula de la organización la tarea de iniciar la acción (el Secretario General ya lo ha afirmado en su informe titulado “Invertir en el personal”)<sup>25</sup>. Los recursos humanos deben cumplir un rol esencial en la facilitación del proceso; además, cada administrador debe encargarse de detectar y enriquecer el talento en su esfera de responsabilidad.

c) Es fundamental desarrollar procesos sólidos y transparentes de evaluación del rendimiento y el potencial.

d) Hay que centrarse en la cuestión de la sucesión mediante la integración de un ciclo de planificación, examen y adopción de decisiones.

e) En primer lugar, hay que centrar la atención en las esferas prioritarias, a saber la planificación de las jubilaciones, los nombramientos en los puestos de jefes de oficina sobre el terreno, etc.; ello probablemente contribuya a hacer más manejable el proceso y suponga una menor inversión inicial.

<sup>22</sup> Véase A/62/628, pág. 17, recomendación 6.

<sup>23</sup> CEB/2009/HLCM/HR/11, párrs. 10 a 19; CEB/2009/HLCM/HR/37, párrs. 10 a 20, y anexo 2, págs. 12 a 15.

<sup>24</sup> CEB/2009/HLCM/HR/37, anexo 3, pág. 16.

<sup>25</sup> A/61/255.

f) Hay que evitar que el proceso se burocratice y quede enterrado por cuestiones de forma.

22. La nota de la JJE hizo suya una definición de la planificación de la sucesión, describiéndola como “el esfuerzo deliberado y sistemático de una organización para asegurar la continuidad en las aptitudes y el desempeño en los puestos clave... a fin de retener, desarrollar, promover y alentar el desempeño individual, y enriquecer el capital intelectual y acervo de conocimientos [de una organización]”<sup>26</sup>.

23. Posteriormente, la secretaría de la JJE invitó a la Red de Recursos Humanos a estudiar el desarrollo de políticas de sucesión y convenir en un conjunto de herramientas o modelos que ayuden a las organizaciones a planificar la sucesión utilizando el marco propuesto para la elaboración de una estrategia en la materia<sup>27</sup>. Los resultados de un estudio realizado previamente por la secretaría de la JJE habían coincidido con las conclusiones del mencionado informe de la DCI, a saber, que solo una o dos organizaciones del sistema de las Naciones Unidas habían establecido una estrategia de planificación de sucesión con metas claras<sup>28</sup>. Sin embargo, en la nota de la JJE no se nombraba a la organización u organizaciones.

24. La planificación de los recursos humanos, también en materia de sucesión en los cargos, ha constituido una esfera clave de la reforma de la gestión de recursos humanos del Secretario General de las Naciones Unidas desde 2000<sup>29</sup>. En su informe de 2006 titulado “Invertir en el personal”, el Secretario General destacó la importancia que tendría la planificación sistemática de la sucesión a cinco años en la aplicación de sus propuestas para fomentar la formación del personal y la promoción de las perspectivas de carrera en las Naciones Unidas<sup>30</sup>.

25. No obstante, en diciembre de 2011, la Asamblea General de las Naciones Unidas expresó su grave preocupación por la falta de progreso por parte del Secretario General en la elaboración de un plan general de sucesión para la Organización, y le solicitó que formulara una estrategia de planificación para todos los departamentos de la Secretaría<sup>31</sup>.

26. Tras presentar su nota en 2009, la Red de Recursos Humanos de la JJE/CANG no volvió a plantear el tema de la planificación de la sucesión en ninguna de sus reuniones regulares en seis años. La cuestión reapareció en el programa de la Red en marzo de 2015 como una de las principales cuestiones en relación con el tema del programa relativo a la planificación de la fuerza de trabajo<sup>32</sup>. Sin embargo, el debate iniciado en el primer período de sesiones anual de la Red, celebrado en Madrid, fue suspendido dado que los temas de la planificación de la fuerza de trabajo y de la sucesión habían sido eliminados del programa de la Red y no se debatieron en su segundo período de sesiones anual, que se celebró en Viena en julio de 2015<sup>33</sup>.

<sup>26</sup> CEB/2009/HLCM/HR/11, párr. 4; CEB/2009/HLCM/HR/37, párr. 4, cita del Funcionario Ejecutivo Principal del proveedor de servicios privados, con sede en los Estados Unidos, International Centre for Performance Improvement (ICPI) (<http://www.icpiconsulting.com/-performance-management-and-succession-planning.html>).

<sup>27</sup> CEB/2009/HLCM/HR/11, párr. 21; CEB/2009/HLCM/HR/37, párr. 22, y anexos 3 y 4, págs. 16 a 20.

<sup>28</sup> *Ibid.*, párr. 21.

<sup>29</sup> Véase A/55/253, en particular párr. 23 a) y anexo I, párr. 1.

<sup>30</sup> Véase A/61/255, párr. 201.

<sup>31</sup> Resolución 66/246 de la Asamblea General, párr. 16.

<sup>32</sup> Véanse CEB/2015/HLCM/HR/1 y CEB/2015/HLCM/HR/4, párr. 13.

<sup>33</sup> CEB/2015/HLCM/HR/5.

27. Por el contrario, la planificación de la sucesión ocupa un lugar importante en el actual programa de la CAPI. La actual versión del marco de la CAPI, elaborado en 2000, describe la planificación de los recursos humanos como un elemento no básico de la estructura orgánica sin relacionarlo de ningún modo con la planificación de la sucesión (véase el recuadro 2). Sin embargo, en las entrevistas, funcionarios de la secretaría de la CAPI que contribuyeron a la revisión de la publicación titulada “Marco para la Gestión de los Recursos Humanos”<sup>34</sup> afirmaron que el texto revisado, que se publicará en 2016, incluirá la planificación de la sucesión. El propósito del marco es permitir a las organizaciones del régimen común de las Naciones Unidas gestionar sus recursos humanos de manera eficaz y proporcionarles una base conceptual integral.

Recuadro 2

**Marco de la Gestión de Recursos Humanos, CAPI (2001)**

La planificación de recursos humanos consiste en la evaluación sistemática de las necesidades futuras de personal en cuanto al número de empleados y su nivel de aptitudes y competencias, así como en la formulación y aplicación de planes para satisfacer esas necesidades. Es fundamental ajustar los recursos humanos a las necesidades de los programas a largo plazo de la organización y examinar constantemente los modos de aprovechar al máximo los recursos humanos actuales y futuros. En ese proceso, los administradores de recursos humanos deben evaluar de qué manera puede mantenerse una fuerza de trabajo flexible y bien capacitada para atender a las cambiantes, y a veces inciertas, necesidades de la organización.

28. El marco de la CAPI fue concebido como base del trabajo futuro de todas las organizaciones en materia de políticas y procedimientos de recursos humanos, por lo que el hecho de añadir la planificación de la sucesión a los componentes del marco revisado a partir de 2016 reafirma la importancia de dicha planificación como elemento de una gestión eficaz de recursos humanos en todo el sistema.

## **B. La planificación de la sucesión como medida de mitigación de los riesgos en una estrategia de planificación de la fuerza de trabajo**

29. En respuesta a la actual globalización del mercado, la Organización Internacional de Normalización (ISO) ha creado un comité técnico para ayudar a las organizaciones a armonizar y racionalizar sus prácticas de gestión de recursos humanos. Se ha encargado a los países miembros de la ISO la tarea de elaborar un conjunto de normas de gestión de recursos humanos que ofrezca a los profesionales una orientación amplia en materia de coordinación en cuanto a las principales funciones de recursos humanos apropiadas al contexto y las necesidades de la organización. Los grupos de trabajo del comité técnico examinan los temas debatidos y votados por los países que participan en la ISO.

30. El Inspector entrevistó a la convocante del grupo de trabajo encargado de la norma inaugural de la ISO relativa a la planificación de la fuerza de trabajo<sup>35</sup>, cuya publicación está prevista para 2016 (véase el recuadro 3). La convocadora explicó que el grupo de trabajo había sido creado en respuesta a la demanda mundial de orientación y apoyo sobre

<sup>34</sup> Véase [http://icsc.un.org/resources/hrpd/hrm/icsc\\_hrm\\_spa.pdf](http://icsc.un.org/resources/hrpd/hrm/icsc_hrm_spa.pdf).

<sup>35</sup> Julie Sloan es una experta mundial independiente sobre la planificación estratégica de la fuerza de trabajo y la principal autora de la Norma Australiana relativa a la Planificación de la Fuerza de Trabajo, publicada el 20 de octubre de 2015. Es la Directora General de Workforce Planning Global, véase <http://workforceplanningglobal.com/>.

la planificación de la fuerza de trabajo a fin de que el sector industrial, las organizaciones y las empresas puedan promover la capacidad de planificación de la fuerza de trabajo y responder más eficazmente a las necesidades actuales y futuras del mercado laboral, al dinámico entorno empresarial internacional y a su creciente complejidad. Los Estados miembros de la ISO han reconocido que la planificación de la fuerza de trabajo se ha convertido en una disciplina sólida y basada en datos empíricos que está emergiendo desde las propias organizaciones para ubicarse junto a las estrategias comerciales y los planes financieros necesarios para que las organizaciones prosperen.

Recuadro 3

**Proyecto de definición de la norma inaugural de la ISO relativa a la planificación de la fuerza de trabajo (2015)**

La planificación de la fuerza de trabajo es la determinación, el análisis y la planificación sistemáticos de las necesidades de personal en las organizaciones.

31. Según la convocante del grupo de trabajo de la ISO, la planificación de la fuerza de trabajo consiste en determinar la oferta y la demanda de la fuerza de trabajo en la actualidad, en el futuro y durante una transición y, al mismo tiempo, establecer de manera explícita las necesidades de recursos humanos de la organización. Permite a la administración prever y atender las necesidades detectadas a fin de fortalecer el desempeño de la organización.

32. La convocante del grupo de trabajo explicó además que la planificación de la sucesión es una tarea que actualmente se considera una de las numerosas estrategias de gestión y mitigación de los riesgos de las organizaciones, y que ha de realizarse después de que la planificación estratégica de la fuerza de trabajo haya producido información empírica sobre la que puedan adoptarse decisiones. Especificó que la planificación estratégica de la fuerza de trabajo normalmente abarca un período determinado, generalmente de tres a cinco años, con arreglo a la estrategia de la organización, mientras que el alcance de dicha planificación puede incluir la determinación de las evaluaciones y los análisis comparados de la fuerza de trabajo, de los marcos de política de recursos humanos y de los procesos relacionados con los objetivos estratégicos actuales y futuros de la organización. La planificación operacional de la fuerza de trabajo se limita a un período definido, en general 12 meses, de conformidad con el ciclo de planificación de la organización.

33. El grupo de trabajo de la ISO también ha elaborado un cuadro de medidas recomendadas para planificar la fuerza de trabajo en organizaciones medianas y grandes; las medidas pueden aplicarse, con pequeñas modificaciones, a todas las organizaciones, independiente de su tamaño. El cuadro incluye cuatro fases de los planes de sucesión en los que se enumera una serie de tareas correspondientes a cada fase, y presenta la gestión de riesgos como la tercera fase. La convocante del grupo de trabajo ubica a la planificación de la sucesión entre las tareas correspondientes a la tercera fase, durante la cual se determinan las estrategias de gestión y se formulan los planes de acción.

### **C. La planificación de la sucesión como subconjunto de la gestión de la sucesión y la gestión de talentos**

34. El enfoque teórico de otros expertos ubica la planificación de la sucesión en un conjunto mucho más amplio de procesos de desarrollo y obtención de recursos llamado “gestión de la sucesión”, que comprende la estrategia de dotación de recursos de gestión, la planificación de la fuerza de trabajo, y el análisis de aptitudes y desarrollo del personal, a

saber, el desarrollo de la gestión<sup>36</sup>. Las principales características de este enfoque de la gestión de la sucesión más elaborado, sistemático y complejo incluyen la identificación y el desarrollo de talentos con alto potencial, de manera que cuando un puesto clave queda vacante, la organización no solo tiene una lista de posibles candidatos sino una reserva de candidatos mejor preparados<sup>37</sup>. Posteriormente, cuando el propósito de las prácticas de sucesión es la preparación, la gestión de la sucesión puede no distinguirse de la gestión de talentos<sup>38</sup>.

35. El CIPD considera la gestión de talentos como “el proceso por el que una organización identifica, gestiona y desarrolla su personal ahora y con miras al futuro”<sup>39</sup> (véase también el párr. 16 *supra*), y la planificación de la sucesión como un subconjunto de este proceso. Según el CIPD, “la planificación de la sucesión consiste en la determinación de los puestos que son críticos para el éxito y la decisión sobre cuál es la mejor manera de satisfacer las necesidades futuras [y] desarrollar estrategias para determinar la combinación óptima de contratación interna y externa”<sup>40</sup>. Los expertos del CIPD hacen suya la definición de planificación de la sucesión como “un proceso por el cual se identifican uno o más sucesores para los puestos clave (o grupos de puestos clave similares), y se planifican para ellos cambios profesionales y/o actividades de formación. Los sucesores pueden estar relativamente preparados para asumir el puesto (sucesores a corto plazo) o se los puede considerar con potencial a largo plazo (sucesores a largo plazo)”<sup>41</sup>.

36. Las administraciones públicas nacionales consideran la gestión de talentos como una herramienta clave de la planificación de la sucesión que ofrece un medio integrado de identificar, seleccionar, desarrollar y retener los grandes talentos de la organización, lo cual es necesario para la planificación a largo plazo<sup>42</sup>. Las recientes conclusiones del sector público confirman esta tendencia, que vincula la planificación de la sucesión con el fomento y el desarrollo del personal para que se conviertan en posibles sucesores. Los resultados de la encuesta de la IPMA-HR de 2014 sobre el análisis comparado de la gestión de talentos (véase el párr. 5 *supra*) indicaron claramente que la mayoría de los encuestados, que eran empleados del sector público, consideraban que el desarrollo del personal era fundamental para cualquier plan de sucesión<sup>43</sup>.

<sup>36</sup> Véanse, por ejemplo, Mike Cannell, “CIPD succession planning factsheet” (revisado en mayo de 2008), y Wendy Hirsh, *Succession Planning Demystified* (Brighton, The Institute for Employment Studies, 2000).

<sup>37</sup> David Berke, *Succession Planning and Management: A guide to Organizational Systems and Practices* (Greensboro, Carolina del Norte, Center for Creative Leadership, 2005), pág. 1.

<sup>38</sup> *Ibid.*, pág. 1.

<sup>39</sup> James A. Cannon and Rita McGee, *Talent Management and Succession Planning* (Londres, CIPD Publishing, 2007), pág. x.

<sup>40</sup> *Ibid.*, pág. xi.

<sup>41</sup> Mike Cannell, “CIPD Succession planning factsheet, 2008), pág. 1, que cita la definición de Wendy Hirsh.

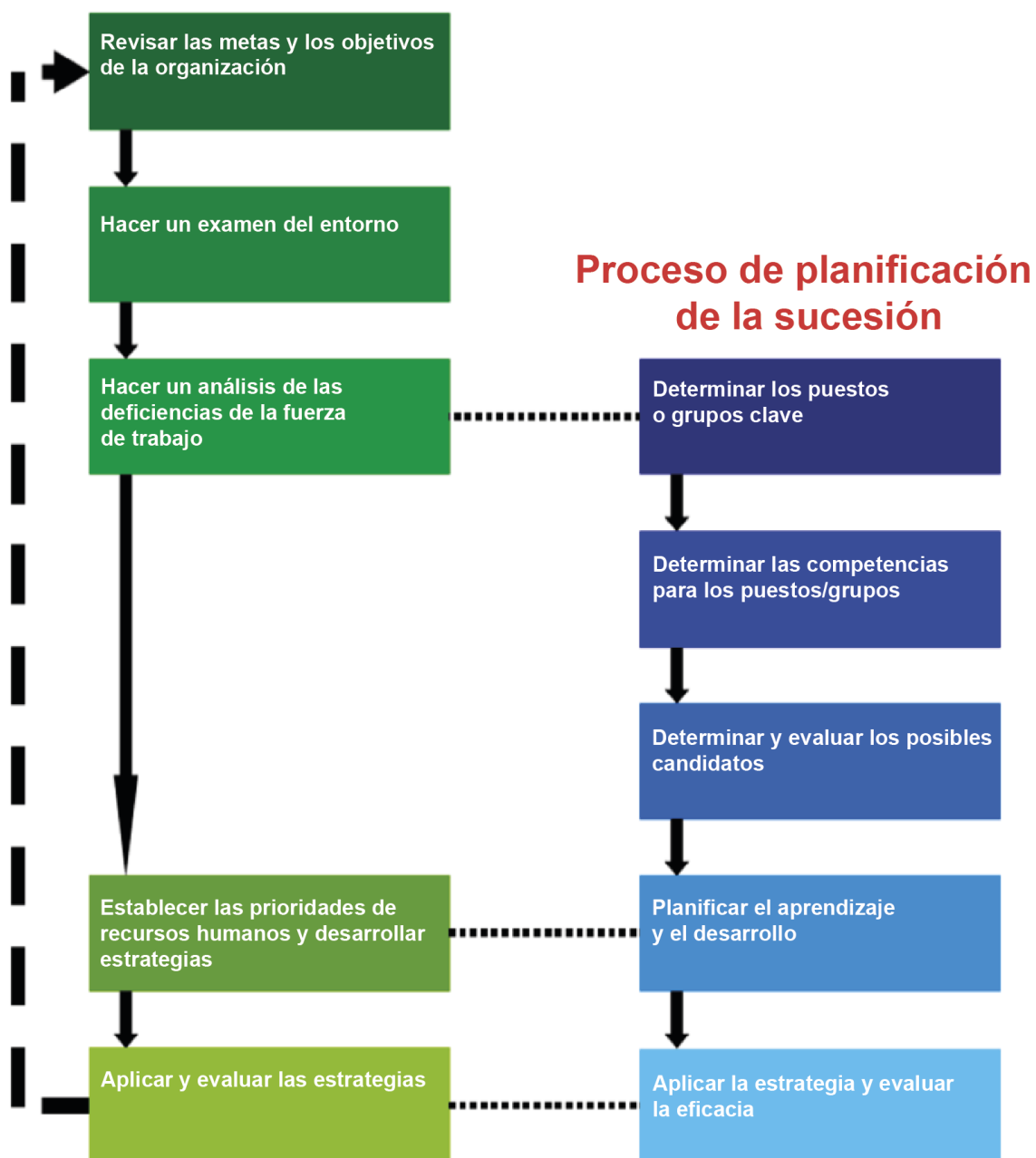
<sup>42</sup> Véase, por ejemplo, [www2.gnb.ca/content/gnb/en/departments/human\\_resources/career\\_development/content/talent\\_management/purpose.html](http://www2.gnb.ca/content/gnb/en/departments/human_resources/career_development/content/talent_management/purpose.html).

<sup>43</sup> IPMA-HR, “2014 benchmarking report: talent management”, pág. 1.

Gráfico 1

**Directriz: La planificación de la sucesión respalda la planificación de la fuerza de trabajo**

## Planificación de los recursos humanos/fuerza de trabajo



*Fuente:* “Succession planning and management guide”, Public Service Secretariat, Gobierno de Terranova y Labrador (Canadá) (2008), pág. 5.

37. Todos los partidarios de la corriente de pensamiento sobre la planificación de la sucesión indicada anteriormente tienden a considerar esta última como un elemento importante de la planificación institucional, independientemente de si la enfocan como un componente de la planificación de la fuerza de trabajo o un subconjunto de la gestión de la sucesión y los talentos. El Inspector se inclina por la teoría de que la planificación de la sucesión tiene lugar en el contexto de la planificación general de los recursos humanos de una organización. A juicio del Inspector, la gestión de la sucesión en funciones y puestos clave abarca la planificación de la sucesión y la gestión de talentos.



### III. Políticas actuales sobre la planificación de la sucesión

38. La planificación de la sucesión es importante para todas las organizaciones independientemente de su tamaño y complejidad. Teniendo en cuenta que no puede aplicarse un enfoque único a las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas debido a su diversidad de tamaño y mandatos, el Inspector sugiere que se apliquen los siguientes criterios primarios basados en las principales prácticas en los sectores privado y público.

#### Criterio 1

**La planificación formal de la sucesión se establece prestando la debida atención a las necesidades de la organización, y teniendo en cuenta su misión, su mandato y el carácter de su labor.**

Para ello, es necesario que:

a) Se creen políticas, directrices y procedimientos escritos que ofrezcan orientación detallada sobre la planificación de la sucesión, entre otras cosas, el horizonte temporal y las prioridades que se hayan fijado, así como las responsabilidades de todo el personal involucrado;

b) Se incorporen estos nuevos instrumentos en los procedimientos escritos sobre la gestión de los recursos humanos;

c) Haya una coordinación estrecha entre las políticas que se formulen y otras políticas y actividades suplementarias de recursos humanos, guiadas por el Marco para la Gestión de los Recursos Humanos de la CAPI;

d) Estos nuevos instrumentos se presenten a los órganos legislativos/rectores de las organizaciones;

e) Los jefes ejecutivos informen periódicamente sobre los progresos realizados en la planificación de la sucesión y presenten información actualizada sobre los resultados pertinentes a los órganos legislativos/rectores de las organizaciones.

39. Este capítulo apunta esencialmente a localizar los elementos existentes de la planificación de la sucesión en todo el sistema. Además, procura determinar si todos o algunos de los seis requisitos que constituyen el marco propuesto por la JJE para la elaboración de una estrategia de planificación (véase el recuadro 1 *supra*) existen en las actuales políticas y prácticas de la gestión de recursos humanos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas. Por último, describe las dificultades que tienen las organizaciones para reunir los seis elementos a fin de formular un marco para una estrategia de planificación de la sucesión y las políticas pertinentes.

#### A. Estrategias, marcos y directrices de recursos humanos

40. A fin de aplicar la recomendación pertinente de la DCI de 2007 (véase el párr. 20 *supra*), la secretaría de la JJE, mediante la Red de Recursos Humanos de la JJE/CANG, había incluido y mantenido la planificación de la sucesión como tema del programa de sus reuniones ordinarias en 2008 y 2009<sup>44</sup>, tras reconocer expresamente en esa ocasión la importancia de dicha planificación, habida cuenta del número previsto de funcionarios que

<sup>44</sup> Véase A/62/628, pág. 17, recomendación 6.

se jubilarían en los tres a cinco años siguientes<sup>45</sup>. Además, los miembros de la Red habían llegado a la conclusión de que la cuestión de la planificación de la sucesión estaba estrechamente relacionada con las prácticas de contratación, la contratación para puestos superiores y la movilidad interinstitucional. En consonancia con su conclusión, los miembros convinieron posteriormente establecer un grupo de discusión para examinar estos asuntos interrelacionados de un modo integral, con miras a publicar directrices sobre la planificación de la sucesión. El grupo de discusión, que estaría integrado por representantes de algunas organizaciones con sede en Nueva York (las Naciones Unidas, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) y el Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA)), redactarían un documento sobre el camino a seguir, que transmitirían a la Red.

41. No fue posible durante el presente examen localizar en los archivos de la Red de Recursos Humanos de la JJE los expedientes de ningún grupo de discusión sobre la planificación de la sucesión. Antiguos y actuales funcionarios de la secretaría de la JJE y las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas observaron que la falta de registros podía atribuirse a dos factores. En primer lugar, hay un elevado porcentaje de rotación de los miembros de la Red. Según los funcionarios, los miembros por derecho propio de la Red, a saber, directores a cargo de los servicios de recursos humanos, cambian constantemente dado que el mandato de un Director en esa categoría no dura generalmente más de cinco años. Asimismo, la mayoría de los funcionarios que se desempeñaban como jefes de recursos humanos y formaban parte del grupo de discusión de la Red en 2009 habían dejado sus puestos. El segundo factor que podría haber contribuido a la falta de registros era la interrupción simultánea de la labor de la secretaría de la JJE, al haber quedado vacante en 2009 el puesto de asesor superior de la Red, hasta que el actual titular asumió sus funciones. Por consiguiente, no se dispone de ningún documento que explique por qué la planificación de la sucesión desapareció del programa de la Red de Recursos Humanos de la JJE/CANG de 2009 a marzo de 2015, cuando reapareció como una de las principales cuestiones relacionadas con la planificación de la fuerza de trabajo y en el debate sobre las prácticas de planificación de la sucesión<sup>46</sup>.

42. El presente examen reveló que de las 24 organizaciones del sistema de las Naciones Unidas examinadas, solo 14 mencionaban la planificación de la sucesión en sus estrategias o marcos de recursos humanos corrientes, o en estrategias o marcos anteriores que están desactualizados y no se han renovado<sup>47</sup>. Además, cada una de estas organizaciones vincula la planificación de la sucesión con distintos componentes de la gestión de recursos humanos. Algunas de ellas la consideran un componente de la planificación de la fuerza de trabajo y/o la gestión de la sucesión vinculado directa o indirectamente con la gestión de talentos o el desarrollo de las perspectivas de carrera. El Inspector considera que ha llegado el momento de que todas las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, entre ellas las 14 mencionadas anteriormente, reexaminen la labor ya realizada en el contexto de la Red de Recursos Humanos de la JJE/CANG. Posteriormente, los miembros de la Red deben avanzar en su labor e, independientemente de la madurez de sus propias iniciativas de planificación de la sucesión en el ámbito de sus organizaciones, convenir en una definición común de la planificación de la sucesión y de un marco básico basado en características definidas en común, como se previó inicialmente hace algunos años. El panorama actual del sistema de las Naciones Unidas demuestra una aplicación poco coherente de la nota de la JJE de 2009 y no refleja el estado de aplicación de la

<sup>45</sup> Véanse las conclusiones de la reunión de la Red de Recursos Humanos, 18º período de sesiones (CEB/2009/HLCM/HR/46/Rev.1), párr. 43.

<sup>46</sup> Véase CEB/2015/HLCM/HR/1.

<sup>47</sup> ACNUR, CCI, FAO, Naciones Unidas, OACI, OMPI, OMS, ONUDI, OOPS, PMA, PNUD, UIT, UNESCO y UNOPS.

recomendación pertinente de la DCI de 2007, según informan las organizaciones participantes.

43. En sus estrategias de recursos humanos, 2 más de las 24 organizaciones del sistema de las Naciones Unidas examinadas (el UNFPA y la Organización Internacional del Trabajo (OIT)) se refieren expresamente a la planificación de la fuerza de trabajo, pero no a la planificación de la sucesión. Por ejemplo, la Estrategia de Recursos Humanos del UNFPA de 2014-2017 se refiere indirectamente a la planificación de la sucesión solo mediante la alusión a las “reservas de talentos compuestas de candidatos listos para ocupar puestos de importancia crítica”<sup>48</sup>. Las estrategias basadas en los resultados para 2010-2015 de la OIT mencionan la expresión “planes de sucesión” solo una vez y sin vincularla a una estrategia de planificación de la sucesión<sup>49</sup>. Sin embargo, en 2013 el Auditor Externo del Consejo de Administración de la Oficina Internacional del Trabajo recomendó que la OIT “elaborara un proceso de planificación de la sucesión”<sup>50</sup>, y se consideró dos veces que la falta de planificación de la sucesión constituía un riesgo para el UNFPA. Más precisamente, el Comité Asesor de Auditoría del UNFPA señaló en 2009 que el UNFPA había destacado la importancia de la planificación de la sucesión y consideró que la falta de planificación planteaba un riesgo para la organización<sup>51</sup>, mientras que una evaluación de la gestión de riesgo institucional realizada en 2014 determinó que la falta de planificación de la sucesión constituía una de las principales seis esferas de riesgo institucional del UNFPA.

44. El Programa Conjunto de las Naciones Unidas sobre el VIH/SIDA (ONUSIDA) ubica la planificación de la fuerza de trabajo en el segundo lugar de la lista de ocho elementos interactivos sobre la que se ha formulado la Estrategia de Gestión de los Recursos Humanos 2011-2015. La estrategia no menciona la planificación de la sucesión<sup>52</sup>.

45. En total, de las 16 organizaciones participantes mencionadas en los párrafos 42 y 43 *supra*, solo 10 afirman en sus estrategias, marcos y otros documentos oficiales sobre la gestión de recursos humanos que persiguen el objetivo de tener “las personas adecuadas en el lugar adecuado y en el momento oportuno” a fin de alcanzar sus metas estratégicas. Sin embargo, en 2012, los Inspectores de la DCI incitaron a las organizaciones participantes a planificar la fuerza de trabajo de conformidad con las necesidades institucionales<sup>53</sup>.

46. Además de esas organizaciones, la Unión Postal Universal (UPU) y el UNICEF han adoptado la misma consigna. La “Human Resources Directorate Vision 2020” de la UPU<sup>54</sup> afirma que contar con la fuerza de trabajo adecuada ayuda a la organización a lograr sus objetivos generales. No obstante, no abunda en detalles sobre la planificación de la fuerza de trabajo ni sobre la planificación de la sucesión, pese a las recomendaciones explícitas contenidas en una auditoría interna realizada por subcontratación en relación con la planificación de la sucesión a fin de abordar los posibles riesgos observados<sup>55</sup>. El UNICEF, que en 2013 añadió a su estrategia de recursos humanos el objetivo de contar con “las personas adecuadas en el lugar adecuado y en el momento oportuno”, viene informando sobre la planificación estratégica de la fuerza de trabajo y la sucesión desde 2010,

<sup>48</sup> Véase Estrategia de Recursos Humanos del UNFPA 2014-2017, pág. 11.

<sup>49</sup> Véase OIT, “Estrategias basadas en los resultados para 2010-2015: Estrategia en materia de recursos humanos – Reorientación de los recursos humanos” (GB.306/PFA/12/2), párr. 11.

<sup>50</sup> Véase OIT, “Informe financiero y estados financieros consolidados y comprobados del año que finalizó el 31 de diciembre de 2012” (ILC.102/FIN), pág. 40.

<sup>51</sup> Véase UNFPA, “Actividades de auditoría y supervisión internas del UNFPA en 2008” (DP/FPA/2009/5), págs. 23 y 24.

<sup>52</sup> Estrategia sobre recursos humanos de la secretaría de ONUSIDA 2011-2015, párr. 17 a).

<sup>53</sup> Véase JIU/NOTE/2012/1, pág. 13, criterio 5.

<sup>54</sup> UPU Human Resources Directorate Vision 2020 (2014), sección 1, pág. 2.

<sup>55</sup> Proyecto de informe de auditoría interna realizado por Ernst and Young (octubre de 2013).

considerándolas esferas de trabajo de recursos humanos de importancia crítica<sup>56</sup>. El OIEA todavía no ha tomado ninguna medida específica al respecto, pese a la positiva respuesta de la administración a una recomendación del Auditor Externo, que destacaba la necesidad de llevar a una labor exhaustiva de planificación de la sucesión en el OIEA en 2013<sup>57</sup>.

47. La Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI) fue la primera y única organización del sistema de las Naciones Unidas en publicar, en 2013, directrices específicas sobre la planificación de la sucesión. Sin embargo, las directrices fueron poco tiempo después reemplazadas por las directrices relativas a la gestión de puestos<sup>58</sup>, que se publicaron en junio de 2014. Según los funcionarios de la OMPI que fueron entrevistados, el retiro de las directrices específicas sobre la planificación de la sucesión “era congruente con el enfoque ‘integrador’ de la organización”. Posteriormente, la OMPI incluyó la expresión “planes de sucesión” en sus nuevas directrices sobre la planificación de la fuerza de trabajo formuladas en mayo de 2015<sup>59</sup>.

48. La expresión se incluyó para destacar que la planificación general de la sucesión en relación con las aptitudes esenciales y las funciones críticas debía quedar plasmada en los planes individuales de la fuerza de trabajo. Así pues, se encargó a los administradores de programa de la OMPI que analizaran los recursos de personal existentes como parte del proceso de planificación de la fuerza de trabajo para 2016-2017. Más específicamente, se les pidió que indicaran, en relación con la planificación de la sucesión, por qué y cuándo estaba previsto que se produjeran vacantes de puestos de plazo fijo y si se necesitaba un reemplazo (junto con la justificación, con arreglo a las directrices de gestión de puestos), o si las tareas pertinentes podían ser redistribuidas o realizadas mediante un arreglo alternativo flexible de dotación de recursos.

49. La administración del PNUD había aceptado una recomendación sobre la planificación de la sucesión que había hecho su Oficina de Auditoría e Investigaciones, y había convenido a fines de 2013 la elaboración y aplicación de un mecanismo de planificación estratégica de la fuerza de trabajo y la sucesión que incluyera la formulación de políticas y la orientación al respecto<sup>60</sup>. Al momento de finalizar el presente examen no se había preparado ni la política ni la orientación.

## **B. Vínculo entre la planificación de la sucesión y otras actividades de recursos humanos**

### **Criterio 2**

**La organización adopta un enfoque holístico, integrando su planificación y gestión formales de la sucesión en sus actividades generales de gestión de los recursos humanos.**

<sup>56</sup> Véase UNICEF, “División de Recursos Humanos: Informe Anual de 2013”, págs. 1 y 4; y “Progresos realizados en la gestión de recursos humanos en el UNICEF” (E/ICEF/2010/AB/L.9), párrs. 24 y 44.

<sup>57</sup> Véase OIEA, “Estados Financieros del Organismo correspondientes a 2014” (GC(59)/3), pág. 164.

<sup>58</sup> Memorando interno de la OMPI sobre las directrices de gestión de puestos (13 de junio de 2014).

<sup>59</sup> Véase OMPI, “Develop organizational design: workforce planning guidelines” (15 de mayo de 2015), pág. 4, párr. 1.

<sup>60</sup> Oficina de Auditoría e Investigaciones del PNUD, “Audit report No. 1109 on the Office of Human Resources” (12 de agosto de 2013), pág. 13, recomendación 10.

50. En 2012, la Asamblea General de las Naciones Unidas pidió a la Secretaría que formulara una estrategia de planificación de la sucesión para todos los departamentos de la Secretaría (véase párr. 25 *supra*). La Secretaría respondió que había tomado distintas medidas para desarrollar un enfoque más coherente de la planificación de la sucesión y presentó un panorama de las estrategias de planificación de la sucesión centradas en esferas en que se permite la sucesión en los cargos mediante la contratación basada en una lista de candidatos<sup>61</sup>. La Secretaría incluyó la planificación de la sucesión como componente de la planificación de la fuerza de trabajo en la sección del informe del Secretario General dedicado a la gestión de talentos<sup>62</sup>. Es de destacar que el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno (DAAT) califica la planificación de la fuerza de trabajo como “móvil de la gestión de talentos” y vincula la planificación de la sucesión con su dirección estratégica. En el informe del Secretario General se destaca que las estrategias de planificación de la sucesión presentadas suplementan la labor de planificación de puestos que realiza la Secretaría como parte del procedimiento presupuestario<sup>63</sup>.

51. Sin embargo, hasta la fecha, ninguno de los panoramas anuales sobre la gestión de los recursos humanos presentados posteriormente por el Secretario General a la Asamblea General informan sobre los resultados de la aplicación de estrategias de planificación de la sucesión anunciada en 2012, y la expresión “planificación de la sucesión” no se menciona en ningún momento en los panoramas que se publicaron desde entonces. Es más, desde que la Asamblea General solicitara en 2014 la introducción de un sistema de planificación de la fuerza de trabajo como cuestión prioritaria, la Secretaría ha venido informando exclusivamente sobre su labor en esa esfera. Mientras tanto, la Secretaría admitió que el establecimiento de un proceso efectivo de planificación de la fuerza de trabajo y la institucionalización de dicha planificación como nueva disciplina de gestión exigiría un esfuerzo considerable.

52. En febrero de 2014, la Oficina de Gestión de Recursos Humanos (OGRH), junto con el DAAT, inició un proyecto para desarrollar un sistema de planificación de la fuerza de trabajo que pudiera aplicarse en toda la Secretaría. Se estableció un grupo asesor sobre la planificación de la fuerza de trabajo, integrado por personas de distintos departamentos y oficinas con la experiencia necesaria en materia de gestión de talentos, planificación estratégica y preparación de presupuestos. En la fase inicial de diseño conceptual del proyecto, que duró de febrero a mayo de 2014, el grupo examinó las prácticas corrientes de planificación de la fuerza de trabajo y la experiencia adquirida, formuló una visión y una nueva metodología para la planificación de la fuerza de trabajo, y puso en marcha un proyecto piloto con la División de Servicios Médicos de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos del Departamento de Gestión (OGRH/DG)<sup>64</sup>. El proyecto piloto, que aplicó un enfoque basado en las funciones críticas para identificar los puestos y planificar la fuerza de trabajo adecuada para cubrirlos, se presentó el 24 de julio de 2014. Según los funcionarios de las Naciones Unidas entrevistados, el grupo asesor no ha sido convocado desde la presentación del proyecto piloto de la División de Servicios Médicos de la OGRH/DG; su convocatoria está prevista para el segundo semestre de 2015.

53. El informe del Secretario General sostenía que la iniciativa relativa a la planificación de la fuerza de trabajo aún estaba en ciernes y que se precisaban otros proyectos experimentales<sup>65</sup>. Al mismo tiempo que se iba ampliando la capacidad de planificación de la fuerza de trabajo del personal de recursos humanos tanto en las operaciones sobre el terreno como en las sedes, era necesario hacer más hincapié en “la realización de pruebas y

<sup>61</sup> Véase A/67/324, párr. 22.

<sup>62</sup> *Ibid.*, párrs. 21 y 22.

<sup>63</sup> *Ibid.*, párr. 22 (nota de pie 4).

<sup>64</sup> Véase A/69/190, párr. 30.

<sup>65</sup> Véase A/69/190, párr. 31.

en el aprendizaje en la práctica”. La Secretaría indicó que para desarrollar e implantar un sistema sólido de planificación de la fuerza de trabajo se necesitaba una importante inversión de recursos y tiempo. Dados los recursos limitados y otras prioridades de la labor de reforma de los recursos humanos, la aplicación de un sistema de planificación de la fuerza de trabajo sería por etapas y duraría varios años. Estaba previsto que el calendario coincidiera con el despliegue gradual del nuevo marco de movilidad y desarrollo de las perspectivas de carrera<sup>66</sup>. Sin embargo, no se dieron indicaciones sobre la aplicación paralela de las estrategias de planificación de la sucesión en todos los departamentos de la Secretaría.

54. Por el contrario, según la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno de la Secretaría comunicada a comienzos de 2014<sup>67</sup>, el DAAT se declaró listo para aplicar el concepto y plan de gestión de la sucesión, centrándose en el nivel directivo superior, incluidos los puestos de director/jefe de apoyo a la misión, director adjunto de apoyo a la misión, jefe de servicios administrativos, jefe de servicios de apoyo integrados y oficial jefe de recursos humanos. En octubre de 2014, el DAAT redactó un documento en el que presentaba un concepto y un plan para el desarrollo y la aplicación de un programa de gestión de la sucesión para los principales puestos superiores de las misiones, a saber, Jefe de Apoyo a la Misión (JAM), Director Adjunto de Apoyo a la Misión (DAAM) y Director de Apoyo a la Misión (DAM)<sup>68</sup>. El programa se ha puesto en marcha de manera experimental en dos operaciones sobre el terreno<sup>69</sup> a fin de poner a prueba su metodología, con miras a obtener los primeros resultados a comienzos de 2016<sup>70</sup>. Está previsto el ejecutar el programa en todas las operaciones sobre el terreno en una etapa posterior, también para los puestos superiores más importantes.

55. El Inspector tuvo acceso a un proyecto de documento titulado “Anexo II – Marco Mejorado de Gestión de los Recursos Humanos sobre el Terreno”<sup>71</sup>, concebido para complementar la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno. Los funcionarios del DAAT entrevistados explicaron que la necesidad había impulsado la elaboración de un plan para la sucesión de esos puestos. Todas las personas habían admitido lo difícil que era encontrar y seleccionar candidatos para esos puestos, que exigían una combinación de aptitudes y experiencia, por lo que era necesario actuar y comenzar a preparar a los sucesores a fin de remediar la falta de candidatos para cubrirlos. Posteriormente, la planificación de la sucesión se convirtió en una de las seis actividades básicas que el proyecto de marco consideraba prioritarias. Además, el proyecto de marco daba aún mayor importancia a los mecanismos de planificación de la sucesión en los puestos directivos superiores de las operaciones de mantenimiento de la paz.

56. Según los entrevistados de la Organización Marítima Internacional (OMI), la estrategia de planificación de la sucesión de la OMI, en fase de elaboración, estaba estrechamente relacionada con el desarrollo de las perspectivas de carrera, la gestión del desempeño y las cuestiones de movilidad del personal. Más específicamente, la

<sup>66</sup> *Ibid.*, párr. 33. Véase también A/69/190/Add.1 y A/70/254, párrs. 2, 29, 65 y 66.

<sup>67</sup> Véase A/68/731, anexo I.

<sup>68</sup> Eva García, “Succession management programme: mission support leadership pool” (DAAT, octubre de 2014).

<sup>69</sup> Fuerza Provisional de las Naciones Unidas en el Líbano y Operación de las Naciones Unidas en Côte d’Ivoire.

<sup>70</sup> Succession management plan for senior key positions in field operations, Naciones Unidas CSU/FPD/DFS (12 de febrero de 2015).

<sup>71</sup> Proyecto Confidencial de una Estrategia Global de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno para las Operaciones de las Naciones Unidas sobre el Terreno – Versión 8: Anexo II – Marco Mejorado de Gestión de los Recursos Humanos sobre el Terreno, Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno de las Naciones Unidas (al 1 de septiembre de 2015).

planificación de la sucesión constituye uno de los componentes básicos del sistema de desarrollo de las perspectivas de carrera de la OMI. Asimismo, la Organización Mundial de la Salud (OMS), considera la planificación de la sucesión como un medio para lograr la planificación de la fuerza de trabajo, dado que es uno de los cuatro componentes principales de la gestión de carrera, junto con el desarrollo de las perspectivas de carrera, la gestión del desempeño y la movilidad; y representa un pilar fundamental de su estrategia de recursos humanos<sup>72</sup>.

57. Según la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), “la gestión de los talentos consiste en atraer y conservar a personas con talento comprometidas con los valores de la Organización”<sup>73</sup>. Para la UNESCO, la planificación de la fuerza de trabajo es un requisito de la gestión de talentos, que exige determinar por adelantado los perfiles y las aptitudes que se necesitan, así como elaborar y aplicar estrategias para atender esas necesidades. La aplicación de estrategias de planificación de la fuerza de trabajo sienta las bases de una “planificación adecuada del relevo profesional, garantiza la continuidad del programa y evita las carencias de personal”<sup>74</sup>.

58. En su marco de gestión de talentos, la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos (UNOPS) se propuso establecer un enfoque integrado de la gestión de talentos, que incluye la planificación estratégica de la fuerza de trabajo y la sucesión, a fin de satisfacer las necesidades actuales y futuras de personal<sup>75</sup>. El UNICEF utiliza la expresión “planificación de talentos” como sinónimo de planificación de la sucesión, considerándola “un enfoque estratégico para asegurar una oferta inmediata de personal calificado para satisfacer las necesidades sobre el terreno”<sup>76</sup>. Según la información recibida, la División de Recursos Humanos del UNICEF ha desarrollado un sistema integrado de gestión de talentos para seis esferas de trabajo críticas de recursos humanos, entre ellas, la planificación de la fuerza de trabajo, el desarrollo de las perspectivas de carrera y la planificación de la dirección/la sucesión<sup>77</sup>.

59. Dos organizaciones internacionales fuera del sistema de las Naciones Unidas, a saber, la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) y la Organización Mundial del Comercio (OMC), también han plasmado el concepto de planificación de la sucesión en la gestión de talentos y el desarrollo de las perspectivas de carrera. Los funcionarios de la OCDE entrevistados dijeron que examinarían los programas para desarrollar talentos y consideraban la planificación de la sucesión como una manera de hacerlo. Este enfoque no se aleja mucho de los adoptados por las Naciones Unidas, el UNICEF, la UNOPS y la UNESCO. Los funcionarios de la OMC explicaron que aunque todavía no habían iniciado procesos de planificación de la sucesión, estaban preparando las bases para ello. Consideraban la planificación de la sucesión como uno de los componentes fundamentales que precisan incorporar en su sistema de desarrollo de las perspectivas de carrera. Decididamente, el concepto de la OMC es idéntico al de la OMI y muy similar al adoptado por la OMS (véase el párr. 56 *supra*).

<sup>72</sup> Véase OMS, EB134/INF./2, párrs. 6, 7 y 15.

<sup>73</sup> Véase UNESCO, 186 EX/25, anexo I, párr. 8.

<sup>74</sup> *Ibid.*

<sup>75</sup> Véase UNOPS, “Organizational Directive No. 39: Talent Management Framework (rev. 1)”, 1 de septiembre de 2015, párr. 3.3.

<sup>76</sup> UNICEF Guidelines on Senior Staff Rotation and Reassignment Exercise 2015 (noviembre de 2014), párr. 44.

<sup>77</sup> UNICEF, “Division of Human Resources: 2013 Annual Report”, párrs. 3 y 4.

### C. Esferas prioritarias de la planificación de la sucesión

60. Uno de los requisitos enunciados en el marco propuesto por la JJE para la elaboración de una estrategia de planificación de la sucesión (véase el recuadro 1 *supra*) es atender en primer lugar las esferas prioritarias a fin de que el proceso sea más manejable y la inversión inicial menor. Uno de los ejemplos citados como esfera prioritaria de la planificación es la de las jubilaciones. Siete organismos especializados (la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI), la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT), la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI), la UPU, la OMS, la OMPI y la Organización Meteorológica Mundial (OMM)) al parecer ya lo están aplicando (véase el anexo II) dado que su planificación informal de la sucesión atañe a funcionarios próximos a jubilarse. Además, en todas esas organizaciones, la planificación de la sucesión abarca todos los funcionarios que están por jubilarse, independientemente de su categoría y grado<sup>78</sup>. Asimismo, la OACI, la UIT, la OMM y el OIEA informaron de que utilizaban el mismo método de planificación de sus recursos humanos, que sigue sus ciclos presupuestarios respectivos y en el que se proyectan las vacantes previstas en el nuevo ciclo presupuestario (cuatro años para la UIT y la OMM; tres años para la OACI; y dos años para el OIEA). Los oficiales del OIEA destacaron que, debido al límite de siete años en el mandato de los funcionarios del cuadro orgánico, las previsiones de la organización inevitablemente tenían que considerar no solo las jubilaciones sino también las próximas separaciones del servicio de los funcionarios que llegaban al fin de su mandato.

61. Otras dos organizaciones, las Naciones Unidas y la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR), dan prioridad a las jubilaciones en la planificación de la sucesión, pero solo para los puestos de categoría superior. En la Secretaría de las Naciones Unidas, la Oficina de Gestión de Recursos Humanos del Departamento de Gestión (OGRH/DG) considera prioritarias las jubilaciones en la planificación de la sucesión por ser más fáciles de predecir. Por consiguiente, las vacantes respectivas deben anunciarse antes de la jubilación. Las Oficinas Ejecutivas y los Estados Miembros tienen acceso en línea a las jubilaciones de los funcionarios superiores previstas en los próximos cinco años<sup>79</sup>. Además, las Oficinas Ejecutivas pueden obtener informes con los datos sobre las jubilaciones para distintos períodos gracias a una herramienta de preparación de informes sobre recursos humanos del Sistema Integrado de Información de Gestión (IMIS) de la Secretaría. Funcionarios del DAAT señalaron que aplican un enfoque sistemático a la gestión de la sucesión, en particular a la luz de la cantidad de jubilaciones de Directores en las categorías D-1 y D-2 previstas para el futuro cercano. Por consiguiente, examinan y rastrean esas jubilaciones con una anticipación de por lo menos un año. El Departamento de Información Pública de la Secretaría de las Naciones Unidas y la Comisión Económica para África informaron en sus respectivas respuestas al cuestionario que el único método de que disponen para predecir las partidas y las vacantes es la previsión de las jubilaciones obligatorias. Se especificó que aunque la planificación de la sucesión en la Comisión Económica para África se orienta fundamentalmente a los Directores en la categoría D-1 y al personal del cuadro orgánico de la categoría P-5, también es pertinente para las categorías P-4 y P-3, así como para el personal del cuadro de servicios generales en la categoría G-7.

62. El ACNUR enfrenta actualmente un desafío de liderazgo debido a la gran cantidad de funcionarios superiores que se jubilarán en el próximo decenio. Por ello, prevé reducir al mínimo el impacto de esta inminente pérdida de altos funcionarios en la organización. Dada la contratación de un gran número de funcionarios internacionales durante las crisis

<sup>78</sup> ITU Human resources management strategy and policy framework 2010-2014, anexo 2, capítulo III, párr. 35, pág. 6.

<sup>79</sup> Véase A/69/190, pág. 14, cuadro 2.



humanitarias de los años noventa, entre 2016 y 2026 se jubilará un porcentaje considerable de los actuales administradores superiores del ACNUR: el 86% en la categoría D-2; el 73% en la categoría D-1; y el 48% en la categoría P-5<sup>80</sup>. En general, el 50% de los actuales representantes en los países y jefes de oficinas del ACNUR en las categorías P-4 a D-2 se jubilarán en ese período.

63. En algunas organizaciones, la esfera prioritaria para la planificación de la sucesión es el segundo ejemplo citado en el marco propuesto por la JJE para la elaboración de una estrategia en la materia: la de los jefes de las oficinas sobre el terreno o puestos superiores similares en oficinas situadas fuera de la sede. La respuesta del ONUSIDA al cuestionario indica que se lleva a cabo una cuidadosa planificación de la sucesión en los ámbitos de las regiones y los países para los puestos de Director de Equipo de Apoyo Regional y de Director para el País y, gracias a una gestión activa, estos puestos se cubren ni bien quedan vacantes. Análogamente, el PNUD señaló que por ser una organización cuyas actividades se desarrollan sobre el terreno, la planificación de la sucesión se centra en las funciones directivas superiores de las oficinas en los países, a saber, los cargos de Director para el País, Director Adjunto para el País y Representante Residente Adjunto, por tratarse de puestos directivos críticos que constituyen el eje central de sus operaciones. Asimismo, la OMS, según indicaron sus funcionarios, ha realizado una planificación de la sucesión desde 2009 para los cargos de jefes de las oficinas de la OMS en los países, territorios y zonas. Según el UNICEF, la planificación de la sucesión en la organización se centra de manera sistemática y regular en los puestos de Representante (en las categorías P-5, D-1 y D-2) y todos los demás puestos en las categorías D-1 y categorías superiores, como los de Director Asociado, Director Adjunto y Director. En cuanto a la UNOPS, los entrevistados explicaron que la planificación de la sucesión también se centra en los puestos directivos superiores por ser estos los más importantes y difíciles de cubrir con candidatos fuera de la organización. La OACI considera que la sustitución de funcionarios que tienen funciones directivas y de gestión en las categorías P-5 y categorías superiores, funciones técnicas y la categoría más alta del cuadro de servicios generales (G-7) tiene una importancia crítica, especialmente en vista de la próxima jubilación de un gran contingente de la actual generación de profesionales de la aviación.

64. A juicio del Inspector, las políticas de movilidad y rotación, en los casos en que sean aplicables, obligan a las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas a planificar y preparar la sucesión. La mayoría de las organizaciones participantes con una presencia y operaciones amplias sobre el terreno, como el ONUSIDA, el PNUD, el UNFPA, el ACNUR, el UNICEF, el PMA, la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), la OMS y la UNESCO, aplican principalmente una movilidad geográfica de carácter obligatorio o voluntario. El OIEA y las organizaciones en que los funcionarios están ubicados principalmente en la sede, como la OACI, pueden también aplicar la movilidad funcional e interdepartamental como una opción para sus funcionarios. En el caso de la OACI, las reasignaciones voluntarias también incluyen los lugares de destino fuera de la sede.

65. La política de movilidad del ONUSIDA se aplica a los funcionarios del cuadro orgánico y categorías superiores con nombramientos a plazo fijo, incluidos los puestos clave de Director para el País. Los funcionarios del ONUSIDA señalaron que mediante la designación oportuna de personal calificado en todo el mundo, la movilidad contribuye a que la fuerza de trabajo cumpla su propósito. El ejercicio de movilidad se realiza una vez al año. Las esferas prioritarias de la planificación de la sucesión identificadas por el UNFPA son los puestos directivos sujetos a rotación, a saber el de Representante en las categorías D-1 y P-5, el de Representante Adjunto en las categorías P-5 y P-4 y el de Administrador

<sup>80</sup> Estadísticas proporcionadas por el ACNUR en enero de 2016.

de Operaciones Internacionales en las categorías P-4 y P-3. Las funciones se refieren a la actividad central del UNFPA y los puestos se sufragan con cargo al presupuesto institucional. Estos puestos están comprendidos en el concepto de la rotación, que es clave para encontrar los candidatos que puedan ocuparlos. El concepto de reserva de personal directivo forma parte de la política de rotación, de manera que los funcionarios que deseen asumir una función de dirección, así como los candidatos externos, pueden ser considerados para una evaluación. Los funcionarios con buenos antecedentes de desempeño profesional que esperan la rotación tienen prioridad para una evaluación, siempre que cumplan los criterios esenciales. Durante el ejercicio anual de rotación, unos 20 a 30 funcionarios parten con destino a nuevos puestos.

66. Si bien el PNUD está formulando actualmente una nueva política de movilidad, su política de rotación existente, que integra el concepto de reserva, es similar a la del UNFPA. Más concretamente, la Política de Selección y Reasignación para los Puestos Sujetos a Rotación Internacional del PNUD, en vigor desde 2010, incluye un ejercicio semestral de reasignación para cubrir los puestos sujetos a rotación internacional en las categorías P-4 a D-1 que quedarán vacantes. El UNICEF lleva a cabo un ejercicio anual similar para la rotación y reasignación de los funcionarios superiores, que se considera un modelo acertado de planificación de la sucesión y rotación en los puestos de personal directivo y de gestión superior. Las directrices sobre el Ejercicio de Rotación y Reasignación del Personal Superior del UNICEF describe este proceso como una práctica institucional para planificar, de manera sistemática y oportuna, la sucesión en los cargos superiores de la organización y facilitar la búsqueda de los candidatos más adecuados para desempeñarse como dirigentes del UNICEF en todo el mundo.

67. La rotación es inherente a la mayoría de las funciones del ACNUR, y se presta particular atención a la búsqueda de un equilibrio en relación con las asignaciones a puestos difíciles. Por consiguiente, sus oficiales sostienen que la organización aplica una política de rotación previsible y planificada en la que también se tiene en cuenta el desarrollo de las perspectivas de carrera de sus funcionarios. El ACNUR publica un compendio semestral de los puestos sujetos a rotación, además de las vacantes anunciadas en las adiciones y las de contratación por la vía rápida. En el PMA, el comité encargado de la dotación de personal superior adopta las decisiones sobre las asignaciones a los principales puestos superiores en las categorías D-1 y D-2 y los de Director para el País en la categoría P-5, de conformidad con la Política General de Reasignación del PMA. Las decisiones sobre las reasignaciones a los efectos de la rotación de funcionarios de las categorías P-1 a P-4, así como de la categoría P-5 que realizan todas las demás funciones, salvo las de Director para el País, son normalmente adoptadas durante un importante ejercicio anual.

68. El programa de movilidad de la FAO fue revisado a fines de 2014, cuando se puso en marcha un mecanismo totalmente nuevo con arreglo al cual los administradores de los departamentos técnicos, en consulta con los jefes de las oficinas descentralizadas, asumieron plena responsabilidad por el cumplimiento de las metas de movilidad de la organización. Una vez hecho eso, los administradores deben ahora considerar la dotación de personal de las áreas técnicas bajo su responsabilidad. Por ejemplo, los administradores determinan qué funcionarios se beneficiarían de una reasignación o serían los más indicados para ocupar un puesto que quedará vacante en un plazo de 24 meses. Los administradores presentaron esos planes de movilidad por primera vez en 2015, tras lo cual se aplicó la movilidad geográfica a 45 funcionarios del cuadro orgánico. La FAO espera que los administradores, con la ayuda del personal de recursos humanos, cumplan una función más importante de apoyo a su personal para determinar sus próximos cambios profesionales, lo que indudablemente tiene una importancia fundamental para la introducción de la planificación de la sucesión en la organización.

69. El plan de movilidad de la OMS, basado en la duración normal de la asignación, que a su vez depende de la clasificación de las condiciones de vida del lugar de destino, permitirá periódicamente a la organización ubicar a las personas adecuadas en los puestos en que más se las necesita. Ello ayudará también a ajustarse a la evolución de las necesidades en la organización. La política de movilidad geográfica de la UNESCO se aplica al personal que rebasa la duración normal de la asignación. En algunos casos, los funcionarios con amplia experiencia de gestión en la sede o sobre el terreno que están por cumplir su período de asignación normal o están próximos a la edad reglamentaria de jubilación son llamados para cubrir temporalmente las funciones de un puesto de gestión vacante hasta que se designe un funcionario para ese puesto.

70. La política de movilidad del OIEA ofrece al personal, que tras una carrera de siete años de duración debe dejar la organización, la oportunidad de asumir una función diferente a fin de ampliar sus aptitudes y experiencia y cambiar sus perspectivas. Se considera que la movilidad del personal promueve el intercambio de conocimientos y las buenas prácticas, así como una mejor comprensión entre los distintos departamentos, divisiones y secciones del Organismo. Las políticas de movilidad de la OMI permiten a los funcionarios adquirir conocimientos y experiencia en los puestos clave y aumentar sus posibilidades de ser designados para otros puestos. Sin embargo, la OMI no garantiza la transferencia o el ascenso. Por el contrario, en la OIT se considera que la movilidad hacia puestos directivos clave constituye un importante elemento de progreso profesional. Según funcionarios de la OIT, el sistema de llamados a manifestaciones de interés en puestos directivos (Director de Oficina en el País en las categorías P-5 y D-1 o D-2), en vigor desde comienzos de 2013, ha resultado ser una excelente herramienta para aumentar el rigor y la transparencia del sistema. Ofrece a los candidatos internos interesados importantes oportunidades de progreso profesional.

## **D. Papel de los servicios de recursos humanos**

### **Profesionales de los recursos humanos**

71. Otro requisito del marco propuesto por la JJE para la elaboración de una estrategia de planificación de la sucesión es que los recursos humanos deben cumplir un papel importante en la facilitación del proceso de planificación. El Inspector observó que solo cinco organizaciones del sistema de las Naciones Unidas tienen funcionarios de sus servicios de recursos humanos asignados exclusivamente a la planificación de la fuerza de trabajo y/o de la sucesión (las Naciones Unidas, el PNUD, el UNFPA, el Centro de Comercio Internacional (CCI) y la UNESCO).

72. En la Secretaría de las Naciones Unidas, se ha encargado a la Sección de Planificación, Seguimiento y Presentación de Informes, que forma parte de la División de Planificación Estratégica y Dotación de Personal de la OGRH, la tarea, como una de sus funciones básicas, de proporcionar asesoramiento y apoyo para la elaboración de políticas de gestión de los recursos humanos, entre ellas la planificación de sucesión. Los funcionarios clave de la Sección son el Jefe de Grupo de la Planificación y el Análisis y sus colaboradores. Un componente dedicado a la planificación de la fuerza de trabajo prestará apoyo a los equipos de dotación de personal de las redes en el contexto de la movilidad planificada recientemente introducida<sup>81</sup>. Durante el examen, el PNUD modificó el organigrama de su Oficina de Recursos Humanos para reflejar el cambio de título del jefe de la Dependencia de Sucesión y Contratación por el de Asesor de Recursos Humanos, Contratación Estratégica y Planificación de la Sucesión. Junto con la nueva denominación del cargo, también se modificó la descripción de las funciones de este puesto de la categoría

<sup>81</sup> Véase A/70/254, párr. 47.

P-5, que rinde cuentas al Jefe de la Gestión Integrada de Talentos. Más precisamente, en junio de 2015 se modificó la versión de 2008 a fin de incluir más funciones y responsabilidades relacionadas con la planificación de la sucesión. El titular del puesto actualmente cumple sus funciones con la asistencia de un Especialista de Recursos Humanos de la categoría P-3 y un Analista de Recursos Humanos de la categoría P-2.

73. El UNFPA informó de que un grupo interno sobre la gestión de talentos y planificación de la sucesión se encargaba de las cuestiones pertinentes. En el contexto de la nueva estructura de su División de Recursos Humanos, aprobada y puesta en marcha en 2014, se ha creado un puesto P-4 específico de Especialista en la Planificación de la Fuerza de Trabajo y la Sucesión. Además, se ha incluido en el organigrama un nuevo puesto de Especialista de Análisis de la Fuerza de Trabajo de la categoría P-3 para que el UNFPA pueda utilizar la planificación de la fuerza de trabajo de manera más proactiva a fin de prever estratégicamente las necesidades de talento de la organización. Ambas funciones están adscritas al Jefe de Talentos en la estructura global de la División de Recursos Humanos. Además, en 2015 se destinaron recursos adicionales a la contratación de un especialista de recursos humanos como funcionario temporal en la categoría P-3 para prestar apoyo a las actividades de planificación de la sucesión. El CCI estableció un nuevo Grupo de Proyectos y Planificación de Recursos Humanos, que será encabezado por un Oficial de Recursos Humanos cuyo puesto fue reclasificado a una categoría más alta con responsabilidades que abarcan la gestión de un sistema de planificación de la fuerza de trabajo, incluida una herramienta de planificación de la sucesión.

74. En la UNESCO, la Sección de Dotación de Personal, Política, Aprendizaje y Desarrollo se encarga de los asuntos de planificación y de dotación de personal conexos. Además, su Dependencia de Diseño de la Estructura Orgánica, Gestión de los Puestos Directivos y Apoyo, que proporciona asesoramiento estratégico y análisis sobre la planificación orgánica, es responsable de la contratación y la movilidad de los puestos directivos superiores en la categoría de director y categorías superiores, y los jefes de las oficinas sobre el terreno.

75. En el UNICEF, un grupo de examen del personal superior, integrado por un funcionario D-1, un P-4 y un G-6, administra los asuntos pertinentes, entre ellos, la planificación de la sucesión. En el ACNUR, la División de Gestión de Recursos Humanos, que no está dotada enteramente de profesionales de los recursos humanos, ha contratado un experto voluntario ajeno a la organización para evaluar su fuerza de trabajo y detectar las deficiencias. En 2015 se estableció un pilar estratégico de recursos humanos para estudiar específicamente la sucesión en los cargos directivos y la gestión de talentos. El pilar, encabezado por el Director Adjunto, contará con cuatro puestos de contratación internacional, entre ellos tres de creación reciente. La OMI ha contratado en fecha reciente un Oficial de Promoción de Perspectivas de Carrera de la categoría P-3. No obstante, quedan aún por determinar el volumen de trabajo y el porcentaje de tiempo dedicado a la planificación de la sucesión.

76. En la UIT, las actividades pertinentes están a cargo del personal de la División de Políticas y Planificación de Recursos Humanos. En cuanto a la UPU, la planificación de la sucesión forma parte de las funciones del experto en Estrategia y Planificación de Recursos Humanos (puesto de la categoría P-4), actualmente asignado a la Dependencia de Gestión Mundial de Talentos. En la OIT, la Subdivisión de Gestión de Talentos del Departamento de Desarrollo de Recursos Humanos cuenta con un Especialista de Planificación de la Fuerza de Trabajo y Clasificación de Puestos, que se ocupa de los casos de clasificación y reclasificación, y redacta las descripciones genéricas de los puestos, además de las funciones relacionadas con la planificación de la fuerza de trabajo. Las directrices de planificación de la fuerza de trabajo de la OMPI de 2015 (véase el párr. 47 *supra*) describen, además de las funciones y responsabilidades de los oficiales de planificación de

la fuerza de trabajo, la función del Oficial de Planificación de los Recursos Humanos que trabaja en la Sección de Planificación de los Recursos Humanos. Los oficiales de la OMPI explicaron que este oficial subalterno encargado de la planificación cumple esta función además de realizar otras tareas de recursos humanos, y es asistido temporalmente por un consultor externo.

77. Algunas instituciones financieras internacionales han comprobado, sobre la base de su experiencia, que la planificación de la sucesión no acarrea costos adicionales distintos del tiempo que dedican a la tarea los recursos humanos existentes. Por ello, la decisión de invertir tiempo en la planificación de la sucesión parece depender de la disposición de los profesionales de recursos humanos a emprender esa labor. Las convicciones personales también pueden contribuir a apoyar la planificación de la sucesión y “vender” la idea a los directivos superiores de la organización. También hay un gran escepticismo al respecto en el sector público a nivel nacional.

78. No obstante, el Inspector tomó nota de los esfuerzos de algunas administraciones públicas de desafiar el escepticismo y la reticencia, y orientar a sus empleados en la labor formal de planificación de la sucesión utilizando los medios de que disponen. A juicio del Inspector, **las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas deberían consultar esas administraciones y estudiar las lecciones que estas hubiesen aprendido, a fin de emular su espíritu positivo y entusiasmo en todo el sistema** (véase el anexo I).

#### **Herramientas de gestión de los recursos humanos**

79. Las respuestas de las organizaciones participantes al cuestionario en relación con las herramientas utilizadas por los profesionales de la gestión de recursos humanos a los fines de la planificación de la sucesión, a saber, para prever las partidas de funcionarios en puestos clave y las consiguientes vacantes, indicaron que los medios disponibles no son muy avanzados. Muy pocas de las herramientas de planificación de los recursos institucionales, como la utilizada por la OMPI, incluyen módulos de recursos humanos adecuados para planificar y comunicar los parámetros de la dotación de personal, que respaldarían la planificación de la sucesión. La mayoría de las organizaciones pueden prever las jubilaciones, pero en muchos casos los datos y los informes pertinentes se producen manualmente o no pueden obtenerse de manera automática. Tal es el caso de la OMS. Pese al gran tamaño de la organización y sus operaciones en todo el mundo, sus administradores no tienen acceso directo y automatizado a los datos de las vacantes previstas en sus esferas de responsabilidad. Los informes sobre los datos de las jubilaciones producidos por el Sistema Mundial de Gestión de la OMS no son transmitidos automáticamente por el sistema a los administradores interesados, sino por correo electrónico en el que se pide la confirmación de las medidas que hay que tomar en relación con las vacantes que estén por producirse, incluidas las de los puestos clave.

80. Las pocas plataformas electrónicas de talentos existentes utilizadas por las secciones de recursos humanos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas no tienen al parecer todas las funciones apropiadas para una planificación de la sucesión, dado que cuando fueron creadas no estaba previsto que se las utilizaría para este propósito. Es el caso de “Inspira”, utilizada por las Naciones Unidas para todo su personal desplegado en la Sede y los lugares de destino establecidos o sobre el terreno. Como plataforma electrónica de talentos, Inspira no puede cubrir el aspecto de la planificación de recursos humanos que atañe a la sucesión en los cargos. La nueva herramienta de planificación de recursos institucionales “Umoja” tampoco cuenta con funciones que se ajusten a la planificación de la fuerza de trabajo o la sucesión. La falta de herramientas electrónicas que puedan servir de apoyo a la planificación de la sucesión es un obstáculo que las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas deberían superar. De aquí en adelante, cualquier

introducción o actualización de sistemas y/o módulos de planificación de los recursos institucionales debería tener esto en cuenta.

## E. Problemas y soluciones

### La mentalidad del personal directivo superior de las organizaciones en el desempeño de sus funciones

81. La nota de la JJE de 2009 y los principios generales de planificación de la sucesión que contiene<sup>82</sup> fueron bien acogidos y aceptados por todos los participantes de la Red de Recursos Humanos de la JJE, que son jefes de servicios de recursos humanos. Sin embargo, se ha perdido el impulso generado por ese consenso porque el proceso responde a iniciativas personales y porque en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas hay una elevada tasa de rotación de directores de los recursos humanos, como se ha observado en el párrafo 41. Con el tiempo, los sucesores de esos participantes han dejado de ocuparse de la planificación de la sucesión.

82. Además del cambio frecuente de los principales directivos de recursos humanos de las organizaciones en todo el sistema, algunos oficiales opinan que la mayoría de los directivos superiores no piensan en términos de planificación a largo plazo, sino que consideran que la planificación de la sucesión es un lujo. La administración prima sobre ella y sus respuestas a las peticiones son reactivas y obedecen a las crisis. Asimismo, según un director ejecutivo de una institución internacional de investigación sobre los recursos humanos, la planificación de la sucesión tiende a ser ignorada también en el sector público nacional. El entrevistado observó que los directivos de las administraciones públicas nacionales tienden a tener una visión estrecha y a centrarse en los problemas urgentes. Sostuvo que los directivos de la mayoría de las organizaciones demuestran falta de interés ya que consideran que la planificación de la sucesión no les reporta ningún beneficio a corto plazo. Según el entrevistado, podrían empezar fácilmente planificando la sucesión para los puestos directivos. En otras organizaciones internacionales, como la Comisión Europea, la planificación de la sucesión sigue siendo informal.

#### Recuadro 4

#### **Principios generales de la planificación de la sucesión general propuestos por la secretaría de la JJE**

El proceso debe ser patrocinado por el Jefe Ejecutivo de la organización y todo el Equipo Directivo Superior.

83. En el sistema de las Naciones Unidas, la planificación de la sucesión no parece tener ya el mismo grado de apoyo por parte de la mayoría de los actuales jefes de recursos humanos. La mayoría de los oficiales entrevistados dijeron que se asignaba la máxima prioridad en todas las agendas de los oficiales al examen de la remuneración, que venía dominando el panorama en los dos últimos años.

84. Los órganos externos e internos de supervisión han seguido señalando a la atención de las organizaciones los riesgos planteados por la falta de planificación de la fuerza de trabajo y la sucesión. En 2014, el Comité Consultivo de Auditoría de la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-Mujeres) recomendó la introducción de la planificación de la sucesión, y la

<sup>82</sup> CEB/2009/HLCM/HR/37, anexo 4.

organización considera actualmente las opciones para hacerlo<sup>83</sup>. Sin embargo, los directivos de otras organizaciones no aceptan las recomendaciones pertinentes, o bien afirman que dan pleno cumplimiento a las recomendaciones, si bien en la práctica no lo hacen. Por ejemplo, en 2014, el CCI pidió a la Oficina de Servicios de Supervisión Interna de las Naciones Unidas (OSSI) que eliminara de la versión final de su informe de auditoría una importante recomendación de auditoría en el sentido de que el CCI elaborara un plan y calendario formales para la aplicación de su sistema de planificación estratégica de la fuerza de trabajo. Como se mencionó anteriormente, en 2013 el Auditor Externo del OIEA y los auditores internos contratados de la UPU recomendaron que las respectivas organizaciones elaboraran planes de sucesión<sup>84</sup>. No obstante, ninguna de las organizaciones ha tomado iniciativas al respecto, si bien, en el caso del OIEA, la administración sí indicó que aplicaría la recomendación.

85. Todos los oficiales entrevistados provenientes de algunas de las organizaciones más pequeñas (CCI, OMI, UPU y OMM) utilizaron argumentos similares para justificar la falta de progreso en la elaboración de planes de sucesión formales. Consideran que una de las principales características de sus organizaciones es que son “estáticas” desde el punto de vista del desarrollo de las perspectivas de carrera al no tener puestos sobre el terreno ni movilidad geográfica. Otra razón por la que son estáticas es que realizan un trabajo especializado y técnico, centrado, por ejemplo, en meteorología aeronáutica, arquitectura naval, moda ética o derecho marítimo. Por consiguiente, los puestos son altamente especializados, razón por la que requieren y contratan especialistas y expertos. La mayoría de los oficiales ya son de edad mediana y ocupan puestos profesionales altos cuando ingresan a la organización. Por ello, no tienen grandes aspiraciones de ascensos y terminan su carrera en la organización, que constituye un nicho para ellos. La única razón de su partida es la jubilación, a la que aspiran a fin de completar los requisitos de pensión.

86. Según algunos entrevistados, ello hace que se produzcan muy pocas vacantes, que son bastante previsibles dado que resultan únicamente de jubilaciones previstas. En muchos casos, esas organizaciones buscan fuera de la organización los candidatos para la sucesión en los puestos que aún no quedaron vacantes. Funcionarios de recursos humanos de la OMI y la OMM indicaron que utilizan sus redes científicas, principalmente a nivel nacional, porque los puestos exigen conocimientos especializados y técnicos actualizados, y estar al tanto de las nuevas tecnologías y tendencias. Además, la OACI y la OMPI destacaron la dificultad de prever las competencias que serán clave en el futuro debido a la rápida evolución del entorno.

87. Esto se aplica también a la UNODC. Los oficiales de esa organización indicaron que otro reto de la planificación de la sucesión para ellos era que la mayoría de los puestos están adscritos a proyectos financiados con cargo a recursos extrapresupuestarios. Por consiguiente, la duración de los puestos está vinculada a la vida del proyecto, que en la mayoría de los casos es imprevisible. Otras organizaciones tienen el mismo problema con respecto a la planificación de la sucesión a largo plazo en los puestos críticos de proyectos, especialmente en la UNOPS, así como en las organizaciones que responden a situaciones de emergencia, como los desastres humanitarios y naturales, entre ellas, la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios (OCAH).

88. Algunas organizaciones examinadas utilizaron el argumento de su tamaño y número limitado de puestos como motivo para que se las eximiera de formular planes de sucesión a largo plazo. La Organización Mundial del Turismo (OMT) justificó la falta de preparación

<sup>83</sup> Véase UNW/2015/4/Add.1, párr. 16.

<sup>84</sup> Véase OIEA, “Estados financieros del Organismo correspondientes a 2013” (GC(58)/5), pág. 119, recomendación 11; y “Estados financieros del Organismo correspondientes a 2014” (GC(59)/3), pág. 164.

de sucesores en puestos críticos aduciendo dos razones: en primer lugar, el número extremadamente bajo de vacantes que se producen por año y, en segundo lugar, el hecho de que los futuros requisitos de los puestos dependen de los atributos personales del perfil profesional de los titulares actuales de esos puestos. Sin embargo, las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas más pequeñas corren los mismos riesgos que las más grandes, a saber, sufren las mismas consecuencias de la falta de planificación que, en última instancia, conduce a una interrupción de la continuidad de sus actividades y a la pérdida de memoria institucional. La proporción de puestos críticos en el número total de puestos de una organización sigue siendo el mismo, independientemente de su tamaño escala de sus actividades.

89. Por ejemplo, la UPU, que también justificó la falta de planificación de la sucesión por su pequeño tamaño, nunca había calculado el importante número de puestos clave que tenía hasta que se realizó una auditoría interna en 2013. A los fines de la auditoría, los servicios de recursos humanos señalaron 38 puestos clave en la organización. La preparación de planes de sucesión a largo plazo y de una reserva de posibles sucesores internos para 38 puestos clave en una organización pequeña de unos 200 funcionarios parece ser una medida indispensable en vista del alto porcentaje de puestos clave —alrededor del 20%— en relación con el número total de funcionarios. La proporción de puestos críticos parece ser menor en otras organizaciones pequeñas. En la OMM, por ejemplo, es del 9%, con 25 puestos clave de un total de unos 280 funcionarios.

90. Oficiales y representantes del personal de algunos organismos especializados señalaron que aún en las organizaciones de carácter científico o técnico, como la OMS, la OIT o la ONUDI, los funcionarios que ocupan puestos superiores en la categoría P-5 y categorías superiores, por ejemplo, médicos o técnicos de la alimentación, invariablemente deben desarrollar su capacidad de gestión y otras aptitudes, además de sus conocimientos técnicos, para poder desempeñar con eficacia las funciones de gestión y supervisión que entrañan los puestos superiores. En la OACI, en que la mayoría de los funcionarios ingresan como profesionales técnicos con experiencia en la mitad de sus carreras, la organización reconoce la necesidad de ofrecerles oportunidades de desarrollo de la capacidad de gestión a fin de prepararlos para puestos de dirección en esferas técnicas.

91. Los representantes del personal recordaron al Inspector que la falta de planes de sucesión para los puestos directivos superiores a veces daba lugar a presión política y de otra índole que impedía que muchos puestos superiores críticos en el sistema de las Naciones Unidas pudieran cubrirse de manera oportuna y/o por candidatos adecuados y plenamente calificados. Un ejemplo relativamente reciente es el puesto del Director de la División de Investigaciones del OSS, que llevó años para proveerlo, pese a la función crítica que tiene. Otro ejemplo anterior es el CCI, que en 2005 perdió seis Directores en el transcurso de un año. No obstante, en 2011, un informe de la DCI señaló este delicado asunto a la Secretaría de las Naciones Unidas y a los Estados Miembros, tras la publicación de un informe que contenía directrices que permitirían una sucesión oportuna y efectiva del personal directivo en los estratos más altos de la Organización<sup>85</sup>.

92. Los oficiales de recursos humanos y representantes en todo el sistema expresaron preocupación por la inacción de los administradores a la hora de adoptar medidas para cubrir los puestos vacantes a tiempo. Los recursos humanos no tienen atribuciones para obligarlos a anunciar los puestos vacantes con la debida antelación. El jefe de la División de Recursos Humanos del FIDA señaló al Inspector una buena práctica que alienta a los administradores a planificar la pronta cobertura de vacantes. Además de las reuniones mensuales sobre las necesidades de personal, el jefe explicó que los asociados en las actividades de recursos humanos del FIDA también se reúnen dos veces al año para

<sup>85</sup> Véase JIU/REP/2011/2, párr. 50.



analizar la escalada de medidas que es necesario adoptar en relación con los puestos vacantes acumulados durante el semestre anterior. En el PNUD, los directivos superiores también participan en la planificación de la sucesión dado que la organización invierte en su participación. Cada director adjunto del PNUD, que debe cumplir un papel activo en el examen de talentos, recibe formación para actuar como asesor en dos centros de evaluación del PNUD en los que deben detectar los posibles talentos para ejercer funciones de dirección.

93. Se espera que la siguiente recomendación aumente el control, el grado de cumplimiento y la rendición de cuentas de los jefes ejecutivos en todo el sistema.

#### **Recomendación 1**

**Los órganos legislativos/rectores de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas deberían ejercer su función de supervisión y examinar las causas de la falta de planificación formal de la sucesión y/o de las demoras de su introducción en las respectivas organizaciones, incluida la verificación de si los fondos actuales son suficientes; y solicitar a los jefes ejecutivos de esas organizaciones que formulen sin más demora planes formales de sucesión, a más tardar para fines de 2017.**

94. Como la planificación de la sucesión no ocurre de manera aislada y se precisan múltiples estrategias, el personal directivo superior debe avalar esas estrategias a fin de iniciar un proceso en tal sentido. Sin embargo, varios oficiales de recursos humanos informaron de que en sus organizaciones está generalizada la idea equivocada de que la planificación de la sucesión es una cuestión de recursos humanos. De hecho, la planificación requiere la colaboración, participación y un sentido de autoría de todas las divisiones, departamentos y oficinas de la organización. Según un estudio académico, esa idea equivocada, que puede convertirse en uno de los principales obstáculos para la formulación de planes de sucesión, también es común en el sector público nacional<sup>86</sup>.

95. La OCDE recaba la participación intensa de sus administradores en el proceso de planificación de la sucesión. También la Comisión Europea espera que sus Directores Generales determinen cuáles son los puestos clave en los respectivos departamentos de las direcciones. Algunas de esas direcciones, como la que se ocupa de la energía y el clima, requieren personas especializadas con conocimientos específicos en esos campos. Los entrevistados de algunas instituciones financieras internacionales afirmaron que sus directivos superiores participan en la planificación de la sucesión, ya sea de manera formal o informal. Los oficiales de las instituciones financieras internacionales recalcaron lo importante que es que la administración esté convencida de la conveniencia de la planificación. Una razón por la que los jefes ejecutivos de estas instituciones parecen ser firmes partidarios de la planificación de sucesión es que consideran que va acompañada de la movilidad.

96. Como en muchas otras cuestiones, los jefes ejecutivos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas deben fijar la pauta de la planificación de la sucesión en sus respectivas organizaciones (véase el recuadro 4 *supra*). El marco propuesto por la JJE para la elaboración de una estrategia de planificación de la sucesión indica que incumbe a la cúpula de la organización la tarea de iniciar el proceso, y recuerda que el Secretario General ya ha avalado la planificación de la sucesión en su informe titulado “Invertir en el

<sup>86</sup> Louise Lemire y otros, *La planification stratégique des ressources humaines: théories et applications dans les administrations publiques du XXIe siècle* (Quebec, Dependencia de Publicaciones de la Universidad de Quebec, 2011), pág. 208.

personal”<sup>87</sup>. Desde que asumió como Secretario General de la OMI, la posición del jefe ejecutivo de esa organización ha sido ejemplar al haber comunicado a todo el personal de la organización que la planificación de la sucesión reviste gran importancia, como confirmaron al Inspector los representantes de personal de la OMI. Es de esperar que esto se convierta en realidad y se formule pronto una estrategia de planificación.

97. El DAAT destaca que las aportaciones de los directivos superiores son necesarias en todas las etapas del proceso de planificación de la sucesión. Las aportaciones de esos directivos son fundamentales en lo que se refiere a los detalles de los conocimientos técnicos, las competencias y los valores básicos a fin de asegurar que los titulares de los puestos sean competentes en el desempeño de sus funciones. Los directivos superiores pueden contribuir analizando los perfiles de los puestos necesarios para una buena actuación profesional<sup>88</sup>. El PMA informó de que la selección de personal basada en competencias, que se introdujo en fecha reciente en la organización, había traído consigo de manera natural una mayor participación de los jefes de divisiones haciéndolos responsables de la selección de las personas adecuadas.

98. El Inspector tomó nota del hecho de que la Secretaría de las Naciones Unidas no se había esforzado lo suficiente para dar cumplimiento a la solicitud de la Asamblea General en 2012 de que todos sus departamentos formularan una estrategia de planificación de la sucesión. El examen que realizó revela que el proyecto piloto sobre la planificación de la fuerza de trabajo iniciado en 2014 por el Departamento de Gestión (DG) ha sido la única medida adoptada para responder indirectamente a la solicitud de formular planes de sucesión en la Sede. Sin embargo, en una organización de la magnitud de las Naciones Unidas, con un capital humano de más de 30.000 funcionarios en la Sede y las oficinas permanentes, un proyecto piloto realizado en una pequeña división de un departamento parece una respuesta mínima. Más concretamente, el proyecto piloto abarcó unos 50 funcionarios de la División de Servicios Médicos de la OGRH/DG que prestan servicios en la Sede de Nueva York. Además, esta División tiene una composición singular en comparación con otras divisiones de la Secretaría, debido al conjunto específico de aptitudes requeridas de su personal (en su mayoría en el campo médico y paramédico). Por consiguiente, este esfuerzo aislado del DG para poner a prueba cierto grado de planificación en la División —que abarcó la fuerza de trabajo y no la planificación de la sucesión como se había solicitado— da la impresión de que el empeño puesto hasta ahora por la Secretaría ha sido ínfimo.

#### **Aumento de la edad obligatoria de separación del servicio**

99. Durante el presente examen de la DCI, así como en exámenes anteriores sobre temas relacionados, la práctica de retener a funcionarios más allá de la edad obligatoria de separación del servicio recibió críticas de muchos oficiales y representantes del personal por considerarla una planificación deficiente del personal directivo superior. Algunos funcionarios directivos superiores admitieron que muchos administradores del sistema de las Naciones Unidas tienen tendencia a no publicar con antelación los puestos de funcionarios que están por jubilarse. Solo en pocos casos, el DAAT por ejemplo, puede observarse un alejamiento de esa práctica, dado que los administradores están obligados por el carácter de sus operaciones sobre el terreno a abordar la cuestión de las vacantes que se presentan preparando la sucesión de manera oportuna.

100. La opinión de que el aumento de la edad obligatoria de separación del servicio en los próximos meses o años no debería tenerse en cuenta en la planificación de la sucesión es ampliamente compartida, puesto que las organizaciones no deben recurrir a soluciones

<sup>87</sup> Véase A/61/255, párr. 201.

<sup>88</sup> Eva García, “Succession management programme” (DAAT, octubre de 2014), pág. 3.

temporales e inciertas para sus necesidades de personal crítico a largo plazo. Los representantes del personal consideran que no se gana nada no formulando planes de sucesión. Aunque la introducción de la nueva edad obligatoria de separación del servicio podría mitigar los riesgos inmediatos para la continuidad de las actividades, ya que en muchos casos se aplazarían por un período de tres a cinco años las próximas jubilaciones, debería encontrarse una solución a largo plazo.

### Retención de conocimientos

101. La teoría del CIPD reconoce el papel de la planificación de la sucesión para preservar los conocimientos o la experiencia de cara al futuro<sup>89</sup>. No parece preocupar a los jefes ejecutivos la pérdida de memoria institucional, experiencia y conocimientos especializados de importancia crítica, como demuestran las pocas iniciativas de planificación de la sucesión que vienen acompañadas de medidas para retener los conocimientos y transferirlos de los funcionarios que parten a sus sucesores. La planificación adecuada de la sucesión que asegure la continuidad de una función clave requiere un traspaso oportuno y adecuado.

102. En 2010, la Red de Recursos Humanos de la JJE/CANG reconoció la importancia de la transferencia de conocimientos, especialmente de los funcionarios con desempeño destacado a sus sucesores, debido a consecuencias financieras y de otro tipo<sup>90</sup>. Posteriormente, la Red alentó a sus miembros a que comunicaran las buenas prácticas y los documentos sobre gestión de conocimientos en un foro de intercambio de conocimientos del sitio web de la secretaría de la JJE<sup>91</sup>. Más específicamente, la Red recomendó que las organizaciones adoptaran el modelo de “notas de transferencia de conocimientos” del UNFPA en el que participan sus oficinas de recursos humanos, y que dieran carácter obligatorio tanto a un período de transición entre los funcionarios salientes y entrantes como a la finalización de dichas notas<sup>92</sup>.

103. En 2012, en respuesta a una recomendación de su auditor externo, la OMPI indicó que en el marco de sus deliberaciones sobre la planificación de la sucesión se examinaría el traspaso adecuado de conocimientos<sup>93</sup>. Sin embargo, en un informe de evaluación de la OMPI de 2014 se señaló que no se había establecido un mecanismo de traspaso de conocimientos y se concluyó que la OMPI no retenía los conocimientos institucionales debido a incongruencias en el proceso, también en los procedimientos de traspaso y de copias de seguridad<sup>94</sup>. En 2012, la OMI destacó la necesidad de prepararse para la transmisión de conocimientos con contribuciones en relación con la movilidad del personal en vista del número de jubilaciones previstas. La Estrategia de Gestión de Recursos Humanos de la UNESCO 2011-2016 incluye como objetivo específico la creación de un mecanismo de transferencia de conocimientos.

104. El FIDA tiene un presupuesto que permite varias semanas de superposición para los oficiales superiores que dejan sus puestos y sus sucesores. Según las respuestas al cuestionario y los comentarios formulados en entrevistas posteriores, ninguna organización de las Naciones Unidas puede permitirse financiar la duplicación de puestos, por lo que no hay ningún período de superposición entre el antiguo titular del puesto y el nuevo en ninguna de las organizaciones participantes. Solo la actual Estrategia de Personal del

<sup>89</sup> Véase Cannon and McGee, *Talent Management and Succession Planning*.

<sup>90</sup> Véase CEB/2010/HLCM/HR/33 (2 de julio de 2010), párrs. 8 a 10.

<sup>91</sup> *Ibid.*, párr. 11.

<sup>92</sup> Véase CEB/2010/HLCM/HR/33 (2 de julio de 2010), párr. 11.

<sup>93</sup> OMPI, WO/GA/41/4, pág. 3, respuesta a la recomendación 3.

<sup>94</sup> Knowledge Sharing in WIPO: Confidential Evaluation Report, EVAL 2014-02 (18 de julio de 2014), párr. 43, conclusión 4, pág. 13.

ACNUR 2016-2021 menciona la observación directa del trabajo como método para desarrollar la capacidad de dirección en la organización.

105. Sin embargo, en 2011 la DCI destacó la importancia de una estrategia de planificación de la sucesión que permitiera un período de superposición de dos semanas como mínimo aplicable a los funcionarios directivos superiores en las categorías de Vicesecretario General, Secretario General Adjunto y Subsecretario General de la Secretaría de las Naciones Unidas<sup>95</sup>. Asimismo, la DCI sugirió claramente que la Oficina Ejecutiva del Secretario General fuera más vigilante y adoptara esta práctica en todos los nombramientos de funcionarios directivos superiores, incluidos los Directores de la categoría D-2, en cuya selección y nombramiento el Secretario General desempeña un papel importante<sup>96</sup>.

106. Se espera que la aplicación de la siguiente recomendación aumente la eficacia de la planificación de recursos humanos de las organizaciones.

**Recomendación 2**

**Los jefes ejecutivos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas que aún no lo hubieran hecho deberían disponer que sus oficinas de gestión de recursos humanos elaboren y apliquen marcos apropiados de estrategias de planificación de la sucesión, y formulen sin más demora directrices apropiadas sobre el proceso de planificación de la sucesión, a más tardar para fines de 2017.**

---

<sup>95</sup> JIU/REP/2011/2, párr. 50.

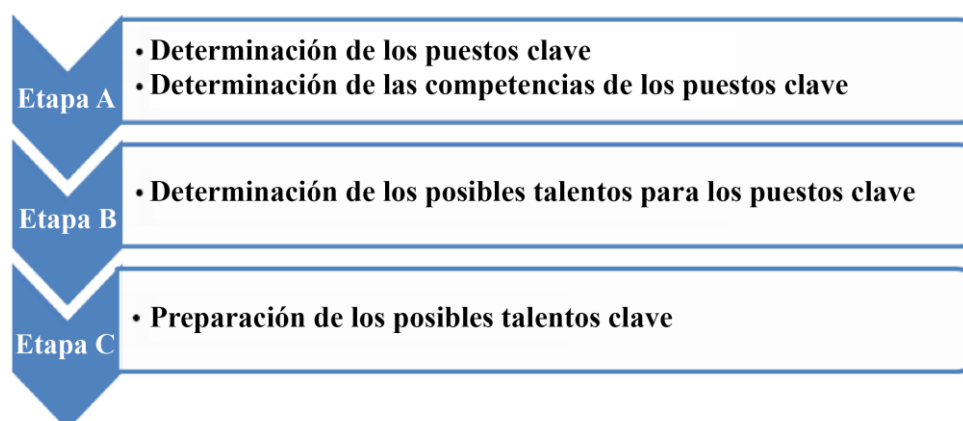
<sup>96</sup> *Ibid.*, párrs. 4 y 87, directriz a).

## IV. Prácticas actuales de planificación de la sucesión

107. Tras la conclusión del capítulo anterior de que ninguna organización del sistema de las Naciones Unidas ha iniciado un proceso formal de planificación de la sucesión, en este capítulo se examinan los elementos de los procesos informales de planificación de la sucesión existentes que se ajustan al modelo propuesto por la secretaría de la JJE (véase el recuadro 1 *supra*). En particular, se analiza si las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas han adoptado alguna de las medidas básicas del proceso de planificación definidas en la introducción del presente informe, y de qué manera lo hacen.

Gráfico 2

### Etapas básicas de la planificación de la sucesión



*Fuente:* Preparado por la DCI (2015).

### A. Determinación de los puestos clave y las competencias pertinentes

#### Criterio 3

**Utilizando los mejores medios a su disposición, la organización determina sus funciones y puestos actuales de importancia crítica, así como las competencias necesarias para ellos, planifica su revisión/definición en el futuro utilizando medios más elaborados, y solicita la financiación apropiada.**

Para ello, es necesario que:

- La organización determine, cuantifique y documente las funciones y los puestos críticos lo más pronto posible, utilizando los medios de que ya dispone, y al leal saber y entender de los funcionarios encargados;
- La organización trate de evaluar los posibles riesgos relacionados con cada función y puesto crítico que haya identificado, utilizando el mejor método analítico de que dispone en el momento a fin de justificar la viabilidad de la planificación de la sucesión;
- La organización prevea y calcule los recursos humanos y financieros necesarios para repetir el proceso (a saber, realizar evaluaciones periódicas de riesgo y revisar las funciones y los puestos clave) en la futura labor de revisión/determinación, en el marco de la planificación de la solución formal y a largo plazo;

d) El jefe ejecutivo de la organización comunique los resultados de la evaluación, justifique los planes de sucesión formales e incluya una estimación del costo conexo, que se incorporará en el presupuesto que habrá de presentar al órgano legislativo/rector de la organización;

e) La organización determine las competencias necesarias para cumplir las responsabilidades de las funciones críticas y los puestos clave que se hayan identificado.

108. En la lista de preguntas que hay que responder cuando se elabora una estrategia de planificación de la sucesión, la secretaría de la JJE consideró prioritaria la que figura en el recuadro 5 (*infra*). Las preguntas forman parte del marco propuesto<sup>97</sup>. La respuesta a la pregunta del recuadro 5 ayudará a la organización a prever qué puestos y competencias necesita para lograr sus objetivos.

Recuadro 5

**Marco propuesto por la JJE para la elaboración de una estrategia de planificación de la sucesión: preguntas que deben hacerse cuando se elabora una estrategia de planificación**

¿Qué planificación de la sucesión necesita la organización, para qué puestos y para colmar qué vacío?

109. Como se indicó en la introducción, este informe hace suya la definición del proceso de planificación de la sucesión de la IPMA-HR, que establece que uno de los dos aspectos es “determinar las necesidades clave de talento intelectual y capacidad de liderazgo en la organización a lo largo del tiempo” y que la primera medida básica de la organización es hacer una “proyección de las necesidades de gestión sobre la base de los factores de contracción o expansión previstos, así como de las tendencias de la fuerza de trabajo”.

110. El enfoque tradicional de la planificación de la sucesión es jerárquico y se centra en los puestos directivos. Es el enfoque adoptado por la OCDE y las grandes empresas multinacionales del sector privado, como Nestlé y PricewaterhouseCoopers. Según un documento de investigación sobre las entidades del sector público, si bien tradicionalmente la planificación de la sucesión se ha centrado en los puestos directivos de mayor rango, en fecha más reciente muchas organizaciones han adoptado un modelo descentralizado por el que los mismos procesos se aplican a una proporción mucho más grande de la fuerza de trabajo<sup>98</sup>.

111. También los entes privados que proponen soluciones de recursos humanos a las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas promueven una gestión de la sucesión que se aleja del modelo vertical centrado en unos pocos ejecutivos importantes. En las listas de puestos críticos del FIDA figuran puestos de la categoría P-3 cuyos titulares se ocupan de la nómina debido a la importante función que desempeñan en el funcionamiento del Fondo. La secretaría de la JJE observa que la planificación de la sucesión puede ir más allá de los puestos directivos, en función de lo que cada organización define como sus principales necesidades<sup>99</sup>.

112. El manual de capacitación del CIPD sobre la planificación de la sucesión define como “críticas”: a) las funciones que pueden estar vinculadas a factores determinantes para los buenos resultados de la organización, como aquellas en que una vacante no cubierta

<sup>97</sup> CEB/2009/HLCM/HR/37, anexo 3.

<sup>98</sup> Joanna O’Riordan, “Workforce planning in the Irish Public Service”, Institute of Public Administration, State of the Public Service Series: Research Paper No. 7 (abril de 2012), pág. 23.

<sup>99</sup> CEB/2009/HLCM/HR/37, párr. 5.

durante un cierto tiempo puedan causar un riesgo financiero, operacional o estratégico a la organización; y b) las personas de la organización que poseen conocimientos o experiencia vital para que la organización siga teniendo buenos resultados<sup>100</sup>.

113. Los fondos, programas y organismos especializados de las Naciones Unidas, especialmente los que tienen una presencia amplia a nivel regional y nacional, incluidas las operaciones sobre el terreno, señalaron la importancia crítica de algunos puestos ubicados fuera de las sedes. Organismos especializados como la UIT, la OMI y la ONUDI indicaron claramente que sus puestos clave son los directivos. En la OACI, la ONUDI y la Secretaría de las Naciones Unidas, además de los puestos directivos, algunas funciones técnicas especializadas desempeñadas por funcionarios de los servicios generales de categoría superior o funcionarios de apoyo sin responsabilidades de gestión también se consideran críticas debida a su importancia para la continuidad de las actividades y la retención de conocimientos. Cuatro organismos especializados (CCI, UPU, OMT y OMM) y el OIEA han indicado que no consideran clave ningún puesto (véase el anexo III).

114. El Inspector tomó nota del hecho de que, aunque la mayoría de las organizaciones participantes habían podido describir el tipo de puestos o funciones que consideraban de importancia clave para sus organizaciones, ello lo hacían oficialmente a los fines del examen o por otras razones internas. Sin embargo, no dieron detalles de los puestos o las funciones ni los cuantificaron porque carecen de datos oficiales sobre el número exacto de puestos y funciones críticas.

#### **Evaluación de los riesgos en los puestos clave**

115. En 2009, la nota de la JJE había señalado a las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas que, desde el punto de vista institucional, la planificación de la sucesión incluía la evaluación de los riesgos en los puestos clave<sup>101</sup>. Es fundamental que se consideren dos criterios importantes al evaluar esos puestos: el riesgo en relación con la importancia crítica y el riesgo en materia de retención. Un puesto crítico es aquel que, si estuviera vacante, repercutiría en gran medida en la capacidad de la organización para realizar sus actividades normales desde distintos puntos de vista. El riesgo de retención se refiere a los puestos ocupados por un empleado cuya partida se prevé (por ejemplo, debido a la jubilación) o es probable que se produzca (como cuando hay una tradición de movimiento de personal). El examen de cómo se aplican estos criterios en una escala de bajo a alto grado permite a la organización determinar qué puestos requieren una planificación a corto o largo plazo<sup>102</sup>.

116. Los oficiales de la UNOPS indicaron que la organización había realizado un análisis de sus funciones institucionales críticas a fin de señalar las funciones clave para la planificación de la sucesión y riesgos conexos, y que se estaba discutiendo la planificación de la sucesión con los directivos superiores pertinentes. La OACI considera que determinados puestos clave conllevan un riesgo alto, a saber, aquellos en que el impacto y la probabilidad de la pérdida de sus titulares son altos. Según la OACI, los administradores señalan y actualizan el perfil de esos puestos cuando formulan su plan anual de los recursos humanos y la fuerza de trabajo en lo que se denomina “plan de acción en materia de recursos humanos”. Los entrevistados de la OMPI informaron de que, en el contexto general de la gestión basada en los resultados, el proceso de evaluación de los riesgos reveló la existencia de varios riesgos relacionados con puestos y funciones clave, así como

<sup>100</sup> Véase Cannon y McGee, *Talent Management and Succession Planning*.

<sup>101</sup> CEB/2009/HLCM/HR/37, párr. 5.

<sup>102</sup> Public Service Secretariat, Gobierno de Terranova y Labrador (Canadá), “Succession planning and management guide” (abril de 2008), pág. 8, Véase: [www.exec.gov.nl.ca/exec/hrs/publications/succession\\_planning\\_and\\_management\\_guide.pdf](http://www.exec.gov.nl.ca/exec/hrs/publications/succession_planning_and_management_guide.pdf).

la posible pérdida conexa de memoria institucional, cuestiones que se abordan en el marco de los procesos de planificación de la fuerza de trabajo para los programas pertinentes. Según se informó, la OIT identifica los riesgos relacionados con la no disponibilidad de funcionarios clave y las medidas de mitigación conexas. Sin embargo, esta evaluación de los riesgos y las medidas adoptadas al respecto que se describen en la respuesta de la OIT atañen claramente a la sustitución temporal de funcionarios clave y no a la sucesión a largo plazo.

### **Competencias necesarias para los puestos clave y trayectorias de carrera**

117. El marco propuesto por la secretaría de la JJE para la elaboración de una estrategia de planificación sugiere establecer un estudio de viabilidad que cree un vínculo claro entre las metas de la organización y las competencias necesarias para alcanzarlas. Dado que los puestos claves entrañan funciones críticas e indispensables para el cumplimiento de objetivos fundamentales, la determinación de las competencias que correspondan a esos puestos también es indispensable cuando se planifica la sucesión. La teoría moderna de los recursos humanos corrobora la conexión entre las metas institucionales y las competencias clave, y destaca la necesidad de integrar la planificación de la sucesión con los marcos de competencias existentes.

#### **Recuadro 6**

#### **Marco para la Gestión de los Recursos Humanos, CAPI (2001)**

*Competencias:* Combinación de aptitudes, atributos y conductas relacionados directamente con una buena actuación profesional.

118. La mayoría de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas informaron de que utilizaban marcos de competencias. La mayor parte de estos marcos definen los valores y las competencias básicas que se aplican a todos los funcionarios en cada organización, así como las competencias de gestión que se aplican a los administradores y supervisores. Además de estos tipos de competencias que se aplican de manera uniforme en cada organización independientemente de su contenido, el UNFPA ha agregado al marco los conjuntos de conocimientos funcionales necesarios para funciones de dirección. El proyecto piloto de planificación de la fuerza de trabajo de la División de Servicios Médicos de la OGRH/DG de la Secretaría de las Naciones Unidas también incluye la creación de perfiles para cada función crítica, con arreglo a las competencias de las Naciones Unidas.

119. El Inspector observó que el marco de competencias de la OCDE es muy detallado, ya que comprende 15 competencias básicas agrupadas en tres sectores que se definen en cinco niveles. Cada nivel indica los puestos que en general se asocian a las competencias necesarias a ese nivel. Asimismo, el PNUD informó de que había creado un catálogo de competencias técnicas para cada familia de puestos, que son necesarias además de las cinco competencias básicas. Este marco de competencias sustenta, entre otras cosas, la selección para las funciones más críticas del PNUD.

120. Solo dos organizaciones (PNUD y PMA) informan a sus funcionarios sobre las trayectorias de carrera que pueden conducir a puestos clave en el futuro. El “proceso de reajuste de personal” iniciado por el PNUD en 2014 ha tratado de establecer trayectorias de planificación de la carrera en los ámbitos institucional, regional, nacional y de las distintas dependencias. Por consiguiente, el PNUD estableciendo de esa manera “escalafones”. Los funcionarios del PNUD señalaron que se había introducido un cambio estructural que vinculaba las trayectorias profesionales con las esferas funcionales. Posteriormente, el PNUD desarrolló las Vías para el Desarrollo de la Capacidad de Liderazgo, que orienta al personal hacia el desarrollo y mejoramiento de sus aptitudes, competencias y capacidad de



liderazgo en múltiples niveles. Los funcionarios del PMA indicaron que han iniciado la labor de definir un marco de carreras para las principales funciones de la organización, incluidas las de dirección multifuncional. Definen las aptitudes y competencias necesarias para cada puesto y nivel, así como las principales experiencias y posibles trayectorias que conducen a esas funciones, incluidas las de importancia crítica. La OMS ha iniciado un proyecto piloto titulado “Mejoramiento de las opciones de carrera” que procura desarrollar trayectorias de carrera con sus correspondientes vías de aprendizaje y requisitos en materia de competencias en todas las esferas funcionales.

## B. Determinación de los posibles talentos para los puestos clave

### Criterio 4

**Valiéndose de los mejores medios a su disposición, la organización examina los talentos existentes para detectar funcionarios con potencial para ser tenidos en cuenta para funciones y puestos clave, y para asumir dichas funciones y puestos inmediatamente o poco tiempo después de una preparación adicional.**

Para ello, la organización debe:

- a) Examinar periódicamente —anual o semestralmente— sus talentos y su desempeño en función de los conjuntos de competencias y aptitudes de la organización;
- b) Determinar y consignar los funcionarios que tienen un desempeño destacado y son capaces de progresar hacia puestos clave, y de asumir las responsabilidades de funciones críticas dado que han adquirido o pueden adquirir fácilmente las competencias y aptitudes adicionales necesarias;
- c) Transmitir sus observaciones a los funcionarios en relación con su desempeño, a intervalos regulares durante el año, y dejar constancia de los resultados de los exámenes anuales o semestrales;
- d) Señalar claramente a los funcionarios con desempeño destacado que el hecho de que hayan sido detectados y considerados posibles candidatos internos para futuras funciones o puestos clave no representa una obligación o una ventaja frente a otros candidatos internos o externos durante el proceso de selección para esas funciones o puestos.

121. La mayoría de las organizaciones que deben identificar los posibles sucesores centran su atención en los funcionarios que tienen un valor particular para la organización, ya sea por su alto potencial para el futuro o porque ya desempeñan funciones de importancia crítica para las actividades que desarrollan (véase el recuadro 7 *infra*). Por consiguiente, las organizaciones deben determinar los talentos que poseen y evaluar sistemáticamente su potencial frente a las necesidades.

### Recuadro 7

**Marco propuesto por la JJE para la elaboración de una estrategia de planificación de la sucesión: preguntas que hay que plantearse cuando se elabora una estrategia de planificación de la sucesión<sup>103</sup>**

¿Qué segmentos de la fuerza de trabajo se incluirán?

<sup>103</sup> CEB/2009/HLCM/HR/37, anexo 3.

122. Nestlé, que aplica una política dinámica de planificación de personal en la gestión de más de 335.000 empleados en todo el mundo, ha integrado la planificación de la fuerza de trabajo en su estrategia comercial mundial ya que en cada estrategia hay un componente de personal. Los entrevistados de Nestlé, empresa con 65.000 empleados, o sea, una sexta parte de su fuerza de trabajo, en puestos clave, explicaron que la planificación de la sucesión es un proceso amplio que respalda lo que denominan el “viaje de los talentos”. Simplemente se preguntan qué talentos y aptitudes se precisan en el plazo de tres a cinco años.

123. Uno de los métodos de gestión de talentos que se utiliza ampliamente tanto en el sector privado como en el público es el examen de talentos. Este proceso se centra en una o más reuniones de examen de talentos cuyo objetivo es analizar las tendencias de la organización, evaluar los puntos fuertes y atender las esferas de riesgo en toda la organización<sup>104</sup>. Las instituciones financieras internacionales también utilizan este método, que la OCDE considera una práctica óptima, tal como confirman las conclusiones de su oficina de auditoría interna. Sin embargo, en el sistema de las Naciones Unidas, solo el PNUD, el ACNUR y el PMA realizan este tipo de exámenes de talentos (véase el anexo III).

### **Inventario de aptitudes**

124. Muy pocas organizaciones de las Naciones Unidas cuentan con un inventario de aptitudes, que es una herramienta de almacenamiento de información sobre la sucesión con datos sobre las aptitudes de los funcionarios. La OIT y la OMI han elaborado inventarios, mientras que el CCI, el UNFPA y el ACNUR los están desarrollando actualmente, previéndose la finalización en 2016. Hasta la fecha, la OMPI no tiene resultados que demuestren que se han adoptado medidas en esa dirección, pese a la recomendación explícita de su auditor externo de que la OMPI debía registrar todos los conocimientos y aptitudes de sus empleados en una base de datos que debía mantenerse actualizada “de manera de disponer de un panorama de los conocimientos existentes en la Organización”<sup>105</sup>. Los oficiales de las instituciones financieras internacionales que fueron entrevistados señalaron que sus sistemas informáticos capturan sistemáticamente los datos sobre las aptitudes de sus funcionarios. Durante algunos años, la Comisión Europea aplicó con carácter experimental un pequeño inventario de aptitudes concebido para un grupo de altos funcionarios, y actualmente está haciendo lo necesario para hacer extensivo el inventario a incluir otros puestos.

### **Creación de una fuerza de reserva: fuentes, listas, grupos y carteras de candidatos**

125. En lugar de proceder a una simple sustitución de los funcionarios que dejan sus puestos, las organizaciones tienden a desarrollar y entrenar reservas de talentos. Una reserva de talentos es un grupo de posibles candidatos calificados, evaluados previamente y aprobados que son apropiados y están listos para cumplir funciones considerablemente similares en puestos de una familia determinada de puestos. Esta cartera de talentos hace las veces de fuerza de reserva de la organización, al igual que los bancos de suplentes en los equipos de los distintos deportes. La expresión “fuerza de reserva” se refiere a las capacidades y disponibilidad de los posibles sucesores para ocupar puestos profesionales y de dirección de importancia clave. Los entrevistados de Nestlé señalaron que procuran tener una fuerza de reserva de empleados preparados para la sucesión, con por lo menos cuatro de ellos listos para ocupar cada puesto clave. El Center for Creative Leadership aconseja a

<sup>104</sup> Véase: [https://docs.oracle.com/cd/E15586\\_01/fusionapps.1111/e20380/F338232AN3D3F2.htm](https://docs.oracle.com/cd/E15586_01/fusionapps.1111/e20380/F338232AN3D3F2.htm).

<sup>105</sup> OMPI, WO/GA/41/4, pág. 4, recomendación 6.

las organizaciones mantener una fuerza de reserva de por lo menos dos posibles sucesores para cada puesto clave.

126. El PNUD, junto con la Oficina de Coordinación de Operaciones para el Desarrollo (UNDOCO), gestiona las listas interinstitucionales de candidatos de la reserva de coordinadores residentes. Según los entrevistados del PNUD, esta experiencia, combinada con un examen de las mejores prácticas y los enfoques de otros organismos, ha influido en la creación y aplicación de las listas de reserva de candidatos en el propio PNUD y en otras organizaciones (véase el anexo III). Las reservas de candidatos existentes en todo el sistema busca mantener la diversidad y el equilibrio en su composición, y principalmente lograr la representación geográfica y paridad de género adecuadas en los perfiles de los candidatos internos y externos.

127. Los oficiales del PNUD consideran que la creación de reservas de candidatos para puestos críticos forma parte de la solución de la planificación de la sucesión. Consideran que la creación de esas reservas constituye una estrategia de mitigación de los riesgos, dado que representan una fuerza de reserva de por lo menos dos posibles sucesores para cada puesto crítico que queda vacante en el PNUD. Además, especificaron que, si bien la Oficina de Recursos Humanos del PNUD no cuenta actualmente con una estrategia de recursos humanos, el programa de reserva de candidatos, que constituye su actual estrategia de planificación de la sucesión, fue introducido por la anterior estrategia de recursos humanos. Las personas pasan a formar parte de la lista de candidatos que mantiene la Secretaría de las Naciones Unidas solo después de un proceso competitivo tras la presentación de su candidatura para un anuncio de vacante. No obstante, el DAAT ha desarrollado un proyecto piloto con el fin de detectar candidatos para puestos directivos superiores de apoyo a las misiones, entre ellos el de Director de Apoyo a la Misión y de Jefe de Apoyo a la Misión. La clave para formalizar el actual proceso de sucesión es examinar la reserva de candidatos de la lista en las categorías P-5 y D-1 y los candidatos aprobados por el jefe de la misión.

128. La División de Recursos Humanos del UNFPA y los administradores de la organización señalan candidatos idóneos para ser evaluados en cuanto a su capacidad de liderazgo para tres funciones diferentes, con miras a mantener y actualizar la reserva de candidatos idóneos. Se considera que los candidatos incluidos en esta “reserva de personal directivo” del UNFPA están preparados para cumplir esas funciones, o ya las han cumplido. El UNICEF mantiene grupos de talentos, reservas de candidatos preseleccionados y aprobados, clasificados según sectores funcionales y categorías, para asegurarse de que puede llenar las vacantes rápidamente con candidatos previamente aprobados. La oficina encargada de la contratación puede designar a un candidato de un grupo de talentos mediante un mecanismo de selección directa que evita el procedimiento de publicación y reduce el período de tramitación de la contratación. En el grupo de talentos para puestos superiores del UNICEF, se identifica a los funcionarios que pueden ocupar, en particular, los puestos difíciles de cubrir. Los grupos de talentos para puestos superiores del UNICEF se forman tras un proceso competitivo de examen/evaluación para puestos concretos o en el marco de procesos o convocatorias de solicitudes genéricas. En la OACI, la reserva de talentos de directores y administradores se ve reforzada gracias al programa de formación para desarrollar la capacidad de gestión y dirección, que está orientado al fortalecimiento de las aptitudes para la dirección y la gestión de los administradores existentes, muchos de los cuales eran anteriormente expertos técnicos con poca experiencia y formación en materia de gestión. En 2009, la OMS también introdujo una lista de candidatos internos preseleccionados, interesados en desempeñar funciones superiores de jefe de oficina de la OMS en los países, territorios y regiones, como base de su planificación de la sucesión.

## Centros de Evaluación

### Recuadro 8

#### **Centro de Evaluación de la OCDE para Cargos Ejecutivos: Folleto de información**

Los Centros de Evaluación se basan en una combinación de ejercicios de comportamiento, así como en pruebas orales y escritas, que se articulan en torno a un programa para evaluar un conjunto específico de competencias. En general, los Centros de Evaluación se centran en las competencias en materia de comportamiento.

129. Muchas organizaciones internacionales utilizan estos centros para evaluar a sus posibles dirigentes (véase el recuadro 8 *supra*). Estos centros son administrados, o por lo menos han sido establecidos, por proveedores de servicios del sector privado. Los centros aplican criterios de preparación para la sucesión. Los resultados de la evaluación muestran si el funcionario: a) está listo para suceder en el cargo; b) estará listo para suceder en un plazo de dos a tres años, lo que significa que requerirá una formación sustancial; o c) no estará listo antes de un plazo de tres a cinco años. Los entrevistados de la OCDE consideran a los centros de evaluación como plataformas de desarrollo, ya que sus resultados indican si los funcionarios evaluados precisan una formación ulterior.

130. La mayoría de las evaluaciones de los talentos incluyen los conceptos de “matriz de nueve cuadrados”<sup>106</sup> y “evaluación de 360 grados”<sup>107</sup>. La “matriz de nueve cuadrados” es una herramienta con dos ejes: uno para evaluar el desempeño sostenido (desempeño en el pasado) y otro para evaluar el potencial (desempeño en el futuro). La matriz puede leerse fácilmente y con ella determinar quiénes tienen un desempeño destacado y quién está por debajo de la expectativa de rendimiento.

131. En un informe de la DCI de 2013 se observó que se había alentado a varias organizaciones participantes a utilizar un proceso de evaluación similar para examinar a los candidatos para puestos superiores de gestión, a raíz de las ventajas que ofrecía el Centro de Evaluación de Coordinadores Residentes. No obstante, se observó en el informe que los centros de evaluación entrañan importantes consecuencias financieras, independientemente de si son creados en la organización o administrados por contratistas externos. Por consiguiente, los autores del informe de la DCI consideraron que se podía solicitar a la Escuela Superior del Personal del Sistema de las Naciones Unidas (UNSSC), que es el mecanismo de formación del sistema de las Naciones Unidas, que desempeñara una función central en la prestación de este servicio a todas las organizaciones en el futuro, a fin de crear un centro de evaluación armonizado y económico<sup>108</sup>.

### Recuadro 9

#### **Conclusión y recomendación no vinculante (JIU/REP/2013/3, párr. 144)**

Los Inspectores consideran que la Red de Recursos Humanos de la JJE debe analizar la viabilidad de armonizar tales actividades (sobre la base de las capacidades de evaluación existentes que forman parte de las iniciativas de desarrollo profesional/de sucesión en los cargos dentro del sistema de las Naciones Unidas), lo que incluye la posibilidad de establecer un centro común de evaluación en la UNSSC para que preste servicios a las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas.

<sup>106</sup> Véase <http://virtual.auburnworks.org/profiles/blogs/mapping-talent-on-the-9-box-grid>.

<sup>107</sup> Véase <http://humanresources.about.com/od/360feedback/a/360feedback.htm>.

<sup>108</sup> Véase JIU/REP/2013/3, párr. 144.

132. Durante el estudio realizado para preparar este informe, el Inspector corroboró las conclusiones sobre las consecuencias financieras de un centro de evaluación citadas anteriormente, cuyo costo varía entre 11.000 y 15.000 dólares de los Estados Unidos por persona. **Por consiguiente, el Inspector reitera la recomendación anterior de la DCI (véase el recuadro 9 *supra*) de que la Red de Recursos Humanos de la JJE/CANG estudie la posibilidad de que la UNSSC establezca y administre un centro común de evaluación que preste servicios a todas las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas**, con el posible apoyo del Centro Internacional de Formación de Turín, que es el mecanismo de capacitación de la OIT. Huelga decir, sin embargo, que este programa común debe desarrollarse y ampliarse gradualmente, haciendo un balance de las iniciativas acertadas que se han puesto a prueba sobre el terreno, como el modelo diseñado a medida a fin de evaluar a los candidatos para funciones clave del PNUD. El programa debería tener en cuenta la diversidad de las necesidades de competencias en las organizaciones de las Naciones Unidas y estructurarse en función de esas necesidades, creando varios módulos que abarquen todos los posibles ejercicios y pruebas necesarios para evaluar las competencias técnicas o especializadas en todo el sistema. La iniciativa podría comenzar con un estudio de viabilidad, que también examinara la eficacia en relación con los costos de dicho centro en la UNSSC.

#### **Efectos de la contratación por concurso o los ascensos en la determinación de los posibles talentos**

133. En el régimen común de las Naciones Unidas, la contratación se basa en los principios de transparencia y competitividad. Todos los puestos vacantes deben ser anunciados y posteriormente cubiertos tras un procedimiento formal de contratación por concurso. Los oficiales entrevistados de la mayoría de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas sostuvieron que este procedimiento de contratación por concurso es un obstáculo a la hora de preparar candidatos internos a la sucesión, dado que no está garantizada la selección del candidato interno. No se puede reservar un puesto vacante publicado para un determinado candidato interno. El mero intento de detectar posibles sucesores puede ser objeto de una impugnación de los funcionarios por considerarse injusto. Por consiguiente, según esta lógica, las organizaciones no pueden señalar ni preparar candidatos internos porque: a) su selección no está garantizada, y b) el hecho de que sean detectados y formen parte de la reserva de talentos podría considerarse en detrimento de otros candidatos internos, que se ven privados de una oportunidad justa y equitativa de crecer y desarrollar una carrera en la organización.

134. Aunque las instituciones financieras internacionales no señalan a funcionarios para puestos determinados, sí preparan a su personal para la sucesión. La OCDE tiene un sistema abierto de contratación por concurso y también publica sus puestos fuera de la organización. Sin embargo, está convencida de que debe proseguir su práctica de formar a los funcionarios y prepararlos como candidatos internos sin destinarlos a puestos determinados, aun si estos deben competir con candidatos externos para los puestos clave vacantes. Análogamente, empleados de PricewaterhouseCoopers sugirieron que la formación del personal con miras a la sucesión en puestos clave comienza relativamente temprano en la organización, y consideran que ello es una buena práctica ya que los funcionarios adquieren gradualmente toda la experiencia y las aptitudes que serán necesarias posteriormente para acceder a cargos superiores de importancia crítica.

135. Los entrevistados de algunas organizaciones mencionaron los aspectos psicológicos negativos de preparar candidatos internos para una sucesión en vano cuando los candidatos no son seleccionados para un puesto vacante, pese a su evaluación, desarrollo y preselección. Por ejemplo, algunos oficiales mencionaron la frustración de los candidatos internos que estaban en una lista para ser tenidos en cuenta para puestos superiores y nunca habían sido seleccionados.

### C. Preparación de los posibles talentos clave

#### Criterio 5

La organización comunica de manera transparente a los funcionarios los requisitos de formación y trayectoria profesional del personal necesarios para ser tenidos en cuenta como posibles candidatos a la sucesión en funciones y puestos críticos; la organización ofrece a los funcionarios señalados como posibles talentos las oportunidades de aprendizaje y desarrollo que les permitirán cumplir las responsabilidades de esas funciones y puestos.

Para ello, es necesario que:

- a) Todos los funcionarios, independientemente de su categoría y grado, tengan acceso a información actualizada periódicamente sobre los requisitos en relación con las funciones y puestos críticos de la organización;
- b) La organización facilite todos los servicios y las herramientas necesarios para promover las trayectorias profesionales individuales desde una etapa temprana en las carreras de los funcionarios;
- c) La organización ofrezca iguales oportunidades a todos los funcionarios con desempeño destacado y a los funcionarios calificados con potencial de progreso;
- d) La organización informe a los funcionarios talentosos que sobre ellos recae la responsabilidad de su propio desarrollo y crecimiento, aprovechando las oportunidades de aprendizaje que se les ofrece, sin dar ninguna garantía sobre si lograrán avanzar y cuándo ello ocurrirá.

136. El recuadro 10 contiene algunos de los principios generales que la JJE sugirió que las organizaciones aplicaran en la planificación de la sucesión.

#### Recuadro 10

##### **Principios generales de la planificación de la sucesión propuestos por la secretaría de la JJE**

- Los criterios y el proceso deben ser transparentes y comunicarse a todo el personal de la organización;
- Se debe tener en cuenta las aspiraciones y motivaciones de las personas en cuestión (no solamente qué pueden hacer sino también qué desean hacer);
- Las expectativas individuales deben ser bien manejadas.

137. En la planificación de la sucesión se debe tratar de encontrar a los posibles sucesores en una etapa temprana antes de que surja la necesidad de llenar una vacante. La previsión de las necesidades de sucesión a más largo plazo y el consiguiente fomento de la capacidad ayudan a evitar los desfases en los puestos críticos.

#### **Programas de aprendizaje y liderazgo**

138. Existen muchos programas de aprendizaje para el desarrollo de la capacidad de liderazgo ofrecidos por las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas (véase el anexo III) y otras instituciones o asociaciones educacionales internacionales. En septiembre de 2015, la AHRMIO organizó una conferencia sobre liderazgo. Muchos de estos

programas de liderazgo se basan actualmente en el “modelo de aprendizaje 10-20-70” o la “regla para desarrollar la capacidad de liderazgo”. Este modelo refleja la parte del aprendizaje dedicado a los siguientes tres métodos de aprendizaje: 10% de aprendizaje estructurado (cursos y formación); 20% de aprendizaje social (relaciones para el desarrollo); y 70% de aprendizaje en el lugar del trabajo (tareas difíciles). Esta regla es producto de una investigación titulada “Lecciones de la experiencia” realizada durante 30 años por el Center for Creative Leadership, uno de los laboratorios más antiguos en el mundo en materia de liderazgo<sup>109</sup>. La OCDE ofrece a sus funcionarios con potencial para ser ascendidos de la categoría P-4 a P-5 un “Programa de Nuevos Dirigentes”, de una semana de duración, a cargo de una institución académica. Entre 15 y 20 funcionarios participan en este programa anualmente. Además, una vez por año, la OCDE organiza seminarios sobre dirección ejecutiva como parte de su actividad anual “Semana del Desarrollo de la Capacidad de Liderazgo de la OCDE”, destinados a los funcionarios con funciones directivas en la categoría P-5 y categorías superiores.

139. La UNSSC ofrece cinco cursos sobre liderazgo, de una duración de tres a cinco días cada uno. El Programa de Líderes de las Naciones Unidas se dirige a los directores en las categorías D-1 y D-2 de las Naciones Unidas y todos sus organismos, fondos y programas. El programa combina teoría, práctica y una reflexión sobre los temas mundiales o regionales de importancia fundamental para el sistema de las Naciones Unidas. El Curso de Competencias de Liderazgo para los Equipos de las Naciones Unidas en los Países es una iniciativa que engloba a los miembros de categoría superior de los equipos de las Naciones Unidas en los países, entre ellos, los coordinadores residentes y los representantes de los organismos, fondos y programas de las Naciones Unidas en los países, así como sus adjuntos. El objetivo del programa es aumentar los conocimientos y reforzar las aptitudes que debe tener el personal directivo de los equipos de las Naciones Unidas en los países. La UNSSC también ha creado el programa Liderazgo, Mujeres y las Naciones Unidas, que ofrece a las funcionarias de las categorías intermedia y superior (P-4, P-5 y categorías superiores) de todo el sistema oportunidades para crear redes y aprender de las experiencias de las demás. El curso Experiencia para Nuevos Dirigentes de las Naciones Unidas está destinado a los funcionarios de las categorías P-3 y P-4. Por último, el Foro de Liderazgo de las Naciones Unidas imparte formación adicional a los exalumnos de los dos primeros cursos.

140. La mayor parte de las organizaciones participantes se benefician de sus asociaciones con instituciones académicas reconocidas o de su condición de miembros de organizaciones no gubernamentales internacionales sin fines de lucro que son líderes a nivel mundial, como la AHRMIO, la IPMA-HR y el CIPD. Estas instituciones celebran conferencias y organizan cursos sobre cuestiones relacionadas con los recursos humanos. Sin embargo, dado lo elevado de las cuotas de afiliación, algunas organizaciones no pueden suscribirse a muchas de esas entidades. No obstante, los jefes de recursos humanos alientan a sus funcionarios a asociarse a ellas a título personal en calidad de profesionales de recursos humanos empleados por organizaciones internacionales. El Grupo del Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional desempeñan un importante papel en el desarrollo de tendencias de gestión de recursos humanos mediante su participación activa en la AHRMIO. Esta Asociación hace las veces de foro de intercambio de ideas provenientes de participantes de la Red de Recursos Humanos de la JJE/CANG y la respectiva red de profesionales de recursos humanos en las instituciones financieras internacionales.

<sup>109</sup> Meena Surie Wilson y otros, “Grooming top leaders: cultural perspectives from China, India, Singapore, and the United States”, Center for Creative Leadership White Paper (2014).

### **Renuencia a invertir en la preparación de los posibles talentos**

141. En 2009, la secretaría de la JJE invitó a la Red de Recursos Humanos de la JJE/CANG a analizar el desarrollo de políticas de planificación de la sucesión en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, con arreglo a la recomendación del informe de la DCI y el informe del Secretario General de las Naciones Unidas titulado “Invertir en el personal” (A/61/255). El segundo punto del marco propuesto por la JJE para la elaboración de una política de planificación de la sucesión (véase el recuadro 1 *supra*) indica claramente que, además de los recursos humanos que deben cumplir un rol esencial en la facilitación del proceso, cada administrador debe encargarse de detectar y enriquecer el talento en su esfera de responsabilidad.

142. En el ámbito de la Secretaría de las Naciones Unidas, el programa de gestión de la sucesión de la División de Personal sobre el Terreno del DAAT, iniciado a comienzos de 2015, es el único programa orientado a preparar a los candidatos con gran potencial a fin de fortalecer la capacidad del DAAT en materia de sucesión en todos los cargos directivos de apoyo a las misiones que tienen importancia crítica<sup>110</sup>. No obstante, el programa parece ser una excepción incluso dentro de la Secretaría. En 2015 la mayoría de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas parecen renuentes a invertir en la planificación de la sucesión mediante la preparación de los posibles candidatos internos para cubrir puestos clave. Los entrevistados del sector privado y la OCDE, sin embargo, recalcaron que dicha inversión tiene que comenzar en una etapa temprana de la trayectoria profesional del funcionario.

143. Al parecer, los oficiales de recursos humanos de la FAO apoyan una inversión temprana en tiempo y recursos. No obstante, la organización considera que el esfuerzo que supone detectar varios posibles sucesores para cada puesto clave representa una inversión considerable que no puede hacer en la actualidad. El UNICEF también parece tener reservas sobre el costo de invertir en la evaluación y formación de sucesores, y está examinando las estadísticas sobre el rendimiento de la inversión. Asimismo, está tratando de determinar si los gastos relacionados con los programas de liderazgo han sido compensados, es decir, si los funcionarios entrenados han sido ascendidos y han asumido funciones directivas después de finalizar los cursos pertinentes. La OIT admitió que la Oficina tiene que invertir más en la preparación de su personal para asumir funciones y responsabilidades directivas.

144. Las organizaciones no tienen objetivos en cuanto al número de funcionarios que deberían preparar como posibles sucesores para cada puesto clave. No han cuantificado la fuerza de reserva que sería ideal para todos y cada uno de esos puestos. Solo el ACNUR afirmó que en el futuro cercano comenzará a crear fuerzas de reserva de tres candidatos para la sucesión en cada puesto clave, lo que corresponde a las normas del mercado mencionadas en el párrafo 125 *supra*. En general, los cursos de formación que ofrecen las organizaciones no tienen en cuenta las estimaciones exactas del número de funcionarios que necesitan formación para colmar las brechas de aptitudes y constituir la reserva ideal. Además, la mayoría de las organizaciones participantes que respondieron al cuestionario no pudieron contestar las preguntas sobre el costo de determinados cursos de formación orientados a preparar a los funcionarios para desempeñar funciones clave.

145. El Inspector tomó nota del hecho de que el actual Marco para la Gestión de los Recursos Humanos de la CAPI exige a los administradores de recursos humanos determinar cuál es la mejor manera de mantener una fuerza de trabajo bien capacitada y flexible para satisfacer las necesidades, en evolución y a veces inciertas, de la organización en cuanto a las funciones y los papeles críticos. Los oficiales de recursos humanos observaron que el

<sup>110</sup> Eva García, “Succession management programme” (DAAT, octubre de 2014), pág. 3.



sistema debería desarrollar profesionales más “comercializables”. Esos esfuerzos para el desarrollo profesional y una mayor visibilidad también contribuirían a la movilidad interinstitucional y al intercambio de funcionarios.

146. El ACNUR y la OIT imparten formación y orientación a los funcionarios interesados en los puestos de Coordinador Residente de las Naciones Unidas. Además, el UNICEF ha participado en la iniciativa interinstitucional piloto relativa a la promoción de dirigentes sobre el terreno, puesta en marcha por la OCAH en 2014. En el marco de esta iniciativa, los organismos envían funcionarios a puestos directivos de otros organismos a fin de familiarizarlos con las prácticas de liderazgo sobre el terreno. Se ha dado prioridad a las mujeres de países participantes en el programa. El UNFPA, además de participar en esa iniciativa, es uno de los seis organismos que participan en el grupo de trabajo de coordinadores residentes.

147. Se espera que la aplicación de la siguiente recomendación contribuya a difundir las buenas y mejores prácticas para aumentar la eficacia y eficiencia de las prácticas actuales y futuras de planificación de la sucesión.

### **Recomendación 3**

**Los jefes ejecutivos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas deberían dar instrucciones a sus oficinas de gestión de recursos humanos para que adopten los criterios expuestos en el presente informe con miras a asegurar que sus organizaciones lleven a cabo un sólido proceso de planificación de la sucesión, y deberían informar sobre los progresos realizados a sus órganos legislativos/rectores.**

## V. El camino por seguir

### **Fijar la pauta: la planificación de la sucesión es un asunto urgente**

148. El presente examen reveló que, si bien es importante, la planificación de la sucesión no se considera una prioridad en ninguna de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas. Sin embargo, el alarmante panorama demográfico en la mayoría de las organizaciones del sistema no permite que se den el lujo de esperar más. Las organizaciones deben acelerar sin demora la planificación de la sucesión a corto plazo, así como la planificación a largo plazo. Ello les permitirá evitar la pérdida de memoria institucional, así como la interrupción de la transmisión de conocimientos y de la continuidad institucional de sus funciones directivas y otras funciones cruciales.

149. Los jefes ejecutivos deberían promover la planificación de la sucesión ya sea apoyando la labor que se viene realizando en esta esfera o impulsando iniciativas para comenzar dicha labor en sus organizaciones. Deberían solicitar la colaboración de todos sus directivos superiores y jefes de los servicios de recursos humanos, y vigilar de cerca el desarrollo y la aplicación de una hoja de ruta acompañada de un plan de acción concreto de rápido cumplimiento, que incluya la rendición de cuentas y la puntualidad de todos los participantes. Los jefes ejecutivos deberían comenzar a adoptar medidas con cargo a los recursos existentes sin más demora.

### **Preparación de candidatos internos por concurso: la necesidad de una inversión específica**

150. En reconocimiento del hecho de que los funcionarios constituyen el bien máspreciado de las organizaciones, estas deben reconocer la importancia de las personas que dirigen y gestionan este bien, así como las que desempeñan una función crítica que repercute en todo el personal. La preparación de talentos distinguidos y bien calificados que ya forman parte de la organización para que en el futuro asuman una función de liderazgo u otros roles críticos, y el deseo de retenerlos, son totalmente legítimos. La formación de candidatos internos no contradice los principios de equidad y competencia abierta, que se aplican también a la contratación de candidatos externos. Para que los funcionarios se desempeñen con éxito en la organización, es imperativo dotarlos de los conocimientos técnicos actualizados mientras trabajan en pro del ideal y las metas de la organización.

151. Los funcionarios en servicio deben seguir creciendo —en beneficio de sus propias organizaciones— para no dejar de ser “comercializables” y para mantener, u obtener, las mismas normas profesionales que cualquier rama de actividad desearía atraer y contratar. La preparación de funcionarios talentosos que logran competir con éxito con sus pares, tanto dentro como fuera del sistema de las Naciones Unidas, para ascender a puestos y funciones clave en la organización no debe seguir considerándose un desperdicio de recursos sino una inversión que reporta beneficios. Los Estados Miembros deberían ver cómo la movilidad interinstitucional puede beneficiarse de esa preparación y formación de funcionarios talentosos de todo el sistema.

### **Comenzar ya mismo una planificación de la sucesión focalizada**

152. La tarea de preparar la planificación de la sucesión debe comenzar en una etapa temprana y seguir senderos claramente definidos que llevan a los escalafones más altos o a las funciones más importantes de la organización. La organización establece los criterios que deben seguirse y las calificaciones y aptitudes que los funcionarios deben obtener para seguir determinadas trayectorias profesionales que conducen a funciones directivas y a otras funciones críticas. El análisis de las tendencias de la fuerza de trabajo y una

estimación clara de las cifras de los puestos y funciones clave en la organización son requisitos para adoptar una decisión informada sobre la fuerza de reserva de la organización, a saber, el número exacto de los posibles candidatos a la sucesión que deben prepararse dentro de ella para cada puesto y función clave. Sin embargo, para evitar las demoras en el desarrollo de un plan formal de sucesión, las organizaciones podrían comenzar lo más pronto posible con una esfera prioritaria, idealmente la que tiene más riesgos y la que puede cuantificarse con más facilidad. Este es el punto de partida para hacer un estudio de viabilidad completo que abarque todas las esferas de riesgo y las funciones críticas, como aconseja la JJE en su marco propuesto (véase el recuadro 1 *supra*), y para elaborar un marco para una estrategia de planificación de la sucesión en cada organización. Ya sea mediante la adopción de medidas inmediatas o la expansión gradual de las esferas prioritarias clave a todas las demás esferas, el estudio de viabilidad ayudará a la organización a hacer una inversión específica y bien orientada hacia recursos para el porvenir al preparar la próxima generación de dirigentes y otros funcionarios clave que desempeñarán funciones en el futuro.

#### **Reiniciar inmediatamente las deliberaciones sobre la planificación de la sucesión en todo el sistema**

153. Como se observó al comienzo de este informe, quedaron interrumpidas las deliberaciones sobre la planificación de la sucesión en todo el sistema iniciadas en 2009 en el marco de la Red de Recursos Humanos de la JJE/CANG. Los miembros de la Red deberían prever la introducción de la planificación de la sucesión como un componente indispensable del Marco para la Gestión de Recursos Humanos de la CAPI, en su versión revisada, como se señala en el párrafo 28 *supra*, y reiniciar el diálogo e intercambio de ideas y buenas prácticas.

154. Se espera que la aplicación de la siguiente recomendación fortalezca la coherencia y la difusión de buenas prácticas entre las organizaciones.

#### **Recomendación 4**

**El Secretario General de las Naciones Unidas, en su calidad de Jefe de la Junta de los Jefes Ejecutivos del Sistema de las Naciones Unidas para la Coordinación, debería velar por que se reintroduzca la planificación de la sucesión como un tema principal del programa de la Red de Recursos Humanos del Comité de Alto Nivel sobre Gestión, y por que se le preste la máxima atención y se la estudie muy seriamente en los futuros períodos de sesiones de la Red.**

## Anexo I

### Lecciones extraídas de la administración pública de la provincia de Nueva Brunswick (Canadá)

#### Seis mitos puestos a prueba sobre la planificación de la sucesión

1. **Mito: La planificación de la sucesión consiste en detectar un pequeño número de empleados con gran potencial y prepararlos para que sean sucesores en puestos de importancia crítica.**

**Verdad:** La identificación de puestos críticos es un proceso continuo que abarca potencialmente cientos de puestos en la parte I de la administración pública. El número de empleados que pueden ser preparados para asumir esas funciones depende de muchas variables, entre ellas, el idioma y el presupuesto, pero existe un margen para que participe un mayor número de ellos en las actividades de desarrollo y transferencia de conocimientos orientadas a mejorar su preparación para competir por oportunidades futuras.

2. **Mito: La planificación de la sucesión solo beneficia a la organización a largo plazo.**

**Verdad:** Es cierto que los procesos eficaces de planificación de la sucesión tienen una visión a largo plazo y deben sostenerse durante varios años para que reporten beneficios óptimos. Sin embargo, el fomento de la capacidad de nuestros empleados puede tener un impacto positivo casi inmediato en el lugar de trabajo. Cuando desarrollamos, atraemos y contratamos empleados talentosos, estos contribuyen inmediatamente a la calidad de los servicios prestados a los habitantes de Nueva Brunswick y al logro de las metas y las prioridades institucionales. Además, el desarrollo profesional de las personas tiene varias ventajas, como la orientación en la planificación de la carrera, la ayuda para alcanzar sus metas profesionales, el sentirse reconocido y valorado por sus aportes, etc.

3. **Mito: La planificación de la sucesión requiere un alto presupuesto de aprendizaje y desarrollo.**

**Verdad:** Sin duda es importante tener recursos disponibles para que los empleados participen en oportunidades formales de aprendizaje, como sesiones presenciales o conferencias, pero más de la mitad del aprendizaje ocurre en el trabajo mediante las nuevas experiencias o las tareas difíciles. El apoyo prestado al aprendizaje en el empleo, la tutoría, la orientación y las sugerencias permanentes tiene un costo directo muy limitado y es una valiosa manera de mejorar las aptitudes.

4. **Mito: Los empleados tienen que ocupar un puesto durante un determinado número de años antes de estar listos para ascender.**

**Verdad:** La administración pública de Nueva Brunswick tiene normas de clasificación que establecen los requisitos mínimos de educación y experiencia, y las equivalencias necesarias para un puesto. No está previsto un cambio de estos requisitos, salvo en el caso de escasez crónica de empleados calificados, que puede justificar su revisión para determinar si siguen siendo válidos. Cuando se señalan puestos críticos de interés, los empleados pueden ver cuál es la distancia entre sus niveles actuales de educación y experiencia y lo que se necesita para los puestos a los que aspiran. Luego se pueden

establecer planes específicos para reducir esa distancia, en consulta con sus administradores.

El Gobierno de Nueva Brunswick también evalúa los candidatos para los puestos sobre la base de perfiles de competencias que abarcan los conocimientos, las aptitudes, las habilidades y las conductas que se precisan para desempeñarse con éxito en un puesto determinado. Si bien la experiencia es una parte importante para desarrollar la aptitud en una competencia, no existen requisitos predeterminados sobre cuánto tiempo lleva avanzar de un nivel al siguiente. La planificación de la sucesión ofrecerá a algunos empleados oportunidades formales de evaluación y desarrollo de competencias. Los empleados que se interesen en desarrollar sus competencias también pueden participar en actividades de autoevaluación y desarrollo, como presentarse como voluntarios para funciones de liderazgo o de otro tipo en organizaciones sin fines de lucro o para actividades comunitarias.

**5. Mito: La planificación de la sucesión concierne únicamente el desarrollo de personas para ocupar puestos directivos.**

**Verdad:** Si bien hay muchos puestos críticos que entrañan funciones de dirección, también hay otros que requieren otras competencias o conocimientos profesionales y técnicos especializados. Además, muchas de las oportunidades que se presentan pueden entrañar una movilidad lateral más que ascendente. Los empleados que no estén interesados en funciones de dirección pueden aprovechar otras oportunidades, como la formación interdisciplinaria, la rotación en el empleo u otras tareas que les permitan desarrollar las aptitudes y competencia que serán importantes en el futuro.

**6. Mito: La velocidad del cambio en el trabajo es tan rápida que es imposible planificar para el futuro.**

**Verdad:** Si bien es imposible prever el futuro, se puede tener una idea general de los cambios importantes que puedan ocurrir, y la manera en que afectarán a la fuerza de trabajo, examinando los entornos interno y externo, observando las tendencias y anticipando los riesgos. Si se incorpora esta información en nuestras actividades para atraer, participar y desarrollarse se estará mejor preparado para el futuro.

*Fuente:* Administración Pública del Gobierno de Nueva Brunswick, “Succession planning: a leader’s roadmap for identifying and developing tomorrow’s leaders today” (Canadá, diciembre de 2010). Véase [www2.gnb.ca/content/dam/gnb/Departments/ohr-brh/pdf/cdt/succession\\_planning\\_guide-e.pdf](http://www2.gnb.ca/content/dam/gnb/Departments/ohr-brh/pdf/cdt/succession_planning_guide-e.pdf).

## Anexo II

## Referencia a la planificación de la sucesión (PS) y la planificación de la fuerza de trabajo (PF) en instrumentos e informes de las organizaciones participantes (OP) de la DCI

<i>Organización participante</i>	<i>Referencia a la PS/PF en las estrategias de recursos humanos y otras estrategias</i>	<i>Referencia a la PS/PF en las políticas, directrices o planes de acción de recursos humanos</i>	<i>Referencia a la PS/PF en relación con esferas prioritarias, como las jubilaciones</i>	<i>Referencia a la PS/PF en informes y otros documentos</i>
<b>Naciones Unidas y fondos, programas y oficinas</b>				
<b>Naciones Unidas*</b>		<b>Movilidad, Informe del Secretario General A/70/254* (31 de julio de 2015):</b> A fin de asegurar que [...] la selección y el traslado lateral [...] cumplan las prioridades en materia de recursos humanos y otras prioridades establecidas por la Organización en su conjunto, se está elaborando un enfoque de planificación de la fuerza de trabajo específicamente adaptado al marco. Los equipos de dotación de personal de las redes contarán con el apoyo de un componente especial de planificación de la fuerza de trabajo, que colaborará estrechamente con los departamentos y las oficinas. Las actividades de planificación de la fuerza de trabajo se orientarán a solucionar tanto la situación inmediata creada en una determinada red de empleos por un proceso de gestión de vacantes o por el proceso de	<b>Visión general de la reforma de la gestión de los recursos humanos: movilidad, Informe del Secretario General, A/69/190/Add.1 (22 de agosto de 2014), párr. 35</b>  Las actividades de planificación de la fuerza de trabajo [...] permitirán a los equipos de dotación de personal tener información adecuada sobre las jubilaciones, las separaciones y los períodos durante los cuales los funcionarios han ocupado una plaza, así como sobre los imperativos de la Organización, como la distribución geográfica y por géneros.	<b>Visión general de la reforma de la gestión de los recursos humanos: movilidad, Informe del Secretario General, A/69/190/Add.1 (22 de agosto de 2014), párr. 35</b>  Las actividades de planificación de la fuerza de trabajo se incorporarán al proceso semestral de dotación de personal a medida que se pongan en marcha las redes de empleos [...] Además, la planificación de la fuerza de trabajo arrojará luz sobre el talento del que se dispone y el talento necesario en cada una de las redes de empleos y ayudarán a determinar las carencias de personal idóneo.
<b>Departamento de Gestión</b>				<b>Planificación de la fuerza de trabajo de las Naciones Unidas, División de Servicios Médicos. Presentación del proyecto piloto a los Directores de la OGRH</b>

(\* Los instrumentos y políticas también se aplican a las OP: UNCTAD, PNUMA, ONU-Hábitat y UNODC.)

<i>Organización participante</i>	<i>Referencia a la PS/PF en las estrategias de recursos humanos y otras estrategias</i>	<i>Referencia a la PS/PF en las políticas, directrices o planes de acción de recursos humanos</i>	<i>Referencia a la PS/PF en relación con esferas prioritarias, como las jubilaciones</i>	<i>Referencia a la PS/PF en informes y otros documentos</i>
		<p>movilidad planificada, como la situación futura prevista (párr. 47).</p>		<p><b>(24 de julio de 2014), pág. 4</b></p> <p>La planificación estratégica de la fuerza de trabajo es un proceso continuo que abarca cinco pasos esenciales.</p>
		<p>El enfoque de planificación de la fuerza de trabajo se centrará en la oferta y la demanda de talentos, así como en el análisis de las disparidades [...] El análisis se utilizará para orientar mejor las actividades de divulgación externa (para que los candidatos externos puedan ocupar las vacantes) y de divulgación interna (para que el personal interno pueda ocupar las vacantes y participar en el proceso de movilidad planificada). También se utilizará para adoptar decisiones sobre los tipos de herramientas de capacitación, aprendizaje y desarrollo que puedan ser necesarias para preparar a los funcionarios a fin de que puedan desempeñar sus nuevas funciones (párr. 48).</p>		
		<p>El análisis de datos para la planificación de la fuerza de trabajo, junto con los indicadores de desempeño referidos a las prioridades de la organización [...] obtenidos mediante el sistema de puntuación y cualquier otra información pertinente sobre</p>		

Organización participante	Referencia a la PS/PF en las estrategias de recursos humanos y otras estrategias	Referencia a la PS/PF en las políticas, directrices o planes de acción de recursos humanos	Referencia a la PS/PF en relación con esferas prioritarias, como las jubilaciones	Referencia a la PS/PF en informes y otros documentos
<b>OCAH</b>	<p><b>Plan Estratégico de la OCAH 2014-2017, Meta 1, objetivo estratégico 1: Liderazgo, págs. 16 y 17</b></p> <p>Asignar las personas adecuadas a los lugares adecuados y en el momento adecuado [...] En colaboración con los asociados pertinentes, la OCAH seguirá fortaleciendo y apoyando el liderazgo humanitario sobre el terreno [...].</p> <p>Para evitar las deficiencias críticas de liderazgo, se planificará mejor la sucesión con el respaldo de actividades de fomento a fin de abordar los obstáculos políticos al despliegue.</p>	<p>cuestiones de recursos humanos [...] facilitará y orientará sus deliberaciones sobre las selecciones de candidatos para los puestos vacantes (párr. 49).</p>	<p><b>Plan de Trabajo de la Subdivisión de Servicios Administrativos de la OCAH 2014-2017, Meta 5: Apoyar el desarrollo y la gestión de talentos, producto 5.1.4</b></p> <p>Tareas: Celebrar reuniones trimestrales para determinar los puestos vacantes en las divisiones o las subdivisiones (jubilaciones, separaciones, otras razones).</p>	



Organización participante	Referencia a la PS/PF en las estrategias de recursos humanos y otras estrategias	Referencia a la PS/PF en las políticas, directrices o planes de acción de recursos humanos	Referencia a la PS/PF en relación con esferas prioritarias, como las jubilaciones	Referencia a la PS/PF en informes y otros documentos
<b>Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno</b>	<p><b>Estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno (A/68/731, anexo I) (31 de enero de 2014), párr. 9</b></p> <p>Concretamente, la División de Personal sobre el Terreno, en colaboración con los asociados pertinentes de los departamentos y las misiones sobre el terreno, alcanzará los siguientes logros para fines de junio de 2015:</p> <p>a) Se habrá establecido un marco de planificación de la fuerza de trabajo, sobre la base de la experiencia adquirida en los exámenes de la dotación de personal civil, que lleve a una comprensión amplia de las necesidades actuales y previstas, con los instrumentos necesarios para subsanar deficiencias en materia de preparación y capacidad, y se habrá elaborado un modelo normalizado de la fuerza de trabajo en apoyo de las misiones en curso o nuevas. [...]</p>	<p><b>Plan de Gestión de la Sucesión para Puestos Superiores Clave en las Operaciones sobre el Terreno (JAM, JAAM, DAM, DAAM), DAAT (12 de febrero de 2015)</b></p> <p>Objetivo principal: Se propone un modelo de enfoque de doble vertiente para lograr: a) una mayor comprensión de las competencias estratégicas clave necesarias para un buen desempeño en los puestos superiores clave, y b) una reserva sólida de candidatos con talento (por ejemplo, listas de candidatos en las categorías P-5 y D-1) evaluados en relación con esas competencias estratégicas en un centro de evaluación general.</p> <p><b>Eva García, Programa de gestión de la sucesión (DAAT, octubre de 2014)</b></p> <p><b>Carátula – Resumen</b></p> <p>El propósito de este documento es presentar un concepto y un plan para el desarrollo y la aplicación de un programa de gestión de la sucesión para los puestos superiores críticos en las misiones [...].</p>		<p><b>Formulación de un Plan de Gestión de la Sucesión para JAM/JAAM/DAM/DAAM: Gestión de Talentos, presentación del DAAT, (2015), diapositiva 1</b></p> <p>Puestos clave: apoyar la ejecución del mandato de la misión mediante una gestión eficaz de los bienes, presupuesto y recursos humanos/Reserva de talentos: tener el candidato adecuado listo para su asignación en el momento oportuno.</p>

<i>Organización participante</i>	<i>Referencia a la PS/PF en las estrategias de recursos humanos y otras estrategias</i>	<i>Referencia a la PS/PF en las políticas, directrices o planes de acción de recursos humanos</i>	<i>Referencia a la PS/PF en relación con esferas prioritarias, como las jubilaciones</i>	<i>Referencia a la PS/PF en informes y otros documentos</i>
	<p>d) Se habrán establecido y estarán listos para ser aplicados un concepto y un plan de gestión de la sucesión, centrados en el nivel superior de la gestión de recursos, en particular los puestos de Director/Jefe de Apoyo a la Misión, Director Adjunto de Apoyo a la Misión, Jefe de Servicios Administrativos, Jefe de Servicios Integrados de Apoyo y Oficial Jefe de Recursos Humanos.</p> <p><b>Proyecto de estrategia global de apoyo a las operaciones de las Naciones Unidas sobre el terreno (ver. 8), anexo II – Marco Mejorado de Gestión de los Recursos Humanos, DAAT (al 1 de septiembre de 2015)</b></p> <p>Se facilita aún más el despliegue rápido de la capacidad civil interna mediante arreglos contractuales sin limitación de movimiento y la planificación de la sucesión para las sustituciones (párr. 9).</p>	<p><b>Justificación, pág. 1</b></p> <p>El programa de gestión de la sucesión propuesto en este documento consiste en una herramienta de gestión de talentos críticos necesaria para formar una reserva de talentos a fin de acelerar la prestación de servicios a las operaciones sobre el terreno y tener los candidatos adecuados listos para ocupar puestos clave sobre el terreno en caso de que se produzca una vacante.</p>		

<i>Organización participante</i>	<i>Referencia a la PS/PF en las estrategias de recursos humanos y otras estrategias</i>	<i>Referencia a la PS/PF en las políticas, directrices o planes de acción de recursos humanos</i>	<i>Referencia a la PS/PF en relación con esferas prioritarias, como las jubilaciones</i>	<i>Referencia a la PS/PF en informes y otros documentos</i>
	<p>Dentro del marco mejorado de gestión de los recursos humanos sobre el terreno, se presta más atención al fortalecimiento de los mecanismos de evaluación y planificación de la sucesión, que reflejan y adaptan mejor las prácticas de dentro y fuera del régimen común de las Naciones Unidas en relación con los puestos directivos superiores en la categoría P-5 y categorías superiores de las operaciones de mantenimiento de la paz (párr. 25).</p> <p>Planificación de la sucesión: Elaboración del mandato del Grupo Encargado de la Planificación de la Sucesión que describe los procesos de planificación de la sucesión para los cargos directivos superiores con funciones de apoyo; mecanismo de evaluación, certificación y formación para el desarrollo de la capacidad de liderazgo (párr. 62).</p>			

Organización participante	Referencia a la PS/PF en las estrategias de recursos humanos y otras estrategias	Referencia a la PS/PF en las políticas, directrices o planes de acción de recursos humanos	Referencia a la PS/PF en relación con esferas prioritarias, como las jubilaciones	Referencia a la PS/PF en informes y otros documentos
<b>ONUSIDA</b>	<p><b>Estrategia de recursos humanos de la secretaría de ONUSIDA 2011-2015, sección C, párr. 17 a)</b></p> <p>La Estrategia está estructurada en torno a ocho elementos interactivos que aseguran que la organización cumple su propósito y emplea a las mejores personas en el lugar adecuado y en el momento oportuno mediante la planificación para atraer, desarrollar y retener funcionarios de la mejor calidad. Esos elementos son [...]:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) El Marco de Competencias del ONUSIDA;</li> <li>b) La planificación de la fuerza de trabajo;</li> <li>c) La contratación y dotación de personal;</li> <li>d) La administración de personal;</li> <li>e) El desarrollo del personal, el crecimiento profesional y la movilidad;</li> <li>f) La gestión del desempeño;</li> </ul>	<p><b>Contratación en el ONUSIDA: nota de información del ONUSIDA, HRM/IN 2015-4 MER/HRM (25 de mayo de 2015), párr. 7, pág. 2</b></p> <p>El Departamento de Gestión de Recursos Humanos (HRM) [...] apoya la planificación oportuna de la fuerza de trabajo.</p> <p>(Política y Procedimientos en materia de Movilidad: nota de información del ONUSIDA, HRM/IN 2014-4 MER/HRM (15 de diciembre de 2014); Política de Gestión del Desempeño: nota de información del ONUSIDA, HRM/IN 2015-9 MER/HRM (4 de agosto de 2014); Política y Directrices en materia de Desarrollo y Desempeño del Personal para la secretaría del ONUSIDA, División de Gestión de Recursos Humanos, Departamento de Desarrollo Institucional, febrero de 2012: <b>Proporcionadas por la OP, pero n.d.</b>)</p>		

Organización participante	Referencia a la PS/PF en las estrategias de recursos humanos y otras estrategias	Referencia a la PS/PF en las políticas, directrices o planes de acción de recursos humanos	Referencia a la PS/PF en relación con esferas prioritarias, como las jubilaciones	Referencia a la PS/PF en informes y otros documentos
CCI	<p>g) El bienestar del personal;</p> <p>h) La información relativa a los recursos humanos.</p> <p><b>Estrategia del Personal del CCI 2014-2016</b></p> <p>Entre las responsabilidades de los servicios de recursos humanos están las de: Proporcionar políticas, herramientas y apoyo para permitir el desarrollo de las aptitudes, la planificación de la fuerza de trabajo y la sucesión, la gestión de la carrera y los mecanismos de recompensa (pág. 11).</p> <p>[Las prioridades operacionales del CCI en 2016 incluyen]: opciones de investigación sobre un sistema de planificación de la sucesión y la fuerza de trabajo (metas 2, 3, 4 y 5) (pág. 16).</p>	<p><b>Reserva de candidatos – Directrices (8 de octubre de 2010), pág. 1</b></p> <p>Las metas de planificación de la sucesión del PNUD están definidas por la capacidad de esta organización para:</p>	<p><b>Informe sobre Recursos Humanos – Segundo trimestre – 2015, párr. 4, pág. 13</b></p> <p>Cuadro sobre la planificación de la fuerza de trabajo/ jubilaciones previstas (al 7 de julio de 2015)</p>	<p><b>OSSI, Auditoría de la gestión de recursos humanos en el Centro de Comercio Internacional (Expediente núm. AE2013/350/01) Proyecto de informe de auditoría, párr. 45 (rechazado, si bien está en armonía con sus metas estratégicas)</b></p> <p>El CCI debería elaborar un plan y calendario formales para la aplicación de su sistema de planificación de la fuerza de trabajo.</p>
PNUD	<p><b>Recursos humanos en el PNUD: Una estrategia centrada en el Personal 2008-2011</b> (obsoleta, pero todavía no reemplazada)</p> <p>Para subsanar la carencia de personal se precisará una planificación eficaz de la</p>	<p><b>Reserva de candidatos – Directrices (8 de octubre de 2010), pág. 1</b></p> <p>Las metas de planificación de la sucesión del PNUD están definidas por la capacidad de esta organización para:</p>	<p><b>Informe de Auditoría del PNUD núm. 1109 relativo a la Oficina de Recursos Humanos, OAI (12 de agosto de 2013), pág. 13, recomendación 10</b></p> <p>La ORH debería crear y aplicar un mecanismo de planificación</p>	<p><b>Informe de Auditoría del PNUD núm. 1109 relativo a la Oficina de Recursos Humanos, OAI (12 de agosto de 2013), pág. 13, recomendación 10</b></p> <p>La ORH debería crear y aplicar un mecanismo de planificación</p>

Organización participante	Referencia a la PS/PF en las estrategias de recursos humanos y otras estrategias	Referencia a la PS/PF en las políticas, directrices o planes de acción de recursos humanos	Referencia a la PS/PF en relación con esferas prioritarias, como las jubilaciones	Referencia a la PS/PF en informes y otros documentos
	<p>sucesión, así como un desarrollo sostenido de los funcionarios (pág. 5).</p> <p>La búsqueda de talentos requiere una planificación a cargo de las dependencias profesionales, que deben definir el número y la calidad de los funcionarios que precisan para cumplir su mandato. Esta labor de planificación tendrá el apoyo de un conjunto de herramientas y políticas ofrecidas por la Oficina de Recursos Humanos (ORH), desde el análisis de la fuerza de trabajo, los perfiles de competencias [...] y la planificación de la sucesión (pág. 8).</p> <p>Se pondrá en marcha un sistema de planificación de la sucesión para buscar de manera estratégica candidatos nacionales e internacionales para los puestos vacantes, cotejando sus preferencias y calificaciones con los requisitos de los puestos (pág. 10).</p> <p>La ORH desarrollará su capacidad para analizar las necesidades de la fuerza de trabajo, vigilar las políticas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrecer nuevas oportunidades y estímulos al personal;</li> <li>• Asegurarse que el personal se sienta implicado en la suerte del PNUD;</li> <li>• Detectar, con transparencia y congruencia, candidatos apropiados para los puestos;</li> <li>• Ofrecer oportunidades de traslado lateral a otras dependencias de la organización;</li> <li>• Recompensar a los administradores que empoderan, enriquecen y promueven los talentos;</li> <li>• Definir trayectorias de carrera que permitan pasar de una especialización a otra y no se limiten a las esferas prioritarias;</li> <li>• Crear una fuerza de trabajo equilibrada en cuanto al género y la diversidad;</li> <li>• Cerciorarse de que todo el personal tenga un plan de carrera/desarrollo.</li> </ul> <p>(Política de Selección y Reasignación para los Puestos de Contratación Internacional sujetos a Rotación – En vigor desde el 1 de octubre de 2010: Proporcionada por la OP, pero n.d.)</p>		<p>estratégica de la fuerza de trabajo y la sucesión que incluya la formulación de una política y el suministro de orientación a fin de atender las necesidades de personal de la organización en el futuro, y velar por que se ocupen los puestos clave de manera oportuna en apoyo del logro de los objetivos de la organización. La política debería establecer claramente las funciones de la ORH y de las dependencias encargadas de la contratación, e incluir requisitos de vigilancia periódica de los progresos alcanzados, así como de presentación de informes.</p>

Organización participante	Referencia a la PS/PF en las estrategias de recursos humanos y otras estrategias	Referencia a la PS/PF en las políticas, directrices o planes de acción de recursos humanos	Referencia a la PS/PF en relación con esferas prioritarias, como las jubilaciones	Referencia a la PS/PF en informes y otros documentos
UNFPA	<p>e iniciativas y contribuir de manera cualitativa a la planificación de la sucesión (pág. 11).</p> <p>La ORH ha pasado de ser una estructura de administración de personal a una función más estratégica de gestión de RH, transfiriendo la autoridad y las funciones de los asuntos cotidianos de RH a los directores de operaciones. Este enfoque revisado se centra en la gestión del desempeño y los talentos, la planificación de la sucesión y el desarrollo del personal (pág. 20).</p>	<p><b>Manual de Políticas y Procedimientos, Política de Personal del UNFPA, Nombramientos de Plazo Fijo y Continuos: Dotación de Personal, anexo II: Proceso de Selección y Reasignación para los Puestos de Contratación Internacional sujetos a Rotación (septiembre de 2013)</b></p> <p>El Director de la División de Recursos Humanos (DRH) (o la persona que este designe) podrá hacer una evaluación anual en el contexto de la planificación de la sucesión y las prioridades</p>		<p><b>Actividades de Auditoría y Supervisión Internas del UNFPA en 2008: Informe Anual del Comité Asesor de Auditoría, anexo 2, DP/FPA/2009/5 (8 de abril de 2009), págs. 26 a 28</b></p> <p>El Comité Asesor de Auditoría recibe periódicamente información actualizada sobre la marcha de la reestructuración del UNFPA [...] la transformación múltiple del UNFPA subraya la importancia de una planificación completa de la sucesión y la fuerza de trabajo como parte de la</p>

<i>Organización participante</i>	<i>Referencia a la PS/PF en las estrategias de recursos humanos y otras estrategias</i>	<i>Referencia a la PS/PF en las políticas, directrices o planes de acción de recursos humanos</i>	<i>Referencia a la PS/PF en relación con esferas prioritarias, como las jubilaciones</i>	<i>Referencia a la PS/PF en informes y otros documentos</i>
ACNUR	<p><b>Estrategia en materia de Personal del ACNUR 2016-2021, pág. 15</b></p> <p>Planificar la sucesión mediante, entre otras cosas, la creación de una fuerza de reserva de personal directivo a fin de llenar todos los puestos críticos vacantes, en particular los ocupados por funcionarios que se jubilarán.</p>	<p><b>Estrategia en materia de Personal del ACNUR 2016-2021, pág. 12</b></p> <p><b>Medidas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trazar un panorama actualizado de la actual combinación de aptitudes y capacidades en el ACNUR [...]</li> <li>• Establecer una capacidad estratégica para evaluar las fuentes de datos sobre las tendencias y sustentar mejor la planificación de la fuerza de trabajo y la adopción de decisiones.</li> <li>• Diseñar herramientas y sistemas que ayuden a evaluar las deficiencias actuales y futuras en materia de capacidad.</li> </ul>	<p><b>Estrategia en materia de Personal del ACNUR 2016-2021, pág. 15</b></p> <p>Planificar la sucesión [...] a fin de llenar todos los puestos críticos vacantes, en particular los ocupados por funcionarios que se jubilarán.</p>	<p>estrategia de recursos humanos y la planificación de la continuidad institucional del Fondo (párr. 13). Sin embargo, es muy importante que la División de Servicios de Supervisión tenga la capacidad y los recursos necesarios para asegurar la cobertura suficiente en el trabajo interno de auditoría, evaluación e investigación del UNFPA y la planificación conveniente de la sucesión (párr. 23).</p>



Organización participante	Referencia a la PS/PF en las estrategias de recursos humanos y otras estrategias	Referencia a la PS/PF en las políticas, directrices o planes de acción de recursos humanos	Referencia a la PS/PF en relación con esferas prioritarias, como las jubilaciones	Referencia a la PS/PF en informes y otros documentos
<b>UNICEF</b>	<p><b>Directrices sobre el Proceso de Rotación y Reasignación del Personal de Categoría Superior del UNICEF, 2015 (noviembre de 2014), párr. 44</b></p> <p>El Proceso de Rotación y Reasignación del Personal de Categoría Superior (SSRRE 2015) es un ejercicio institucional para planificar, de manera sistemática y oportuna, la sucesión en los cargos superiores de la organización y facilitar la identificación de los candidatos más idóneos para prestar servicios como dirigentes del UNICEF en todo el mundo.</p>	<p><b>Progresos realizados en la gestión de los recursos humanos del UNICEF, E/ICEF/2010/AB/L.9 (13 de julio de 2010), párr. 24, pág. 9</b></p> <p>En la actualidad se da prioridad a la gestión de la sucesión y la formación de dirigentes para promover la mayor continuidad posible en los niveles de dirección y ejecución de programas. Asimismo se está examinando la posibilidad de retrasar la edad actual de jubilación, si bien ello debería equilibrarse con la necesidad de garantizar que existen suficientes oportunidades para contratar a nuevos talentos.</p>	<p><b>Informe anual de 2013, DRH, Progresos realizados en la gestión de los recursos humanos del UNICEF, E/ICEF/2010/AB/L.9 (13 de julio de 2010), págs. 3 y 4</b></p> <p>La DRH determinó y formuló las necesidades institucionales generales en un llamado a presentación de propuestas para crear un sistema de gestión integrada de talentos para seis esferas de trabajo críticas de RH: [...] planificación estratégica de la fuerza de trabajo, desarrollo de las perspectivas de carrera, y planificación del liderazgo/la sucesión.</p> <p>La planificación estratégica de la fuerza de trabajo, la gestión y los análisis basados en datos siguen apoyando y sustentando los objetivos de la organización a fin de obtener resultados superiores para la DRH. La previsión estratégica de las necesidades de capital humano, especialmente en esferas funcionales críticas, permite tener una base sólida de la planificación de la fuerza de trabajo, la contratación de talentos y los esfuerzos de dotación de recursos a nivel de los países, las regiones y la</p>	

<i>Organización participante</i>	<i>Referencia a la PS/PF en las estrategias de recursos humanos y otras estrategias</i>	<i>Referencia a la PS/PF en las políticas, directrices o planes de acción de recursos humanos</i>	<i>Referencia a la PS/PF en relación con esferas prioritarias, como las jubilaciones</i>	<i>Referencia a la PS/PF en informes y otros documentos</i>
				<p>Sede. Estos análisis son fundamentales y respaldan otras esferas de prioridades básicas de RH (por ejemplo, la capacidad de liderazgo, la movilidad y la rotación, el desarrollo del personal y de las perspectivas de carrera, las actividades de extensión, la planificación de la sucesión, el aprendizaje, la gestión mundial de talentos).</p> <p>La planificación de la sucesión del talento es un enfoque estratégico que garantiza una abundante oferta de personal cualificado para satisfacer las exigencias. El enfoque para calcular la fuerza de trabajo determinará la demanda de talentos y la capacidad disponible e identificará las lagunas. La planificación del talento se centrará en el abastecimiento de talentos y en las posibles estrategias no tradicionales de búsqueda de candidatos para contratar al personal necesario (párr. 44).</p> <p>En la actualidad se da prioridad a la gestión de la sucesión y la formación de dirigentes para promover la mayor continuidad posible en los niveles de dirección y ejecución de programas (párr. 24).</p>

Organización participante	Referencia a la PS/PF en las estrategias de recursos humanos y otras estrategias	Referencia a la PS/PF en las políticas, directrices o planes de acción de recursos humanos	Referencia a la PS/PF en relación con esferas prioritarias, como las jubilaciones	Referencia a la PS/PF en informes y otros documentos
<b>UNOPS</b>		<p><b>Marco de Gestión de Talentos, Directriz Institucional núm. 39 (rev. 1) de la UNOPS (1 de septiembre de 2015), párr. 3.3, pág. 4</b></p> <p>Mediante el Marco de Gestión de Talentos, la UNOPS aplica un enfoque integrado de gestión de talentos, que incluye la planificación estratégica de la fuerza de trabajo, la planificación de la sucesión, las reservas de talentos, la contratación y la selección, la gestión del desempeño y el aprendizaje para que la organización esté bien preparada para las necesidades de personal actuales y futuras.</p> <p><b>Marco de Gestión de Talentos, UNOPS Instrucción Administrativa AI/PCG/2015/01 (1 de septiembre de 2015), pág. 3</b></p> <p>Las “reservas de talentos” son listas de candidatos internos para funciones institucionales críticas. Las reservas de talentos están concebidas para fortalecer aún más la capacidad de la UNOPS para identificar candidatos internos y poder planificar la sucesión en funciones críticas para las que</p>		

Organización participante	Referencia a la PS/PF en las estrategias de recursos humanos y otras estrategias	Referencia a la PS/PF en las políticas, directrices o planes de acción de recursos humanos	Referencia a la PS/PF en relación con esferas prioritarias, como las jubilaciones	Referencia a la PS/PF en informes y otros documentos
<b>OOPS</b>		la UNOPS contrata funcionarios periódicamente. Los talentos de reserva son los candidatos que han sido evaluados y avalados como los más idóneos para satisfacer las necesidades previsibles de contratación.		<b>Informe sobre la Dotación de Personal de Contratación Internacional 2013, pág. 24</b>  El perfeccionamiento del personal debería considerarse parte integrante de la planificación de la sucesión.
<b>ONU-Mujeres</b>				<b>Informe del Comité Asesor de Auditoría correspondiente al período comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2014, UNW/2015/4/Add.1 (1 de mayo de 2015), párr. 16, pág. 3</b>  ONU-Mujeres está reevaluando sus procesos de contratación, incluida la opción de incorporar la gestión de talentos y la planificación de la sucesión, y desarrollar y aplicar una política de rotación y movilidad.

<i>Organización participante</i>	<i>Referencia a la PS/PF en las estrategias de recursos humanos y otras estrategias</i>	<i>Referencia a la PS/PF en las políticas, directrices o planes de acción de recursos humanos</i>	<i>Referencia a la PS/PF en relación con esferas prioritarias, como las jubilaciones</i>	<i>Referencia a la PS/PF en informes y otros documentos</i>
<b>PMA</b>	<p><b>Estrategia en materia de Personal del PMA: marco de gestión del personal para cumplir el Plan Estratégico del PMA (2014-2017), WFP/EB.2/2014/4-B, párr. 49, pág. 14</b></p> <p>El PMA está elaborando un marco de perspectivas de carrera en el que se señalan las experiencias y habilidades necesarias para el futuro, y las trayectorias y funciones profesionales necesarias para adquirirlas. Posteriormente se evaluarán las aptitudes del personal, y se determinarán las necesidades de aprendizaje. El marco permitirá al PMA tomar decisiones informadas sobre la fuerza de trabajo, incluido el perfeccionamiento de los funcionarios, las redistribuciones/reasignaciones y la planificación de la sucesión, al tiempo que se apoya a los empleados en sus opciones de carrera mediante la articulación de posibilidades y trayectorias profesionales.</p>			<p><b>Asociación del Personal Profesional del PMA, Informe sobre un Modelo de Planificación de la Fuerza de Trabajo (10 de noviembre de 2010)</b></p> <p>Un estudio encargado por la Asociación del Personal Profesional para examinar las prácticas relacionadas con la fuerza de trabajo.</p>

Organización participante	Referencia a la PS/PF en las estrategias de recursos humanos y otras estrategias	Referencia a la PS/PF en las políticas, directrices o planes de acción de recursos humanos	Referencia a la PS/PF en relación con esferas prioritarias, como las jubilaciones	Referencia a la PS/PF en informes y otros documentos
---------------------------	--	--	---	--

## Organismos especializados y OIEA

### FAO

#### **Estrategia de Recursos Humanos (abril de 2014), anexo I, pág. 10**

C.5 Impartir formación a las oficinas y departamentos sobre la funcionalidad del Sistema de Información de Gestión de los Recursos Humanos y ayudarlos en la preparación de informes claros y concisos sobre su fuerza de trabajo en apoyo de la planificación de recursos humanos, incluida la planificación de la sucesión y la creación/eliminación de puestos.

#### **Recursos Humanos – Plan de Acción Revisado, enero de 2015 – Aplicación de la Estrategia de Recursos Humanos, pág. 2**

Estas iniciativas tienen por finalidad formular un marco de planificación de la fuerza de trabajo, de conformidad con los Objetivos Estratégicos de la FAO de apoyar la planificación de los RH y desarrollar Perfiles de Empleo Genéricos como respaldo a la estructura institucional, la planificación de la fuerza de trabajo y los procesos de contratación del personal.

#### **Directrices sobre la planificación operacional de la fuerza de trabajo de la FAO (aprobadas por la Junta de Seguimiento del Programa de la Organización, 2013/8) (29 de agosto de 2013), pág. 1**

La planificación de la fuerza de trabajo tiene por finalidad velar por que una organización cuente con el personal adecuado dotado de las aptitudes y competencias correctas en el momento oportuno. El proceso se basa en las prioridades expresadas en los planes de trabajo operacionales de la

#### **Informe sobre los progresos realizados en la aplicación del Marco estratégico y plan de acción sobre recursos humanos de la FAO-FC 154/11 (marzo de 2014), párr. 31, pág. 8**

Se está definiendo un conjunto de informes de RH, que se pondrá a disposición del personal de RH en las regiones y de los directores y jefes de Departamento a fin de facilitar su análisis de la fuerza de trabajo y necesidades futuras (por ejemplo, planificación de la sucesión, distribución geográfica/de género, etc.).

#### **Plan de Acción de Recursos Humanos (revisado en enero de 2015) Aplicación de la Estrategia de Recursos Humanos, recuadro 1, pág. 2**

Principales actividades en 2015: Desarrollar e introducir un marco de planificación de la fuerza de trabajo.

Organización participante	Referencia a la PS/PF en las estrategias de recursos humanos y otras estrategias	Referencia a la PS/PF en las políticas, directrices o planes de acción de recursos humanos	Referencia a la PS/PF en relación con esferas prioritarias, como las jubilaciones	Referencia a la PS/PF en informes y otros documentos
OIEA	(Estrategia de Mediano Plazo del OIEA 2012-2017, pasaje – pág. 8)  (Proporcionada por la OP, pero n.d.)	<p data-bbox="864 261 1196 624">fuerza de trabajo, y proporciona a los directores de la FAO y los profesionales de RH una herramienta para adoptar decisiones sobre el personal en la actualidad y en el futuro. En resumen, la planificación de la fuerza de trabajo procura predecir la demanda futura de distintos tipos de aptitudes y cotejarla con el personal existente.</p> <p data-bbox="864 651 1196 839"><b>Parte II – Administración y Bienestar del Personal (AM.II/1), pág. i, secc. 1: Estatuto y Reglamento del Personal (1 de junio de 2015), regla 2.01.1, puestos</b></p> <p data-bbox="864 855 1196 1015">Se entiende por “puesto” la autorización para emplear a una persona o a una sucesión de personas para la realización del trabajo de la organización.</p> <p data-bbox="864 1031 1196 1254">(Parte II – Administración y Bienestar del Personal AM.II/3, pág. i, secc. 3 – Dotación de personal – Publicado: 9 de febrero de 2015; <b>proporcionada por la OP, pero n.d.</b>)</p>	<p data-bbox="1218 651 1554 807"><b>OIEA, Estados Financieros del Organismo correspondientes a 2013, GC(58)/5, pág. 119, recomendación 11 c)</b></p> <p data-bbox="1218 823 1554 1270">Podrá estudiarse la contratación de exfuncionarios y jubilados como consultores a fin de asegurar la planificación de la sucesión, de manera que la partida de un funcionario permanente no deje un vacío en el Organismo. La Administración podrá asegurar que el personal próximo a la jubilación finalice sus tareas antes de jubilarse a fin de reducir la necesidad de consultores.</p> <p data-bbox="1218 1286 1554 1414"><b>Estados Financieros del Organismo correspondientes a 2014, OIEA GC(59)/3, Respuesta de la</b></p>	<p data-bbox="1576 651 1899 775"><b>OIEA, Estados Financieros del Organismo correspondientes a 2013, GC(58)/5, pág. 117</b></p> <p data-bbox="1576 791 1899 1110">El Organismo no tiene una estrategia para transferir y perfeccionar conocimientos en las esferas en que periódicamente necesita consultores, como tampoco tiene un plan de sucesión bien definido para llenar el vacío que deja la partida de un funcionario.</p> <p data-bbox="1576 1126 1899 1158"><b>pág. 119, recomendación 11 b)</b></p> <p data-bbox="1576 1174 1899 1433">Se podrá añadir una disposición sobre transferencia de conocimientos, de manera que el Organismo no dependa sistemáticamente o por un largo período de determinados consultores. También debería evaluarse la necesidad de una</p>

Organización participante	Referencia a la PS/PF en las estrategias de recursos humanos y otras estrategias	Referencia a la PS/PF en las políticas, directrices o planes de acción de recursos humanos	Referencia a la PS/PF en relación con esferas prioritarias, como las jubilaciones	Referencia a la PS/PF en informes y otros documentos
			<p><b>Administración en que se indican las medidas adoptadas en relación con la recomendación pertinente del auditor externo, pág. 164</b></p> <p>c) Podrá estudiarse la contratación de exfuncionarios y jubilados como consultores a fin de asegurar la planificación de la sucesión, de manera que la partida de un funcionario permanente no deje un vacío en el Organismo.</p>	<p>gestión apropiada de la sucesión y la transferencia de conocimientos al personal permanente del Organismo, y adoptarse las medidas adecuadas.</p> <p><b>Estados Financieros del Organismo correspondientes a 2014, OIEA GC(59)/3, Respuesta de la Administración en que se indican las medidas adoptadas en relación con la recomendación pertinente del auditor externo, pág. 164</b></p> <p>La Administración considera que la recomendación está en vías de aplicación.</p>

**OACI**

**Proyecto de Guía para la Planificación de Recursos Humanos de la OACI (herramienta eHRAP) (octubre de 2015)**

Esta [...] guía tiene por finalidad proporcionar referencias, ejemplos, procesos y documentos pertinentes, así como demostrar cómo utilizar la herramienta para registrar y gestionar la planificación de la fuerza de trabajo para los departamentos y oficinas (pág. 1).



Organización participante	Referencia a la PS/PF en las estrategias de recursos humanos y otras estrategias	Referencia a la PS/PF en las políticas, directrices o planes de acción de recursos humanos	Referencia a la PS/PF en relación con esferas prioritarias, como las jubilaciones	Referencia a la PS/PF en informes y otros documentos
OIT	<p><b>OIT, Estrategias basadas en los resultados para 2010-2015: Estrategia en materia de Recursos Humanos – Reorientación de los recursos humanos, GB.306/PFA/12/2 (noviembre de 2009), párr. 11, pág. 4</b></p> <p>La organización desarrollará las competencias en materia de gestión para asegurarse de que el trabajo del personal esté debidamente encaminado, con la orientación, el asesoramiento personalizado y los comentarios apropiados. Además, se pondrá en</p>	<p><b>OIT, Propuestas derivadas del plan de acción del Director General para la reforma en el ámbito de la gestión de los recursos humanos, GB.320/PFA/13 (6 de febrero de 2014), párr. 4</b></p> <p>En la medida en que la labor de la OIT supone un uso intensivo de conocimientos, la obtención de buenos resultados depende de que la organización cuente con personas idóneas en el lugar y el momento idóneos. Ello exige a su vez la aplicación de procedimientos y herramientas sistemáticos que permitan determinar las necesidades actuales y futuras de recursos humanos, así como</p>		<p><b>OIT, Informe financiero y estados financieros consolidados y comprobados del año que finalizó el 31 de diciembre de 2012, ILC.102/FIN (2013), pág. 38</b></p> <p>La OIT debería elaborar un proceso de planificación de la sucesión que permita definir sus puestos clave; incluya un mecanismo que permita informar a los empleados sobre los puestos clave y las competencias necesarias para esos puestos; y cuente con un sistema que permita preparar a los empleados para que ocupen puestos de nivel superior o puestos directivos.</p>

Organización participante	Referencia a la PS/PF en las estrategias de recursos humanos y otras estrategias	Referencia a la PS/PF en las políticas, directrices o planes de acción de recursos humanos	Referencia a la PS/PF en relación con esferas prioritarias, como las jubilaciones	Referencia a la PS/PF en informes y otros documentos
	<p>marcha un proceso riguroso de identificación y evaluación de la capacidad de gestión, que asegure la disposición y la voluntad necesarias para asumir funciones de dirección. También se establecerán y aplicarán planes apropiados de desarrollo y sucesión del personal directivo, y se ofrecerán la formación y la orientación necesarias para ponerlos en práctica.</p>	<p>estrategias y planes para responder a ellas. Conforme a la recomendación formulada en 2011 por los Auditores Externos y en 2012 por el Comité Consultivo de Supervisión Independiente, la Oficina adoptó medidas para implantar herramientas y procedimientos que mejoren la planificación de la fuerza de trabajo.</p> <p><b>OIT, Plan de acción para la reforma en el ámbito de la gestión de los recursos humanos: Actualización, GB.322/PFA/9 (29 de septiembre de 2014), párr. 3</b></p> <p>El Perfil del Funcionario, la herramienta que se puso en marcha recientemente, ya está demostrando ser una herramienta importante para la planificación eficaz de la fuerza del trabajo.</p> <p>(Directriz IGDS núm. 413 (ver. 1) – Política de movilidad en la OIT (23 de enero de 2015)</p> <p>Gestión de talentos – Contratación: Evaluación para los puestos de nivel directivo superior de la OIT. Proporcionada por la OP, pero n.d.)</p>		<p><b>Informe del Auditor Externo al Consejo de Administración de la OIT correspondiente al año que finalizó el 31 de diciembre de 2011</b></p> <p>(Actualización de 2015 sobre la respuesta de la administración a las recomendaciones sobre recursos humanos – Planificación de la sucesión)</p>

Organización participante	Referencia a la PS/PF en las estrategias de recursos humanos y otras estrategias	Referencia a la PS/PF en las políticas, directrices o planes de acción de recursos humanos	Referencia a la PS/PF en relación con esferas prioritarias, como las jubilaciones	Referencia a la PS/PF en informes y otros documentos
<b>OMI</b>	<p>(Estrategia, Planificación y Reforma: Examen y reforma de la organización, Nota del Secretario General, OMI C 109/3/1 (24 de agosto de 2012))</p> <p>Estrategia, Planificación y Reforma: Examen y reforma de la organización, Nota del Secretario General, OMI C 108/3/3 (11 de abril de 2012))</p> <p>(Proporcionada por la OP, pero n.d.)</p>	<p><b>Elementos básicos de un sistema de desarrollo de las perspectivas de carrera en la OMI</b> (documento interno de la OMI de una página que muestra el estado de madurez de un total de 20 elementos o bloques de tres colores diferentes señalados como “no comenzado/parcialmente desarrollado/finalizado”): El bloque titulado “Planificación de la sucesión” está señalado como parcialmente desarrollado.</p> <p>(Programa de Movilidad del Personal de la OMI, Programa de Desarrollo de las Perspectivas de Carrera del Personal de la OMI, Servicios de Recursos Humanos, División Administrativa (septiembre de 2013). Proporcionado por la OP, pero n.d.)</p>		
<b>UIT</b>	<p><b>Marco para una estrategia y política de gestión de los recursos humanos de la UIT 2010-2014, anexo 2, capítulo III, párr. 35</b></p> <p>La planificación de los recursos humanos es un proceso que determina las necesidades actuales y futuras de recursos humanos de una organización para</p>	<p><b>Marco de competencias, anexo 3</b></p> <p>La estrategia señala que el marco de competencias y el inventario de aptitudes es una herramienta indispensable de la planificación de la fuerza de trabajo, por lo que la UIT debería desarrollarla. Es necesario formular y poner a prueba las competencias básicas</p>	<p><b>Marco para una estrategia y política de gestión de los recursos humanos de la UIT 2010-2014, anexo 2, capítulo III, párr. 35</b></p> <p>La planificación de los recursos humanos [...] incluye la previsión de las jubilaciones (planificación de la sucesión).</p>	

<i>Organización participante</i>	<i>Referencia a la PS/PF en las estrategias de recursos humanos y otras estrategias</i>	<i>Referencia a la PS/PF en las políticas, directrices o planes de acción de recursos humanos</i>	<i>Referencia a la PS/PF en relación con esferas prioritarias, como las jubilaciones</i>	<i>Referencia a la PS/PF en informes y otros documentos</i>
	<p>que esta logre sus metas. Significa prever la oferta y demanda de mano de obra de la organización sobre la base de las necesidades institucionales, y posteriormente elaborar y emplear las estrategias necesarias para satisfacer esas necesidades [...] Se desarrollan las estrategias para remediar las deficiencias en materia de, por ejemplo, contratación, selección de candidatos internos, desarrollo, formación, acuerdos de colaboración y actividades relacionadas con la reducción de personal [...]</p> <p>La planificación de recursos humanos puede llevarse a cabo a nivel de la organización o de cualquiera de sus componentes, pero para que tenga éxito es fundamental conocer cabalmente la orientación institucional y establecer los vínculos pertinentes. Incluye la previsión de las jubilaciones (planificación de la sucesión).</p>	<p>y de gestión en toda la Unión, para luego aplicarlas en apoyo de las funciones de los encargados de los recursos humanos (pág. 1).</p> <p>El marco de competencias está concebido para proporcionar un lenguaje común y ser utilizado por distintas funciones de recursos humanos, entre ellas:</p> <p>[...]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La gestión de vacantes y la planificación de la fuerza de trabajo,</li> <li>• El desarrollo de las perspectivas de carrera y la planificación de la sucesión (pág. 4).</li> </ul>		

Organización participante	Referencia a la PS/PF en las estrategias de recursos humanos y otras estrategias	Referencia a la PS/PF en las políticas, directrices o planes de acción de recursos humanos	Referencia a la PS/PF en relación con esferas prioritarias, como las jubilaciones	Referencia a la PS/PF en informes y otros documentos
<b>UNESCO</b>				<p><b>UNESCO, Informe de la Directora General sobre la estrategia de gestión de recursos humanos, 186 EX/25 (18 de abril de 2011), anexo I, sección D, párr. 8</b></p> <p>La gestión de los talentos consiste en atraer y conservar a personas con talento comprometidas con los valores de la organización. Exige determinar por anticipado los perfiles y las competencias (planificación de la fuerza de trabajo) que se necesitan para poder concebir y aplicar estrategias de dotación de personal con las que satisfacer esas necesidades, lo que facilita la planificación adecuada del relevo profesional, garantiza la continuidad del programa y evita las carencias de personal.</p> <p><b>UNESCO, Informe de la Directora General sobre la estrategia de gestión de recursos humanos para 2011-2016, Documento de Información UNESCO 37 C/INF.11 (23 de agosto de 2013), párr. 5</b></p> <p>Se han adquirido nuevas herramientas basadas en la Web que incorporan el desarrollo de las perspectivas de carrera, la</p>

Organización participante	Referencia a la PS/PF en las estrategias de recursos humanos y otras estrategias	Referencia a la PS/PF en las políticas, directrices o planes de acción de recursos humanos	Referencia a la PS/PF en relación con esferas prioritarias, como las jubilaciones	Referencia a la PS/PF en informes y otros documentos
				<p>gestión de la actuación profesional, la evaluación de las competencias y la planificación de la sucesión. La ejecución es gradual, comenzando con el desarrollo del Centro de Promoción de las Perspectivas de Carrera (que se pondrá en marcha en el tercer trimestre de 2013) y los módulos de evaluación de la actuación profesional y evaluación de las competencias, que comenzarán a utilizarse en 2014, seguidos del módulo de planificación de la sucesión, que entrará en funcionamiento en el segundo trimestre de 2014.</p> <p><b>Nuevas auditorías realizadas por el Auditor Externo, parte III, Informe de Auditoría sobre la Gestión orientada al Futuro de los Puestos, la Dotación de Personal y las Aptitudes, 196 EX/23.INF.3 (12 de marzo de 2015), anexo 3, párr. 1.1</b></p> <p>Sin embargo, un examen de la lista de 79 puestos <i>críticos de las misiones</i>, compilada el 16 de septiembre de 2013, plantea interrogantes sobre el carácter de los puestos que debían declararse vitales con miras a que fueran ocupados, de los</p>

Organización participante	Referencia a la PS/PF en las estrategias de recursos humanos y otras estrategias	Referencia a la PS/PF en las políticas, directrices o planes de acción de recursos humanos	Referencia a la PS/PF en relación con esferas prioritarias, como las jubilaciones	Referencia a la PS/PF en informes y otros documentos
				<p>cuales 16 eran puestos de directores/jefes de oficinas sobre el terreno.</p> <p>(Nuevas auditorías realizadas por el Auditor Externo, partes I a V – Informe resumido – Auditoría de la Oficina Regional Multisectorial de la UNESCO en Nairobi, 196 EX/23 parte I, 3 de marzo de 2015. Proporcionadas por la OP, pero n.d.)</p>

## ONUDI

### **Marco de Gestión de los Recursos Humanos, Instrucción Administrativa UNIDO/AI/2015/01 (16 de marzo de 2015), capítulo III, pág. 4**

Esta sección describe el proceso de planificación de la sucesión y sus dos componentes, a saber, la colocación de candidatos internos [...] y la contratación de candidatos externos [...]. Así pues, la planificación de la sucesión y los procesos conexos descritos en esta sección se aplican a los puestos de plantilla que se llenan mediante nombramientos con arreglo a la serie 100 del Reglamento del Personal financiados con cargo a los recursos del presupuesto bienal (párr. 9).

Organización participante	Referencia a la PS/PF en las estrategias de recursos humanos y otras estrategias	Referencia a la PS/PF en las políticas, directrices o planes de acción de recursos humanos	Referencia a la PS/PF en relación con esferas prioritarias, como las jubilaciones	Referencia a la PS/PF en informes y otros documentos
---------------------------	--	--	---	--

El proceso de planificación de la sucesión tiene por objeto encontrar sucesores para los puestos y funciones por anticipado; los candidatos/sucesores deben poseer el más alto grado de eficiencia, competencia e integridad. Asegura un proceso de selección competitivo sencillo y transparente y tiene debidamente en cuenta los requisitos de equilibrio geográfico y de género (párr. 11).

OMT  
UPU

**Proyecto de informe de auditoría interna sobre la planificación de la sucesión por Ernst and Young, UPU (octubre de 2013), recomendación**

Entablar conversaciones con los funcionarios mayores de 60 años para planificar los años venideros e iniciar la transferencia de conocimientos (por ejemplo, preparando un plan o programa).

**Respuesta de la UPU al cuestionario de la DCI**

Los oficiales consideran que la planificación de la sucesión consiste en planificar la

**Proyecto de informe de auditoría interna sobre la planificación de la sucesión por Ernst and Young, UPU (octubre de 2013), recomendaciones**

- Definir una lista de puestos clave, validada por el Director General y, si se considera apropiado, en consulta con la administración. La lista también podría incluir distintas órdenes de prioridad de los puestos clave.
- Considerar la posibilidad de señalar posibles sucesores en los puestos clave, indicando un calendario en relación con



Organización participante	Referencia a la PS/PF en las estrategias de recursos humanos y otras estrategias	Referencia a la PS/PF en las políticas, directrices o planes de acción de recursos humanos	Referencia a la PS/PF en relación con esferas prioritarias, como las jubilaciones	Referencia a la PS/PF en informes y otros documentos
OMS	<p><b>OMS, estrategia revisada de recursos humanos (EB134/INF./2) (10 de enero de 2014), Pilar 2. Retener al personal más competente: aprovechamiento de las posibilidades de carrera, pág. 2</b></p> <p>El aprovechamiento de las posibilidades de carrera tiene cuatro componentes fundamentales: la planificación de la fuerza laboral, la gestión del desempeño, la promoción profesional y la movilidad (párr. 6).</p>	<p><b>Proyecto de una política de movilidad de la OMS (14 de noviembre de 2014), párr. 22, pág. 6</b></p> <p>Previo aprobación de un directivo superior en la categoría de Subdirector General o Director Regional, un supervisor puede solicitar por escrito una autorización de la administración para demorar la movilidad de un funcionario. A los fines de la planificación de la sucesión, esta solicitud normalmente será presentada y tramitada un año antes de que el funcionario finalice su período normal de asignación y antes</p>	<p>sustitución de los funcionarios que se jubilan.</p> <p><b>División de Recursos Humanos Memorando a los Directores Regionales (13 de marzo de 2015)</b></p> <p>Tras el ejercicio de planificación de la sucesión realizado por la División de Recursos Humanos en la sede en 2013, este se hace extensivo a las oficinas regionales; se solicita a los jefes de las oficinas regionales que elijan una opción adecuada para el futuro de los puestos que quedarán vacantes debido a jubilaciones.</p>	<p>la disponibilidad para asumir el cargo. Esto puede incluir una evaluación estandarizada formal de los empleados de la Oficina Internacional (por ejemplo, una evaluación del desempeño y el potencial). Abórdese también el tema del favoritismo para establecer un plan de sucesión acertado.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar la posibilidad de aplicar un programa de rotación a fin de aumentar los conocimientos de los empleados. Esto también puede facilitar la sucesión en cargos específicos.</li> </ul>

Organización participante	Referencia a la PS/PF en las estrategias de recursos humanos y otras estrategias	Referencia a la PS/PF en las políticas, directrices o planes de acción de recursos humanos	Referencia a la PS/PF en relación con esferas prioritarias, como las jubilaciones	Referencia a la PS/PF en informes y otros documentos
	<p>Para hacer una planificación de la fuerza laboral es necesario confeccionar un inventario de aptitudes, analizar la falta de personal y planificar su sucesión (párr. 7).</p> <p><b>Aplicación</b></p> <p>A medida que vayan cambiando las prioridades de la organización, también cambiarán sus necesidades de personal. Por ejemplo, la planificación de la sucesión del personal únicamente puede ser eficaz si se tiene una perspectiva de cinco a diez años de la labor y las necesidades de la organización, y si se ha definido el perfil del personal necesario para atender esas prioridades (párr. 15).</p>	<p>del ejercicio anual de movilidad, de manera que su puesto no figure en la lista del compendio de puestos que deben quedar vacantes el año siguiente.</p> <p>(Proceso Revisado de Selección de Jefes de Oficina de la OMS, nota para los Administradores Regionales de Recursos Humanos, WHO HRD/GTM, proporcionado por la OP, pero n.d.)</p>		

Organización participante	Referencia a la PS/PF en las estrategias de recursos humanos y otras estrategias	Referencia a la PS/PF en las políticas, directrices o planes de acción de recursos humanos	Referencia a la PS/PF en relación con esferas prioritarias, como las jubilaciones	Referencia a la PS/PF en informes y otros documentos
<b>OMPI</b>	<p><b>OMPI, Estrategia de Recursos Humanos 2013/15, Anexo II del Informe Anual sobre Recursos Humanos, preparado por el Director General, WO/CC/67/2 (22 de julio de 2013)</b></p> <p>Además de la reforma de los contratos, se han elaborado [...] nuevas políticas de recursos humanos sobre [...] movilidad interna, así como directrices sobre la planificación del relevo de los funcionarios (párr. 39).</p> <p>Otro riesgo considerable para la OMPI es la pérdida de conocimientos y capacidades a causa de la partida de reputados especialistas en propiedad intelectual. Entre las medidas que pueden adoptarse para mitigar este riesgo cabe mencionar la planificación del relevo de los funcionarios, la formación y la concesión de incentivos adecuados de desarrollo profesional para expertos muy especializados (párr. 47).</p>	<p><b>OMPI, Desarrollo del diseño orgánico: directrices sobre la planificación de la fuerza de trabajo (15 de mayo de 2015), pág. 4</b></p> <p>La planificación de la fuerza de trabajo proporciona los cimientos para gestionar los recursos humanos de una organización, y una planificación estratégica permite atender las necesidades actuales y futuras de la fuerza de trabajo, así como evitar las sorpresas innecesarias al mantener estable esa fuerza [...]</p> <p>Las metas del proceso de planificación son proporcionar/desarrollar: [...]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un panorama claro de los puestos vacantes clave y el necesario reajuste;</li> <li>• Planes de sucesión en los cargos críticos y las funciones clave, incluidos mecanismos de contratación flexibles;</li> <li>• La comprensión del concepto general de liderazgo y reserva de talentos en la OMPI;</li> <li>• Un proceso establecido para reflexionar e intercambiar ideas sobre la fuerza de trabajo.</li> </ul>	<p><b>OMPI, Estrategia de Recursos Humanos 2013/15, Informe Anual sobre Recursos Humanos (WO/CC/67/2) anexo II, pág. 7</b></p> <p>1.5 Planificar las sucesiones con la debida antelación: Las jubilaciones inminentes se harán constar en un plan anual de recursos humanos. Los puestos que deban quedar vacantes por causa de jubilación serán revisados para determinar si conservan su razón de ser y para verificar la adecuación de su perfil y categoría. El proceso de planificación tomará también en cuenta los eventuales riesgos vinculados a la pérdida de conocimientos institucionales, así como las medidas de atenuación.</p> <p>(Directrices: Planificación de la sucesión (13 de mayo de 2013) (obsoletas y reemplazadas)</p> <p>La planificación de la sucesión es un proceso en que la organización procura prever sus necesidades en relación con la partida de un funcionario que se jubila. Esto incluirá el examen de las actuales y futuras necesidades de personal, la disponibilidad de candidatos internos, el perfeccionamiento y</p>	<p><b>Informe del Auditor Externo: Auditoría de los Estados Financieros de 2011, preparado por la Secretaría, WO/GA/41/4 (1 de agosto de 2012), pág. 3, respuesta a la recomendación 3</b></p> <p>La OMPI ha instaurado exámenes anuales de la planificación de los recursos humanos con el fin de facilitar la planificación del trabajo y evaluar las necesidades de personal. En ese contexto, se examinará la planificación del relevo de personal para las funciones esenciales y se procederá a los ajustes necesarios para garantizar la continuidad de las funciones, la adecuada transmisión de conocimientos y la sustitución oportuna de los empleados clave.</p> <p><b>pág. 4, respuesta a la recomendación 7</b></p> <p>Como se expone en el documento WO/PBC/18/17, “se ha tomado nota de los comentarios, que se tomarán en cuenta al establecer una planificación más sistemática del relevo de los funcionarios”. Entretanto, el Director General ha pedido a todos los directores de programa que presenten una</p>

Organización participante	Referencia a la PS/PF en las estrategias de recursos humanos y otras estrategias	Referencia a la PS/PF en las políticas, directrices o planes de acción de recursos humanos	Referencia a la PS/PF en relación con esferas prioritarias, como las jubilaciones	Referencia a la PS/PF en informes y otros documentos
<p><b>Anexo II, pág. 5</b></p> <p>Las remodelaciones de la plantilla de personal necesarias para subsanar las [...] anomalías estructurales en vista de la reducida tasa de rotación del personal [...]. Para llevar a efecto la necesaria remodelación de la plantilla de personal habrá que echar mano de la planificación de las sucesiones, la estrategia de contratación y otras medidas.</p> <p>La OMPI tiene en nómina a varios especialistas de propiedad intelectual altamente cualificados y poseedores de fama mundial. La pérdida de conocimientos y de capacidad representada por la separación del servicio de dichos expertos podría exponer a la OMPI a considerables riesgos. Las medidas adecuadas para atenuar tales riesgos habrán de incluir la planificación de las sucesiones junto con actividades de formación e incentivos adecuados para el desarrollo de las carreras (anexo II, pág. 5).</p>	<p><b>Memorando interno de la OMPI sobre la preparación de la información que será presentada al Comité de Programa y Presupuesto 2016/17 (15 de enero de 2015), anexo III: Directrices detalladas sobre la preparación del Programa y el Presupuesto 2016/17, pág. 7</b></p> <p>Indíquese por qué motivo y en qué momento se prevé que quedará vacante el puesto de plazo fijo y si es necesaria una sustitución.</p> <p><b>Memorando interno de la OMPI sobre las directrices relativas a la gestión de los puestos (13 de junio de 2014)</b></p> <p>La propuesta debe incluir los siguientes elementos de planificación de la sucesión:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Una evaluación de los riesgos de pérdida de conocimientos/competencias críticas;</li> <li>• Las medidas que hay que tomar para preservar/transferir los conocimientos en poder del funcionario que se jubila; y</li> <li>• Una propuesta de calendario para gestionar la sucesión.</li> </ul>	<p>la formación del personal, y la retención del conocimiento clave de la organización.</p> <p>La planificación de la sucesión forma parte de la planificación de la fuerza de trabajo que se lleva a cabo en el marco del proceso de preparación del presupuesto bienal.)</p>	<p>propuesta sobre la forma de utilizar un puesto dejado vacante a más tardar nueve meses antes de la separación del servicio del titular con el fin de disponer de suficiente tiempo para la planificación de la sucesión, la transferencia de conocimientos y la contratación.</p>	

Organización participante	Referencia a la PS/PF en las estrategias de recursos humanos y otras estrategias	Referencia a la PS/PF en las políticas, directrices o planes de acción de recursos humanos	Referencia a la PS/PF en relación con esferas prioritarias, como las jubilaciones	Referencia a la PS/PF en informes y otros documentos
<b>OMM</b>	(Instrucciones Permanentes de la OMM (Declaración de las Políticas y los Procedimientos Básicos de la OMM), División de Recursos Humanos, julio de 2015, capítulo 4. Proporcionadas por la OP, pero n.d.)	<b>OMM, Informe de la reunión del Comité de Examen de los Recursos Financieros y Humanos, Oficina del Secretario General 1/2015 (13 de mayo de 2015), párr. 6</b>	La reunión examinó el plan de sucesión hasta mayo de 2016, observando que a corto plazo se producirían vacantes por jubilación en dos puestos de meteorología aeronáutica y tres puestos dedicados a actividades regionales y de desarrollo [...] y destacó la importancia de seleccionar candidatos con potencial de desarrollo profesional, y la necesidad de iniciar el proceso de contratación con la antelación debida [...] Asimismo, la reunión señaló la importancia del plan de sucesión para la reestructuración o restricción de las funciones de la Secretaría, según sean las necesidades.	<b>Notas de las entrevistas con la OMM</b>

## Anexo III

### Comparación de las actuales prácticas de planificación de la sucesión en relación con las etapas básicas de dicha planificación

	<i>Etapa A</i>	<i>Etapa B</i>	<i>Etapa C</i>
<i>Organización participante</i>	<i>Puestos y competencias críticas (incluidos el lugar, la categoría y el nivel)</i>	<i>Exámenes de talentos, centros de evaluación y reservas (incluidos los grupos, las listas, los bancos y las carteras de candidatos)</i>	<i>Programas de aprendizaje y liderazgo</i>
<b>Naciones Unidas y fondos, programas y oficinas</b>			
<b>Naciones Unidas*</b>	Como principal actividad de la División de Servicios Médicos de la OGRH/DG para identificar y definir la demanda de talentos, el proyecto piloto de planificación de la fuerza de trabajo de la Secretaría de las Naciones Unidas dividió la fuerza de trabajo de esa División en cuatro tipos de funciones. En la división se colocó a la cabeza de la lista el tipo de función “crítica”, que representa del 10% al 15% de la fuerza de trabajo de la División. El proyecto piloto define como críticas las “funciones que, si corresponden a puestos vacantes o si los titulares de los puestos no tienen un desempeño destacado o no rinden plenamente, plantean un riesgo importante para la ejecución de la estrategia”. La Secretaría de las Naciones Unidas considera puestos clave algunas funciones de apoyo de nivel superior en la administración, investigación/generación de conocimientos, gestión de programas y transmisión de conocimientos, que son realizadas por funcionarios de categoría superior del Cuadro de Servicios Generales (G-7).		
(* Las políticas se aplican también a las siguientes OP: <b>UNCTAD, PNUMA, ONU-Hábitat y UNODC.</b> )			
<b>Departamento de Gestión</b>			

	<i>Etapa A</i>	<i>Etapa B</i>	<i>Etapa C</i>
<i>Organización participante</i>	<i>Puestos y competencias críticas (incluidos el lugar, la categoría y el nivel)</i>	<i>Exámenes de talentos, centros de evaluación y reservas (incluidos los grupos, las listas, los bancos y las carteras de candidatos)</i>	<i>Programas de aprendizaje y liderazgo</i>
<b>Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno</b>	<p>El programa de gestión de la sucesión del DAAT determinó los puestos que se consideran críticos debido a la complejidad de la función, la repercusión en el cumplimiento del mandato, los recursos y la ejecución del plan institucional de apoyo a las misiones.</p> <p>Los puestos superiores críticos de las misiones son los de Jefe de Apoyo a la Misión (P-5 a D-1), Director Adjunto de Apoyo a la Misión (D-1) y Director de Apoyo a la Misión (D-2).</p>	<p>El Centro de Evaluación del DAAT de las Naciones Unidas, que tiene un carácter experimental, sigue el modelo del UNFPA. Consiste en un proceso de evaluación realizado en el transcurso de dos días a cargo de psicólogos independientes y que incluye los siguientes elementos: entrevistas sobre las aspiraciones profesionales, compromiso con el mandato del DAAT, valores y competencias básicas de las Naciones Unidas, competencias de gestión y un análisis a fondo de los resultados psicométricos, como el juego de roles, las actividades de grupo, ejercicios escritos y presentaciones.</p> <p>El DAAT informó de que actualmente se elaboran perfiles y/o funciones correspondientes a cada puesto, que incluyen siempre consideraciones políticas, geográficas y de género, así como los conocimientos, las aptitudes y las competencias necesarios para cada puesto.</p> <p>La actividad principal para mejorar el proceso de selección para los puestos de DAM/JAM es el uso del enfoque experimental del Centro de Evaluación para formar una reserva de talentos para los puestos de DAM, de la categoría D-2.</p>	<p>El programa de gestión de la sucesión del DAAT, iniciado a comienzos de 2015, tiene por objetivo preparar a los candidatos con gran potencial a fin de permitir el fortalecimiento de la capacidad de sucesión de la División de Personal sobre el Terreno del DAAT en todas las esferas críticas de los puestos directivos de las misiones (P-5 a D-2).</p>

	<i>Etapa A</i>	<i>Etapa B</i>	<i>Etapa C</i>
<i>Organización participante</i>	<i>Puestos y competencias críticas (incluidos el lugar, la categoría y el nivel)</i>	<i>Exámenes de talentos, centros de evaluación y reservas (incluidos los grupos, las listas, los bancos y las carteras de candidatos)</i>	<i>Programas de aprendizaje y liderazgo</i>
<b>Departamento de Información Pública</b>	<p>El Departamento de Información Pública definió como críticos los siguientes puestos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Director de División (D-1);</li> <li>b) Jefes de Sección (personal directivo intermedio (P-5);</li> <li>c) Oficiales del Cuadro Orgánico (P-4 y P-3).</li> </ul>		
<b>CEPA</b>	No se han señalado funciones/puestos clave a los efectos de la planificación de la sucesión en la CEPA. Sin embargo, el objetivo de tal proceso se orienta principalmente a la gestión/dirección (D-1); personal directivo intermedio (P-5); oficiales (P-4 y P-3); funcionarios superiores de apoyo (G-7).		
<b>ONUSIDA</b>	<p>Los puestos clave del ONUSIDA están ubicados en más de 90 países y todos ellos conllevan responsabilidades de gestión. Debido a la importancia del trabajo en los países para el logro de los objetivos de la estrategia del ONUSIDA, los puestos clave a los efectos de la planificación de la sucesión son los de Director para el País, Director de la Oficina de Enlace y Director Regional, además de los cargos de Director en la sede.</p>		El ONUSIDA utiliza cursos internos y externos para formar a su personal y prepararlo para ejercer funciones directivas. El Programa de Promoción de Liderazgo para las Mujeres del ONUSIDA se elaboró junto con la UNSSC.
<b>CCI</b>	El CCI no señala ningún puesto clave.		



	<i>Etapa A</i>	<i>Etapa B</i>	<i>Etapa C</i>
<i>Organización participante</i>	<i>Puestos y competencias críticas (incluidos el lugar, la categoría y el nivel)</i>	<i>Exámenes de talentos, centros de evaluación y reservas (incluidos los grupos, las listas, los bancos y las carteras de candidatos)</i>	<i>Programas de aprendizaje y liderazgo</i>
<b>PNUD</b>	<p>Al ser prioritaria la labor en los países, el PNUD considera que tienen importancia clave los puestos de Director para el País (categoría D-1 o P-5), Representante Residente Adjunto o Director Adjunto para el País (categorías D-1, P-5 o P-4), ubicados en las oficinas en los países. Sin embargo, una vez que consolide la planificación de la sucesión en estos cargos, el PNUD considerará hacerla extensiva a los cargos de especialista en operaciones.</p>	<p>En el PNUD, el modelo de examen de talentos utilizado se elaboró a nivel interno. Utiliza una combinación de evaluaciones independientes e institucionales, así como un examen institucional de los talentos para puestos directivos críticos. El examen de talentos se basa en las cinco competencias básicas, así como en la experiencia del candidato.</p> <p>El enfoque del centro de evaluación del PNUD se basa en las mejores prácticas observadas en los organismos, fondos y programas de las Naciones Unidas (por ejemplo, UNDOCO, PNUD, UNFPA y UNICEF), así como en organizaciones externas.</p> <p>Los candidatos del PNUD son evaluados por un panel de altos funcionarios en un centro de evaluación dirigido por un proveedor contratado. La evaluación se basa en las competencias básicas del PNUD y los perfiles de los puestos que han de cubrirse. Incluye ejercicios de casos hipotéticos en grupo, una evaluación técnica, un ejercicio escrito, una evaluación de 360 grados, un cuestionario sobre la personalidad en relación con el trabajo y una evaluación sobre el razonamiento verbal y numérico.</p>	<p>En 2015, el PNUD introdujo un enfoque individualizado del desarrollo de la capacidad de liderazgo llamado “Vías para el Desarrollo de la Capacidad de Liderazgo”, basado en el modelo de aprendizaje 10-20-70 (véase el párr. 138 <i>supra</i>).</p> <p>Todos los candidatos seleccionados son funcionarios con responsabilidades de supervisión o gestión, incluidos los oficiales de contratación nacional, en las categorías G-6 a P-5.</p>

	<i>Etapa A</i>	<i>Etapa B</i>	<i>Etapa C</i>
<i>Organización participante</i>	<i>Puestos y competencias críticas (incluidos el lugar, la categoría y el nivel)</i>	<i>Exámenes de talentos, centros de evaluación y reservas (incluidos los grupos, las listas, los bancos y las carteras de candidatos)</i>	<i>Programas de aprendizaje y liderazgo</i>
		<p>Este programa del PNUD apunta a detectar sucesores en puestos sujetos a rotación que quedarán vacantes en las categorías D-1, P-5 o P-4.</p> <p>El modelo para formar esta reserva fue desarrollado a nivel interno y su elaboración llevó diez meses. Utiliza una combinación de evaluaciones independientes e institucionales, así como un examen institucional de los talentos para puestos directivos críticos. Además, los perfiles utilizados para el proceso de selección sirven como descripción de las aptitudes existentes en este grupo de talentos.</p> <p>Cada ciclo de la reserva de candidatos lleva entre tres y cuatro meses. Las designaciones de los candidatos se efectúan y son aprobadas por los nueve Directores de las Direcciones del PNUD y/o los Directores Adjuntos. Los resultados se inscriben en la base de datos de la reserva de candidatos, así como en los archivos de la evaluación. Para el Programa de Reserva de Candidatos del PNUD, la estrategia de igualdad de género establece estrictos criterios para asegurar que haya funcionarias calificadas entre los candidatos.</p>	

	<i>Etapa A</i>	<i>Etapa B</i>	<i>Etapa C</i>
<i>Organización participante</i>	<i>Puestos y competencias críticas (incluidos el lugar, la categoría y el nivel)</i>	<i>Exámenes de talentos, centros de evaluación y reservas (incluidos los grupos, las listas, los bancos y las carteras de candidatos)</i>	<i>Programas de aprendizaje y liderazgo</i>
<b>UNFPA</b>	<p>Los puestos críticos del UNFPA son los ubicados en las oficinas regionales y de los países: Representante (D-1 y P-5), Representante Adjunto (P-5 y P-4) y Director de Operaciones Internacionales (P-5 y P-4). Todos tienen responsabilidades de gestión; los más altos también tienen una función de representación.</p>	<p>Una vez al año el UNFPA publica una convocatoria de expresiones de interés en cualquiera de las funciones que abarca el proceso de preselección de personal directivo para candidatos internos y externos. En general, cada año se evalúan hasta 40 candidatos que desean formar parte de la reserva de candidatos. Una vez que se determina que un puesto directivo quedará vacante, el anuncio de vacante se transmite a los candidatos de la reserva para que expresen su interés en el puesto y, con sujeción a la aprobación del Director Regional, el Panel de Colocación y el Director Ejecutivo, el candidato puede ser nombrado en un plazo breve. Solo en los casos en que tras varios intentos no puede encontrarse un candidato en la reserva, se publicará la vacante externamente.</p> <p>Los candidatos del UNFPA a la lista de reserva son evaluados a fondo. El centro de evaluación incluye varios componentes, incluidas las pruebas psicométricas, los cuestionarios sobre la personalidad, la evaluación de 360 grados, reflexiones sobre la carrera, un entrevista, estudios de casos, juego de roles, trabajo en grupo y presentaciones relacionadas con el empleo en cuestión. La inclusión de un centro de evaluación ha contribuido a aumentar la calidad del proceso de selección general de candidatos para funciones críticas.</p>	

	<i>Etapa A</i>	<i>Etapa B</i>	<i>Etapa C</i>
<i>Organización participante</i>	<i>Puestos y competencias críticas (incluidos el lugar, la categoría y el nivel)</i>	<i>Exámenes de talentos, centros de evaluación y reservas (incluidos los grupos, las listas, los bancos y las carteras de candidatos)</i>	<i>Programas de aprendizaje y liderazgo</i>
		<p>Con respecto a los puestos que no pueden cubrirse con candidatos preseleccionados, se realizan contrataciones y evaluaciones especiales.</p> <p>Para los puestos ejecutivos especiales, el UNFPA utiliza una empresa de búsqueda de ejecutivos a fin de encontrar los candidatos adecuados. Para las selecciones específicas, ya sea en el contexto de la rotación o de vacantes regulares, se compara el perfil de los candidatos de la reserva no solo con la función sino también con el contexto del país.</p> <p>En la selección de candidatos para la reserva de directivos del UNFPA, la organización se ocupa activamente de encontrar el equilibrio entre los candidatos internos y externos, así como el equilibrio en materia de género, geografía, diversidad funcional y aptitudes lingüísticas.</p>	
<b>ACNUR</b>	Los perfiles de los puestos clave del ACNUR incluyen los de Director y Director Adjunto (D-1 y D-2), así como los de Representante (P-4 a D-2). Los puestos de especialista y experto también se consideran de importancia clave, pero normalmente deben incluir algún tipo de responsabilidades de gestión.	El ACNUR publica compendios, adiciones y vacantes de tramitación acelerada para todos los puestos, independientemente de la categoría y antigüedad. Los puestos que quedan vacantes se publican dentro de la organización, o dentro y fuera de ella. Una vez publicada la vacante, los funcionarios internos que esperan la rotación presentan sus candidaturas, que	Programa de Liderazgo Estratégico para los funcionarios en las categorías D-1 y D-2.

	<i>Etapa A</i>	<i>Etapa B</i>	<i>Etapa C</i>
<i>Organización participante</i>	<i>Puestos y competencias críticas (incluidos el lugar, la categoría y el nivel)</i>	<i>Exámenes de talentos, centros de evaluación y reservas (incluidos los grupos, las listas, los bancos y las carteras de candidatos)</i>	<i>Programas de aprendizaje y liderazgo</i>
		<p>son examinadas por el Departamento de Gestión de Recursos Humanos (DGRH) para determinar si reúnen las condiciones y son apropiados, de conformidad con la política y los procedimientos sobre asignaciones. Tras un proceso de preselección, los candidatos preseleccionados son evaluados por los administradores y las dependencias funcionales. El DGRH examina las opiniones de los administradores y la evaluación funcional para determinar qué candidato es el que más se ajusta a las necesidades. Si no se encuentra ningún candidato interno, el DGRH publica la lista de candidatos externos que presentaron sus candidaturas para puestos publicados externamente. Los candidatos externos son luego evaluados por los administradores y dependencias funcionales mediante entrevistas obligatorias en las que participa el DGRH.</p>	
<b>UNICEF</b>	Se identifica a los representantes en el país (D-1 y D-2) mediante el proceso anual de rotación y reasignación del personal superior.	<p>Se ha puesto en marcha en el UNICEF una iniciativa piloto de búsqueda de talento centrada en las mujeres y los nacionales de los países en que se ejecutan programas, con miras a su evaluación y preparación para ocupar puestos directivos.</p> <p>Los grupos de talentos se conforman utilizando tres mecanismos principales: candidatos recomendados pero no</p>	

	<i>Etapa A</i>	<i>Etapa B</i>	<i>Etapa C</i>
<i>Organización participante</i>	<i>Puestos y competencias críticas (incluidos el lugar, la categoría y el nivel)</i>	<i>Exámenes de talentos, centros de evaluación y reservas (incluidos los grupos, las listas, los bancos y las carteras de candidatos)</i>	<i>Programas de aprendizaje y liderazgo</i>
		<p>designados tras un proceso de contratación regular, candidatos que han finalizado con éxito un proceso de Anuncio Genérico de Vacantes destinado a formar grupos de talentos, y funcionarios que han prestado servicios en lugares de destino con condiciones de vida difíciles y están disponibles para un nombramiento por selección directa.</p> <p>Hay actualmente en el UNICEF más de 830 candidatos en grupos de talentos, organizados en 32 esferas funcionales o prioritarias que van del desarrollo de adolescentes y jóvenes al agua y el saneamiento. Los grupos de talentos en las categorías P-3 y P-4 representan más del 75% de todos los candidatos.</p> <p>El UNICEF procura mantener la diversidad y el equilibrio en la composición de sus grupos de talentos; si bien es necesario seguir trabajando para lograr la paridad de género, se ha alcanzado el equilibrio en cuanto a la diversidad geográfica y los perfiles internos/externos.</p> <p>Los solicitantes deben ser evaluados como candidatos suplentes idóneos, y aprobados por el grupo de examen del personal superior para ser incorporados en el grupo de talentos.</p>	

	<i>Etapa A</i>	<i>Etapa B</i>	<i>Etapa C</i>
<i>Organización participante</i>	<i>Puestos y competencias críticas (incluidos el lugar, la categoría y el nivel)</i>	<i>Exámenes de talentos, centros de evaluación y reservas (incluidos los grupos, las listas, los bancos y las carteras de candidatos)</i>	<i>Programas de aprendizaje y liderazgo</i>
<b>UNOPS</b>	La planificación de la sucesión en la UNOPS está particularmente orientada a las funciones institucionales críticas que incluyen, de manera no exhaustiva, la dirección institucional y determinadas funciones de otra índole.	Mediante su Programa de Nuevos Dirigentes, destinado a la formación de funcionarios con gran potencial para convertirse en dirigentes, la UNOPS procura crear una reserva de profesionales talentosos que puedan ser seleccionados para funciones directivas y de gestión.	<p>El Programa de Nuevos Dirigentes de la UNOPS, de 15 meses de duración, apunta a desarrollar la capacidad de liderazgo de los funcionarios con un alto potencial para asumir funciones directivas.</p> <p>El programa procura: dar prioridad al perfeccionamiento del personal con un desempeño destacado y un alto potencial; retener su talento y apoyar el plan estratégico de la UNOPS; crear una reserva de profesionales talentosos que puedan ser seleccionados para funciones directivas y de gestión en la UNOPS, y aumentar la representación en los puestos directivos de la UNOPS de las mujeres y el personal de los países en donde se ejecutan programas.</p> <p>Los 50 participantes, procedentes de todos los lugares de destino de la organización, constituyen un grupo diverso y equilibrado en cuanto al género, la nacionalidad y los antecedentes profesionales.</p> <p>Tras una invitación abierta para presentar sus candidaturas, los participantes fueron seleccionados mediante un proceso competitivo.</p>
<b>OOPS</b>	El OOPS informó de que los puestos de Director Adjunto se consideran críticos debido a su naturaleza y a las dificultades en relación con su contratación.		

	<i>Etapa A</i>	<i>Etapa B</i>	<i>Etapa C</i>
<i>Organización participante</i>	<i>Puestos y competencias críticas (incluidos el lugar, la categoría y el nivel)</i>	<i>Exámenes de talentos, centros de evaluación y reservas (incluidos los grupos, las listas, los bancos y las carteras de candidatos)</i>	<i>Programas de aprendizaje y liderazgo</i>
<b>ONU-Mujeres</b>	ONU-Mujeres considera críticos los puestos de la categoría P-5 y categorías superiores, en particular los de Representante en el País y Jefe de Oficina/Sección/División.		
<b>PMA</b>	Los puestos críticos del PMA son los de Director para el País (D-2, D-1 y P-5).	<p>En el PMA, se adoptó una primera medida en 2014 para evaluar funcionarios para los puestos de Director para el País (D-2, D-1 y P-5) a fin de determinar su potencial y preparación para asumir funciones superiores. En 2015, el Jefe de la Subdivisión de Despliegue de Talentos y Perspectivas de Carrera creó un Equipo de Tareas sobre Políticas integrado por tres grupos de trabajo, uno de los cuales estaba encargado de las evaluaciones de los talentos.</p> <p>La experiencia de los centros de evaluación es relativamente nueva para el PMA. En 2015 se creó un grupo de trabajo sobre los centros de evaluación cuyo objetivo era compilar información sobre las experiencias recogidas por el PNUD en cuanto al funcionamiento de los Centros de Evaluación para los Coordinadores Residentes, incluidos los ejemplos de los proveedores encargados de administrarlos, así como aprender de la experiencia de la Secretaría de las Naciones Unidas, el ACNUR, la OMS y el UNICEF. Los Centros de Evaluación iniciarían sus actividades en el otoño</p>	Los oficiales del PMA indicaron que su nuevo programa de aprendizaje se basa en el modelo 10-20-70 (véase párr. 138 <i>supra</i> ).



	<i>Etapa A</i>	<i>Etapa B</i>	<i>Etapa C</i>
<i>Organización participante</i>	<i>Puestos y competencias críticas (incluidos el lugar, la categoría y el nivel)</i>	<i>Exámenes de talentos, centros de evaluación y reservas (incluidos los grupos, las listas, los bancos y las carteras de candidatos)</i>	<i>Programas de aprendizaje y liderazgo</i>

de 2015. Durante el período inicial de transición, el PMA procura realizar una o dos series de evaluaciones en los centros; posteriormente, lo hará dos veces por año.

### **Organismos especializados y OIEA**

#### **FAO**

Para la FAO, los puestos críticos son normalmente los de Representante de la FAO en los países (P-5 y D-1).

Durante algunos años, la FAO administró un centro de evaluación de la gestión para evaluar las competencias de gestión del personal en las categorías P-4 y P-5 y categorías superiores. En los dos últimos años, el propósito del centro de evaluación ha sido:

- a) proporcionar una base para el desarrollo ulterior de los funcionarios;
- y b) ser un elemento del proceso de selección para puestos superiores (D-1 y categorías superiores) y puestos de Representante de la FAO.

El centro de evaluación de la gestión fue sustituido en marzo de 2015 por un Examen de Evaluación Virtual que sigue el mismo modelo y actualmente forma parte del proceso de promoción y contratación de candidatos internos y externos. Se está estudiando actualmente la posibilidad de hacer extensivo ese examen a los puestos P-5. Los candidatos seleccionados tienen acceso a un programa de orientación para ejecutivos que abarca las esferas de desarrollo señaladas en el examen.

Los administradores de la FAO (categorías P-2 a P-4) tienen acceso a un programa de gestión funcional.

Los administradores de la categoría P-5 y categorías superiores tienen un programa especial destinado a reforzar sus competencias de liderazgo. Ambos programas se ajustan al marco de competencias de la FAO, adoptado en 2014.

	<i>Etapa A</i>	<i>Etapa B</i>	<i>Etapa C</i>
<i>Organización participante</i>	<i>Puestos y competencias críticas (incluidos el lugar, la categoría y el nivel)</i>	<i>Exámenes de talentos, centros de evaluación y reservas (incluidos los grupos, las listas, los bancos y las carteras de candidatos)</i>	<i>Programas de aprendizaje y liderazgo</i>

En la FAO, estos mecanismos no se han puesto en marcha únicamente para cubrir los “puestos clave” sino que naturalmente pueden utilizarse para ese fin toda vez que se identifican esos puestos y es necesario proveerlos. Se han establecido listas de candidatos, en particular para las operaciones de emergencia (por ejemplo, la crisis L-3) a fin de enviar rápidamente personal en los casos de crisis. Además, hay listas de contratación integradas por candidatos (internos y externos) que respondieron a anuncios de vacantes y fueron considerados idóneos y preseleccionados y aprobados por el Director General pero no designados para un puesto concreto. Estas listas son una fuente de candidatos calificados que han expresado interés en un cambio de funciones y que pueden ser designados para un puesto en la misma familia funcional durante un período de 24 meses después de su inclusión en la lista.

**OIEA**

El OIEA no señala ningún puesto clave.

**OACI**

La OACI ha añadido puestos técnicos y especializados a las funciones clave de la organización.

Además de la función de gestión y dirección en la categoría P-5 y categorías superiores, se considera que tienen una importancia clave los puestos técnicos

Se ha constituido una reserva de talentos mediante el Programa de Desarrollo de la Capacidad de Gestión y Liderazgo, que contribuye a mejorar las aptitudes de gestión y liderazgo de los posibles talentos, por ejemplo, los actuales expertos técnicos, en particular

La planificación estratégica de la sucesión en los cargos forma parte del Programa de Desarrollo de la Capacidad de Gestión y Liderazgo, creado para la OACI por una institución académica. Este módulo de formación estratégica está destinado al personal directivo

	<i>Etapa A</i>	<i>Etapa B</i>	<i>Etapa C</i>
<i>Organización participante</i>	<i>Puestos y competencias críticas (incluidos el lugar, la categoría y el nivel)</i>	<i>Exámenes de talentos, centros de evaluación y reservas (incluidos los grupos, las listas, los bancos y las carteras de candidatos)</i>	<i>Programas de aprendizaje y liderazgo</i>
<b>OIT</b>	<p>especializados de aviación, que son esenciales para la ejecución de los programas y la continuidad o cuyos titulares son difíciles de sustituir, así como otros puestos necesarios para la continuidad institucional.</p> <p>Los puestos clave de la OACI también incluyen los ocupados por funcionarios de la categoría más alta del Cuadro de Servicios Generales (G-7), que realizan tareas críticas para la organización y adquieren conocimientos institucionales.</p> <p>Inicialmente la OIT se había centrado en los puestos directivos y de gestión debido a los graves riesgos que planteaba a la Oficina si no estaban ocupados por funcionarios con alto rendimiento.</p> <p>En el contexto de la reforma de la OIT, la lista de puestos clave se amplió. En septiembre de 2014, el Director General publicó un memorando acerca de las operaciones de la OIT sobre el terreno en el que aclaraba las funciones y responsabilidades de varios directivos superiores y especialistas técnicos clave de toda la Oficina, de conformidad con las nuevas prioridades de la Oficina.</p> <p>Además de las competencias básicas de la OIT, la organización incluyó en las descripciones de los puestos de los administradores una sección sobre las competencias necesarias a nivel directivo.</p>	<p>los administradores, cuyo perfil es técnico y no tienen experiencia anterior en la gestión de recursos o de personal.</p> <p>La OACI mantiene listas de candidatos con aptitudes específicas exclusivas de la labor técnica que realiza (especialistas técnicos en aviación, auditores sobre la seguridad tecnológica y física de la aviación, redactores de actas, redactores técnicos, traducción en los seis idiomas de la OACI, etc.).</p> <p>En la OIT, el sistema de “llamados a manifestaciones de interés” para proveer los puestos directivos y de gestión constituye de hecho una reserva de candidatos potencialmente interesados en esos puestos; el sistema se utiliza cuando se publican nuevos llamados ya que los candidatos de llamados anteriores pueden ser contactados por el personal de recursos humanos para alentarlos a que se presenten o vuelvan a presentarse.</p> <p>Como parte de este proceso, los candidatos son rigurosamente evaluados en un centro de evaluación de alto nivel en relación con las competencias básicas de la OIT a nivel directivo. Tras la evaluación, los candidatos reciben un informe detallado y una indicación acerca de las carencias detectadas y las posibles estrategias de formación/orientación/replicación.</p>	<p>superior responsable del análisis de las necesidades de la fuerza de trabajo, de la definición de los puestos clave y de la formulación de recomendaciones de estrategias o medidas para su sucesión.</p> <p>Todavía no se imparte una formación estructurada destinada a preparar a las personas para ocupar puestos clave. Sin embargo, el personal de recursos humanos de la OACI ofrece orientación y asesoramiento sobre el desarrollo de las perspectivas de carrera.</p> <p>La OIT ha introducido un programa de dirección ejecutiva junto con la UNSSC y el CCI-OIT.</p> <p>Como parte del portal de movilidad funcional de la OIT, los funcionarios pueden expresar interés en los distintos puestos, incluidos los de importancia clave.</p> <p>El personal de la OIT puede expresar su interés en la movilidad geográfica y funcional como parte de sus aspiraciones profesionales y de desarrollo. Esta información se utilizará para escoger las actividades de desarrollo que sean apropiadas.</p>

	<i>Etapa A</i>	<i>Etapa B</i>	<i>Etapa C</i>
<i>Organización participante</i>	<i>Puestos y competencias críticas (incluidos el lugar, la categoría y el nivel)</i>	<i>Exámenes de talentos, centros de evaluación y reservas (incluidos los grupos, las listas, los bancos y las carteras de candidatos)</i>	<i>Programas de aprendizaje y liderazgo</i>
		La nueva herramienta electrónica “Perfil del Funcionario” para el registro de las aptitudes y la planificación de la fuerza de trabajo, puesta en marcha como parte del sistema de gestión de talentos “ILO People”, comprende una clasificación completa de las esferas de conocimientos clave de la OIT, similar a un inventario de aptitudes.	
<b>OMI</b>	La OMI señaló que la mayoría de sus puestos clave son de la categoría P-5 y categorías superiores, además de algunos puestos especializados.  Todos los puestos clave están ubicados en la sede.		
<b>UIT</b>	La UIT indicó que los Consejeros Superiores (en las categorías P-5 y D-2), todos los cuales tienen responsabilidades de gestión, cumplen una función directiva.  Anteriormente, la UIT carecía de un marco de competencia, pero en fecha reciente se ha creado uno que está por aplicarse. Además de las competencias básicas, se prevé establecer un catálogo de competencias orientadas al empleo (vinculadas a la descripción del puesto).		

	<i>Etapa A</i>	<i>Etapa B</i>	<i>Etapa C</i>
<i>Organización participante</i>	<i>Puestos y competencias críticas (incluidos el lugar, la categoría y el nivel)</i>	<i>Exámenes de talentos, centros de evaluación y reservas (incluidos los grupos, las listas, los bancos y las carteras de candidatos)</i>	<i>Programas de aprendizaje y liderazgo</i>
<b>UNESCO</b>	<p>En la UNESCO, los puestos clave incluyen los de Director y los puestos de categoría superior, tanto en la sede como en el terreno (D-1 y DGA), incluidos los de Director (D-1 y D-2) y Jefe de Oficina sobre el Terreno (P-5), así como los puestos del Instituto (D-1 y D-2).</p> <p>Todos estos puestos tienen una importancia crítica y exigen sólidas, y para las categorías superiores amplias, aptitudes y experiencia en materia de gestión. Los puestos de Oficial de Finanzas y Oficial Administrativo en las oficinas sobre el terreno también se consideran de importancia clave (de las categorías P-2 a P-4).</p>		
<b>ONUDI</b>	<p>Los puestos clave comprenden las siguientes funciones en la sede: Director General, Funcionario Ejecutivo Principal, Director Principal, Gestión Estratégica y Dirección Ejecutiva (D-2), Director de Subdivisión – Gestión Estratégica de Esferas Temáticas (D-1), Jefes de Dependencias (administradores P-5).</p> <p>Los puestos clave fuera de la sede de la ONUDI son: Director of Oficina Regional (D-1) y Representante de Oficina en el País (P-5).</p> <p>También se consideran de importancia clave algunos puestos especializados de la ONUDI (P-2 a P-4) con responsabilidad de supervisión en la sede.</p>		

	<i>Etapa A</i>	<i>Etapa B</i>	<i>Etapa C</i>
<i>Organización participante</i>	<i>Puestos y competencias críticas (incluidos el lugar, la categoría y el nivel)</i>	<i>Exámenes de talentos, centros de evaluación y reservas (incluidos los grupos, las listas, los bancos y las carteras de candidatos)</i>	<i>Programas de aprendizaje y liderazgo</i>
	Algunos funcionarios de apoyo tanto en la sede de la ONUDI como sobre el terreno también ocupan puestos clave.		
<b>OMT</b>	La OMT no señala ningún puesto clave.		
<b>UPU</b>	La UPU no señala ningún puesto clave.		
<b>OMS</b>	La OMS no señala ningún puesto clave.	La OMS utiliza una lista de jefes de sus oficinas en los países. Para ser incluidos en la lista, los funcionarios deben estar precalificados. Por ese motivo, tienen que ser evaluados en un elaborado centro de evaluación que los examina y selecciona los candidatos con el perfil correcto para el puesto en cuestión.	Los representantes de la OMS admitieron que la organización no puede permitirse crear un programa de formación para preparar sucesores. Por consiguiente, los oficiales a cargo de la formación están interesados en las posibilidades de una asociación con la UNSSC.
<b>OMPI</b>	En su respuesta al cuestionario, los oficiales de la OMPI insistieron en que no se centran mucho en los puestos clave sino en las necesidades de conocimientos especializados, en particular, las competencias para los exámenes, junto con aptitudes lingüísticas específicas (como idiomas asiáticos).		La OMPI actualmente lleva a cabo un programa piloto para apoyar a las mujeres talentosas con desempeño destacado y responsabilidades de dirección a fin de aumentar sus posibilidades de ser seleccionadas para cargos más importantes, y mejorar de esa manera el actual equilibrio de género en los cargos superiores.
<b>OMM</b>	La OMM no señala ningún puesto clave.		

## Anexo IV

**Panorama de las medidas que deben adoptar las organizaciones participantes  
en relación con las recomendaciones de la Dependencia Común de Inspección –  
JIU/REP/2016/2**

	Impacto previsto	Naciones Unidas, sus fondos y programas										Otros organismos y entidades						Organismos especializados y OIEA													
		JJE	Naciones Unidas*		CCI	PNUD	PNUMA	UNFPA	ONU-Habitat	UNICEF	UNODC	PMA	ONUSIDA	UNCTAD	ACNUR	UNOPS	OOPS	ONU-Mujeres	FAO	OIEA	OACI	OIT	OMI	UIT	UNESCO	ONUDI	OMT	UPU	OMS	OMPI	OMM
Informe	Para la adopción de medidas	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Con fines de información	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Recomendación 1	a, e		L		L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L
Recomendación 2	f		E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
Recomendación 3	b, f, h		E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
Recomendación 4	b, d	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E

**Nota explicativa:** L: Recomendación para una decisión del órgano legislativo.

E: Recomendación para la adopción de medidas por parte del jefe ejecutivo.

: La recomendación no requiere la adopción de medidas por parte de esta organización.

**Impacto previsto:** a: mejora de la transparencia y rendición de cuentas; b: difusión de las buenas/mejores prácticas; c: mejora de la coordinación y la cooperación; d: fortalecimiento de la coherencia y armonización; e: mejora de los controles y del cumplimiento; f: mejora de la eficacia; g: importantes ahorros financieros; h: mejora de la eficiencia; i: otros.

\* Como figura en ST/SGB/2015/3.