

Dotación de personal en emergencias

12 Febrero 2025

Puntos clave

- Minimice la creación de puestos de manera acelerada (y que deban implementarse de forma generalizada o reducirse en la futura fase posterior a la emergencia).
- Maximice las oportunidades de participación del personal nacional en la respuesta de emergencia, por ejemplo, a través de misiones y puestos del Servicio Móvil.
- Inste a las operaciones a recurrir a despliegues de los socios de reserva, personal afiliado, nombramientos o asignaciones temporales, y misiones institucionales para estabilizar la respuesta de emergencia, antes que crear puestos de manera acelerada.
- Implemente un examen de dotación de personal en el próximo ciclo de programación anual después de que caduque la declaración de emergencia, con el fin de planificar estratégicamente la fase posterior a la declaración de emergencia.

1. Líneas generales

Por lo general, las situaciones de emergencia exigen personal adicional de inmediato para reforzar la presencia y la capacidad del ACNUR para responder (periodo de “ampliación”), y la posibilidad de racionalizar la cantidad de personal rápidamente después, en la fase posterior a la declaración de emergencia (periodo de “contratación”). Las siguientes secciones explican el nuevo enfoque que ha de seguirse para las emergencias declaradas.

2. Relevancia para operaciones de emergencia

Estas orientaciones describen un método estratégico, fluido y costoeiciente para la dotación de personal en emergencias, que minimiza las brechas en la dotación en momentos críticos y reduce el riesgo de necesitar presupuestos cuantiosos para personal en el periodo posterior a la vigencia de una declaración de emergencia.

3. Guía principal

La tabla de abajo muestra las diferentes fases de una emergencia, incluida la necesidad inmediata, la preparación para una respuesta de emergencia sostenible, y la fase posterior más extensa y sostenible, que puede durar hasta 20 meses en total. Los plazos se proporcionan a modo indicativo, ya que las emergencias no siempre siguen el mismo patrón, magnitud ni duración. Por lo tanto, el periodo de “ampliación” no atravesará necesariamente todas las etapas, y el de “contratación” puede suceder mucho antes.

Periodo	I. “Ampliación”			II. “Contratación”
Fase	a. Necesidad inmediata de respuesta	b. Preparación para una respuesta de emergencia sostenible	c. Respuesta de emergencia más sostenible	d. Fase posterior a la declaración de emergencia
Meses (indicativo)	1 a 3	Tras el 4	8 a 20 o más	Primer ciclo de programación después de que caduca la declaración de emergencia

Mecanismos de dotación de personal en emergencias (en orden de preferencia)	◦ Recursos humanos en el país reasignados ◦ Mecanismo de respuesta inicial (regional) ◦ Equipo de refuerzo de la División de Emergencia, Seguridad y Suministros (DESS) ◦ Mecanismos de listas de emergencias internas ◦ Misiones institucionales ◦ Asignaciones temporales internas / Nombramientos temporales externos ◦ Socios de reserva ◦ Voluntarios de las Naciones Unidas (VNU) ◦ Contrataciones de manera acelerada para casos críticos	◦ Asignaciones temporales internas / Nombramientos temporales externos ◦ Misiones institucionales ◦ Socios de reserva ◦ Mecanismos de listas de emergencias internas ◦ VNU ◦ Contratistas individuales locales (incluida la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos [UNOPS]) ◦ Contrataciones de manera acelerada (meses 7 y 8)	◦ Contrataciones de manera acelerada ◦ Asignaciones temporales internas / Nombramientos temporales externos ◦ Misiones institucionales ◦ Despliegues de socios de reserva ◦ VNU ◦ Contratistas individuales locales (incluida la UNOPS)	Dotación de personal racionalizado después de la emergencia: ◦ Socios de reserva ◦ VNU ◦ Contratistas individuales locales (incluida la UNOPS)
Medidas necesarias en la siguiente fase	Iniciar solicitudes de personal afiliado o de socios de reserva y requerimientos laborales para contratos temporales	Identificar las necesidades <u>mínimas</u> de contrataciones de manera acelerada y publicar los puestos (meses 4 y 5)	Efectuar un examen exhaustivo de la dotación de personal	

I. Periodo de “ampliación”

a) Necesidad inmediata (meses 1 a 3)

Las necesidades inmediatas de personal en una emergencia declarada deben atenderse por medio de los siguientes mecanismos en orden de preferencia (aplicable a personal local e internacional, dentro y fuera del país):

- Reasignación (redistribución de puestos, misiones locales) del personal existente en el país (autoridad del Representante, con el consentimiento del personal en cuestión).
- Uso del mecanismo de respuesta inicial de las oficinas regionales (autoridad del Director de la oficina regional).
- Solicitud de despliegue del equipo de refuerzo de la DESS (solicitudes de la operación a la DESS a través de la oficina regional).
- Solicitud de despliegues de la lista de emergencia de la DESS (solicitudes de la operación a la DESS a través de la oficina regional).
- Misiones de personal de otras operaciones o de la sede (solicitudes de la operación o la oficina regional a la operación, la oficina regional o la sede).
- Asignaciones temporales internas y nombramientos temporales externos (la operación o la oficina regional solicitan personal profesional directamente a la Unidad de Dotación de Personal Temporal y para Emergencias [ETSU, por sus siglas en inglés] de la División de Recursos Humanos, o a través de la célula de recursos humanos para personal profesional; o bien la operación crea y solicita contratos temporales para servicios generales y funcionarios nacionales del Cuadro Orgánico).
- Solicitud de socios de reserva (solicitudes de la operación o la oficina regional a la DESS, teniendo en cuenta una posible demora de 8 semanas y la eventualidad de que los socios de reserva no cuenten con fondos o candidatos idóneos).
- Solicitud de despliegue de los VNU (sea para una misión del Equipo de Respuesta de Emergencia por tres meses en el caso de los VNU internacionales o como despliegue estándar de los VNU).
- Solicitud de creación de una cantidad reducida de puestos esenciales de manera acelerada, si es necesario para garantizar la previsibilidad de la respuesta de emergencia y reducir los riesgos para la reputación (por ejemplo, en caso de que la emergencia sea de gran escala o suceda en un lugar donde el ACNUR no tenga una presencia significativa) (operación ante la División de Recursos Humanos y la División de Planificación Estratégica y Resultados a través de la oficina regional).

La composición ideal de la plantilla ampliada debería ser, como máximo, una relación de 70 : 30 entre personal y afiliados, es decir, la cantidad total de afiliados en la operación, incluso en la etapa previa de la emergencia, no debe superar el máximo permitido del 30%.

Se recomienda a las operaciones en los países iniciar la planificación para la siguiente fase de inmediato, donde identifiquen los perfiles que se necesitan, entre ellos, de personal afiliado y socios de reserva, así como asignaciones o nombramientos temporales internacionales.

b) Preparación para una respuesta de emergencia sostenible (tras el cuarto mes)

La dotación de personal de emergencia se resuelve principalmente sosteniendo los acuerdos de refuerzo del personal local e internacional, como asignaciones temporales internas o nombramientos temporales externos, misiones, socios de reserva, mecanismos de listas de emergencias internas, contratistas individuales locales y los VNU, y, en casos excepcionales,

puestos de manera acelerada.

La composición ideal de la plantilla ampliada debería reflejar una relación de 70:30 entre personal y afiliados. No obstante, los afiliados se pueden contratar por nombramiento temporal externo, como se explica anteriormente, y se considerarán en el futuro como personal. La cantidad total de afiliados en la operación, incluida la etapa previa de la emergencia, no debe superar el máximo permitido del 30%.

A su vez, y de ser necesario, la operación planificará una creación mínima de puestos, que se presentarán por modalidades de manera acelerada (la propuesta se hace ante la División de Recursos Humanos y la Junta de Gestión y Planificación de Recursos de la División de Planificación Estratégica y Resultados al sexto mes):

- Al sexto mes, la operación, a través de la oficina regional, propondrá una cantidad mínima de puestos que se publicarán por el mecanismo acelerado. Debe preverse que los puestos locales e internacionales que se proponga crear sean necesarios por 12 meses desde la asignación (de lo contrario, debe aplicarse un mecanismo alternativo de dotación de personal provisional).
- Los puestos que pueden considerarse para el procedimiento de manera acelerada incluyen, entre otros, aquellos de liderazgo clave (jefes de las suboficinas u oficinas sobre el terreno), de gestión y funcionales (que son internos o esenciales para el ACNUR, como, p. ej., puestos de las áreas de recursos humanos, suministros, coordinación interagencial, intervenciones en efectivo, finanzas, administración, programas y gestión de la protección). Las funciones técnicas como las de alojamiento; salud pública; agua, saneamiento e higiene; y planificación de asentamientos se cubrirán por medio de acuerdos con los socios de reserva, asignaciones temporales internas o nombramientos temporales externos, los VNU que cumplan los requisitos y contratistas individuales locales. Los contratistas individuales locales se pueden contratar en el país. Cuando esté disponible una cobertura de seguro médico, se pueden movilizar contratistas individuales internacionales desde fuera del país.
- El borrador de la publicación de contrataciones de manera acelerada se compartirá con la División de Recursos Humanos y la División de Planificación Estratégica y Resultados para su revisión. Luego se enviará a la Junta de Gestión y Planificación de Recursos. La División de Recursos Humanos evaluará que sea correcta desde el punto de vista técnico, por ejemplo, la cantidad de puestos, el nombre y la clasificación, y consultará con la DESS en lo que respecta a funciones de emergencia.
- Se insta a la Junta de Gestión y Planificación de Recursos a pedirle la opinión a la DESS sobre la conveniencia de la composición del personal.

Consideraciones especiales para acuerdos en el país

- En general, el ACNUR promueve que, en la medida de lo posible, en la planificación de personal se tengan en cuenta las ventajas de las soluciones de dotación a nivel nacional para fortalecer los conocimientos técnicos y la pericia, y para fomentar la sostenibilidad.
- Después de la etapa de necesidad inmediata, se recomienda a las operaciones que identifiquen las necesidades de personal local, basándose en un análisis de las brechas, y que prioricen los nombramientos temporales, que se pueden prolongar por hasta dos años.

- En esta fase de la emergencia, puede resultar prudente limitar la creación de puestos nacionales que se cubrirán por medio de procedimientos de manera acelerada, que generan la expectativa de un puesto a largo plazo.
- Se promueve la creación de puestos del Servicio Móvil como alternativa para las funciones profesionales internacionales, para transferir las aptitudes correspondientes al personal contratado a nivel local en el país. Los puestos del Servicio Móvil también se pueden publicar por procedimientos de manera acelerada.
- Para puestos específicos y sujetos a plazos, p. ej., personal de registro u otras funciones técnicas, algunas opciones son los contratistas individuales locales (incluida la UNOPS a nivel local) o los VNU.

c) Respuesta de emergencia más sostenible (meses 8 a 20 o más)

Los resultados de las contrataciones mínimas de manera acelerada ya se habrán alcanzado, y el nuevo personal nombrado ya se habrá reasignado y desplegado, y ya habrá iniciado sus funciones para el 8.º o 9.º mes. Se prevé que se mantengan estos puestos por 12 meses desde la fecha de (re)asignación.

Otras necesidades de dotación de personal se cubren por medio de asignaciones temporales internas o nombramientos temporales externos, misiones, despliegues de socios de reserva, los VNU y contratistas individuales locales.

La composición ideal de la plantilla ampliada no debería superar una relación de 30 : 70 entre el personal asignado de manera acelerada y por otros acuerdos de dotación, y no se debería superar la relación de 70 : 30 entre el personal y los afiliados.

Todas las operaciones de emergencia que se vean beneficiadas por la creación de puestos de manera acelerada deben completar un examen obligatorio de dotación de personal antes del primer ciclo de programación después de que caduque la declaración de emergencia, en el marco de un ejercicio de planificación del personal. El objetivo del examen es definir las prioridades estratégicas con una visión prospectiva, con el fin de atender las necesidades de coordinación, protección y asistencia en el periodo de “contratación” posterior a la emergencia, y, de conformidad con estas prioridades, determinar los requisitos presupuestarios y de personal. El ejercicio obligatorio de planificación del personal debe cubrir toda la operación en el país (no solo la creación de puestos durante la emergencia), y los recursos deben coincidir con los nuevos entregables o productos.

Es recomendable que las operaciones en los países, en colaboración con la oficina regional y con apoyo de la División de Recursos Humanos, designen a una entidad principal (un equipo multifuncional) para llevar a cabo los exámenes de dotación de personal. Estos exámenes evaluarán los niveles de dotación de personal, las estructuras organizacionales, la presencia y las funciones desde una perspectiva estratégica, para garantizar que la reciente operación de emergencia esté en sintonía con los objetivos generales de la representación.

El proceso de análisis se centra tanto en los aspectos de dotación de personal como en los estructurales, y hace hincapié en puestos y oficinas, más que en personas particulares. Se compone de cuatro etapas: la recopilación de datos (incluye análisis y entrevistas), hallazgos (incluye la identificación de deficiencias), recomendaciones (se proponen medidas correctivas), y

decisiones e implementación. A lo largo de este proceso, los principales hallazgos se validan con las partes interesadas pertinentes, y el informe final que contiene las recomendaciones debe ser aprobado por el personal directivo superior. Las recomendaciones relativas a los cambios en los puestos se implementan de conformidad con las potestades plasmadas en el marco de asignación de recursos, mientras que las intervenciones relacionadas con las personas deben gestionarse por medio del plan de acción de recursos humanos. El conjunto de herramientas prácticas del examen de dotación de personal y la metodología están disponibles en el [manual del ACNUR para la planificación del personal](#) (pág. 13, apartados 51 a 60; y págs. 29 a 35, anexo 8).

II. Periodo de “contratación”

d. Fase posterior a la declaración de emergencia (después del primer ciclo programático o el primer año después del procedimiento de manera acelerada)

Para el 20.º mes, como máximo, se implementará la racionalización de la cantidad de personal en la operación. El personal que se mantenga en puestos esenciales creados de manera acelerada debe integrarse plenamente a la estructura de personal de la operación, con respaldo, de ser necesario, de los socios de reserva y del personal afiliado nacional e internacional (contratistas individuales locales y los VNU). La UNOPS y otros contratistas contratados durante la emergencia por nombramientos temporales externos por 6 a 12 meses pueden volver a sus contratos iniciales de afiliados al finalizar este acuerdo, según las necesidades existentes.

4. Políticas y directrices

[\(Spanish\) UNHCR/HCP/2023/01 Policy on Emergency Preparedness and Response](#)

5. Contactos principales

Sección de Asignaciones y Gestión de Talentos de la División de Recursos Humanos (no hay un correo electrónico funcional específico)