



## **PARA INFORMACION**

### DECIMOSEPTIMO PUNTO DEL ORDEN DEL DIA

## **Estrategia en materia de recursos humanos: informe anual**

### **Introducción**

1. Al presentar en noviembre de 2005 la Estrategia revisada en materia de recursos humanos 2006-2009, en adelante «la Estrategia», la Oficina se comprometió a facilitar desde noviembre de 2006 un informe anual sobre los avances en su aplicación <sup>1</sup>.
2. En este segundo informe se propone una sinopsis de las medidas adoptadas para poner en práctica la Estrategia y se da cuenta de los principales resultados conseguidos hasta la fecha, en relación con las metas iniciales aprobadas por el Consejo de Administración. También se determinan los principales hitos que han de alcanzarse en el curso del proceso de aplicación.

### **Estructura del informe**

3. En la sección I se detallan los progresos alcanzados en cada una de las prioridades de desarrollo de la Estrategia, a saber: las políticas y procedimientos apropiados y eficaces en materia de contratación, colocación y progresión profesional; los sistemas de desarrollo y gestión del rendimiento del personal integrados, estimulantes y rigurosos; y las disposiciones esenciales en materia de bienestar y seguridad del personal.
4. En la sección II se resumen algunos de los acontecimientos y actividades desarrollados en la Oficina que apoyaron la aplicación de la Estrategia.
5. Por último, en la sección III se describen algunos de los principales acontecimientos relacionados con la reforma de las Naciones Unidas y sus posibles consecuencias para la gestión de los recursos humanos en la OIT.

<sup>1</sup> Documento GB.294/PFA/16, párrafo 40.

## Aplicación de la Estrategia: visión de conjunto

6. La Estrategia sigue siendo un componente esencial del proceso de reforma interna en curso cuyo objetivo es fortalecer la capacidad de la Oficina para prestar servicios de alta calidad a sus mandantes. Cabe recordar que se corresponde con el Marco de Políticas y Estrategias de 2006-2009, orientado a «hacer del trabajo decente un objetivo global». Se basa en los principios de la gestión basada en los resultados (GBR), con miras a garantizar que los recursos de personal se gestionan estratégicamente para alcanzar este objetivo. Constituye también un importante instrumento para promover y fomentar una cultura basada en los resultados mediante: la introducción de un nuevo sistema de gestión del rendimiento del personal que vincula explícitamente los objetivos a los resultados previstos así como a las competencias de gestión incluida la eficacia, la eficiencia y la rendición de cuentas; y la adopción de una estrategia de aprendizaje y desarrollo del personal que brinda la oportunidad al personal de dirección y demás miembros del personal de actualizar y perfeccionar sus calificaciones en relación con las necesidades de la Organización y de aumentar su capacidad de gestión para lograr resultados. Puede decirse que las metas de la Estrategia son importantes componentes de la hoja de ruta de la GBR que mantienen vínculos con la estrategia de la TI<sup>2</sup> y la estrategia propuesta de intercambio de conocimientos<sup>3</sup>.
7. En consonancia con el enfoque de la GBR, se siguió prestando atención al fortalecimiento de la capacidad de gestión tanto en la sede como en las oficinas exteriores a través de una serie de iniciativas oficiales y oficiosas. El compromiso constructivo con el Comité del Sindicato del Personal siguió siendo una característica integral del entorno operativo tanto oficialmente en el marco de la Comisión Paritaria de Negociación (CPN), en los grupos de trabajo conjuntos y en otros órganos mixtos, como oficiosamente a través del diálogo y de las consultas.
8. Como parte del sistema común de las Naciones Unidas, la OIT siguió participando en el seguimiento preliminar de las recomendaciones del Grupo de Alto Nivel del Secretario General sobre la coherencia en todo el sistema de las Naciones Unidas contenidas en su informe titulado «Unidos en la Acción». Las políticas en materia de recursos humanos, como factor decisivo para mejorar el rendimiento y los resultados, ocupa un lugar central en las iniciativas de seguimiento, y sus resultados repercutirán forzosamente en la gestión de los recursos humanos de la Oficina en el contexto del propio Estatuto del Personal de la OIT.
9. Como se informó en 2006, el costo de la aplicación de la Estrategia está siendo financiado en gran medida con los créditos previstos para HRD en el Programa y Presupuesto para 2006-2007, y se están asignando recursos adicionales procedentes del superávit de 2000-2001 para la puesta en marcha del nuevo sistema de dotación, asignación y colocación de los recursos humanos así como de los ahorros realizados en otras partidas en el Sector de Gestión y Administración (MAS) para sufragar algunos de los costos relacionados con el establecimiento del nuevo sistema de gestión del rendimiento.
10. En general, se han logrado avances sólidos en la aplicación de la Estrategia; quizás el más notable sea la consecución de la meta establecida para el «equilibrio de género». Pese a que no se han cumplido algunas de las metas previstas para determinadas prioridades clave, como la gestión del rendimiento y el aprendizaje y desarrollo del personal, se han realizado importantes progresos en estos ámbitos y se ha sentado una base sólida para el

<sup>2</sup> Documento GB.300/PFA/ICTS/2.

<sup>3</sup> Documento GB.300/PFA/9/2.

futuro. Entre otros ámbitos en los que se han logrado progresos cabe mencionar la labor en materia de seguridad y la reducción del número de quejas. La rápida evolución de la situación externa, caracterizada por el programa de reforma de las Naciones Unidas, presenta a la vez retos y oportunidades para la gestión de los recursos humanos en la OIT, y debe tenerse en cuenta en la aplicación futura de la Estrategia.

## I. Principales componentes de la Estrategia

### 1. Políticas y procedimientos apropiados y eficaces en materia de contratación, colocación y progresión profesional

#### a) Mejora de la contratación y la selección

*Meta:*

*La contratación y la selección se organizan sobre la base de procedimientos revisados que hacen hincapié en la competencia, la eficiencia y la integridad. Estos procedimientos, junto con las propuestas de enmienda al Estatuto del Personal y las circulares administrativas conexas, se someterán a la aprobación de la Comisión en su reunión de marzo de 2006.*

11. Las negociaciones entre la administración y el Comité del Sindicato del Personal en relación con la revisión del convenio colectivo sobre los procedimientos de contratación continuaron en 2007 y dieron lugar a la firma de un convenio marco en octubre de 2007. El convenio abarca principios generales, los medios de selección y el proceso de contratación, las funciones y responsabilidades, el desarrollo de carrera, la orientación y la formación, la información y respuesta a los candidatos, y las quejas. Continúan las negociaciones con plazos definidos sobre los anexos cuyo objetivo es establecer los procedimientos detallados de la contratación y selección. Se prevé que estas negociaciones se concluirán a tiempo para las enmiendas propuestas al Estatuto del Personal y las circulares administrativas conexas que han de presentarse a la Comisión en noviembre de 2008. Entre tanto, sigue en vigor el actual convenio colectivo.

*Meta:*

*A finales de 2007 se habrá reducido a 90 días el plazo medio para la conclusión de los procedimientos de concurso.*

12. En el período que abarca hasta agosto de 2007, la duración media de un procedimiento completo de concurso aumentó a 141 días (frente a 130 días en agosto de 2006). Durante este período, se sometieron al procedimiento de concurso interno y/o externo un total de 50 vacantes (32 en la categoría de servicios orgánicos o categorías superiores y 18 en la categoría de servicios generales), y se recibieron alrededor de 3.118 candidaturas. Esto supuso un aumento de un 54 por ciento con respecto al año anterior, que a su vez había sido un 43 por ciento superior al año precedente.
13. Dada la tendencia al alza del número de concursos y por diversos factores operativos externos, no es de extrañar que la duración media para la conclusión de los procedimientos de concurso para cualquier vacante se haya incrementado y, de hecho, es poco probable que se reduzca de forma sostenida. Sin embargo, conviene hacer dos puntualizaciones. La primera es que esta meta perderá en gran medida su razón de ser respecto del personal de

la categoría de servicios orgánicos con la introducción del sistema de dotación, asignación y colocación de los recursos humanos<sup>4</sup>. Cabe recordar que con arreglo a este sistema, el procedimiento de contratación del personal de los servicios orgánicos, junto con los traslados rutinarios y las colocaciones no urgentes, se organizará en torno a dos períodos del año establecidos, y se hará un mayor hincapié en una mejor planificación del personal, incluida la planificación de la sucesión. Con este cambio de prioridades, la atención se trasladará del plazo requerido para la conclusión de los procedimientos de concurso a velar por que se tomen mejores decisiones relativas al personal teniendo en cuenta las necesidades a largo plazo de la Organización desde una perspectiva global. Como resultado, será necesario establecer otra meta para el personal de los servicios orgánicos basada en la experiencia inicial del sistema de dotación, asignación y colocación de los recursos humanos. La segunda es que dado que la mayor parte de la contratación del personal de los servicios generales se realiza internamente, es probable que se pueda cumplir la meta inicial de 90 días para esta categoría del personal.

14. El sistema de dotación, asignación y colocación de los recursos humanos se puso en marcha en octubre de 2007 con una serie de exámenes profundos de la situación en materia de dotación de personal. Entre los principales hitos que se van a establecer figuran los siguientes:

Mes/año	Hitos fundamentales
Diciembre de 2007	Conclusión de los exámenes de dotación de personal de toda la Oficina
Diciembre de 2007	Sesiones de formación para el personal de dirección y otros miembros del personal
Enero de 2008	Publicación del compendio de vacantes
Agosto de 2008	Vacantes cubiertas en el marco de la fase 1 del sistema de dotación, asignación y colocación de los recursos humanos

15. Desde enero de 2007, se han otorgado pasantías a unos 230 jóvenes, 173 en la sede y 57 en las regiones. En la sede, casi un tercio de los pasantes proceden de regiones distintas de Europa y América del Norte, lo que representa una mejora importante con respecto a 2006, atribuible a los esfuerzos de la Oficina por aumentar la distribución geográfica de los pasantes.

## b) Reforzamiento de la diversidad

### Diversidad regional

#### *Meta:*

*Lograr para finales de 2007 una representación regional más equilibrada entre el personal de la Oficina, prestando una atención especial, en cada región, a las nacionalidades no representadas o subrepresentadas.*

16. Como se señaló en noviembre de 2006<sup>5</sup>, el rango aconsejable para cada región se define como el total de los rangos aconsejables de todos los Estados Miembros en dicha región. (Cabe recordar que la Oficina calcula un rango estándar aconsejable para el personal fijo de la categoría de los servicios orgánicos y categorías superiores, que se aplica a cada uno de los Estados Miembros cuya contribución financiera sea igual o inferior al 0,2 por ciento del presupuesto ordinario, y un rango aconsejable que se aplica a los demás Estados

<sup>4</sup> Documento GB.297/PFA/14, párrafo 16.

<sup>5</sup> Documento GB.297/PFA/14, párrafo 17.

Miembros y que es proporcional a su contribución al presupuesto ordinario). Las regiones se han establecido siguiendo el mismo criterio de definición de las regiones para efectos administrativos, y son las cinco que figuran en el cuadro 1 *infra*.

**Cuadro 1. Representación regional del personal (personal fijo-categoría de servicios orgánicos y categorías superiores)**  
Diciembre de 2005 y agosto de 2007

Región Administrativa (número de Estados Miembros)	Rango (número de puestos aconsejable)		Valor medio del rango a)		Número (efectivo) de funcionarios b)		Desviación del valor medio b)-a)	
	Diciembre de 2005	Agosto de 2007	Diciembre de 2005	Agosto de 2007	Diciembre de 2005	Agosto de 2007	Diciembre de 2005	Agosto de 2007
Africa (53)	60-101	60-101	81	81	96	94	+15	+13
Américas (35)	126-209	124-206	167	165	171	162	+4	-3
Estados árabes (11)	15-25	15-25	20	20	8	8	-12	-12
Asia y el Pacífico * (29)→(31)	111-185	111-184	148	147	115	117	-33	-30
Europa y Asia Central* (50)→(51)	172-286	172-286	229	229	255	261	+26	+32
<b>Total *</b> <b>(178)→(181)</b>					<b>645</b>	<b>642</b>		

\* El número de Estados Miembros en la región de Europa y Asia Central aumentó de 50 a 51 cuando Montenegro se convirtió en el 179 Estado Miembro y la región de Asia y el Pacífico pasó de 29 a 31 cuando Brunei Darussalam y la República de las Islas Marshall se convirtieron, respectivamente, en el 180 y 181 Estados Miembros.

17. Como se puede observar en el cuadro 1, la situación siguió siendo esencialmente positiva y estable, ya que la representación geográfica de cuatro de las cinco regiones en la categoría de servicios orgánicos y categorías superiores queda comprendida en el rango aconsejable, y sólo para la región de los Estados árabes no se cumple este criterio. Sin embargo, cuando se utiliza el valor medio del rango como indicador del equilibrio interregional los resultados varían más: las regiones de Africa y de Europa y Asia Central superan los valores medios, mientras que las Américas, Asia y el Pacífico y los Estados árabes se encuentran por debajo de dichos valores. Aún así, los resultados reflejan una mejora de la situación en la región de Asia y el Pacífico. Sin embargo, se puede decir lo contrario de las Américas.
18. La Oficina siguió esforzándose por reducir los desequilibrios importantes que existen dentro de las regiones y centró su atención en las nacionalidades no representadas o subrepresentadas. Desde enero de 2005, la Oficina ha contratado a un total de seis personas de nacionalidades no representadas. Sin embargo, el impacto de este logro de reducir el número total de nacionalidades no representadas se vio compensado por el número de nuevos Estados Miembros que se adhirieron a la OIT, y por la partida de miembros del personal de determinadas nacionalidades de la Oficina. En general, en 2005, el 38 por ciento de los candidatos externos contratados en la categoría de servicios orgánicos o categorías superiores provenían de nacionalidades no representadas o subrepresentadas; y en 2006, este porcentaje aumentó al 56 por ciento.
19. La Oficina seguirá esforzándose por influir en el perfil geográfico general de su personal, tratando de atraer a un mayor número de candidatos calificados de nacionalidades no representadas o subrepresentadas. Cabe señalar que durante 2006, de las 3.634 candidaturas recibidas de candidatos externos, menos del 20 por ciento procedían de

candidatos de nacionalidades no representadas o subrepresentadas. La tendencia de las candidaturas hasta 2007 es similar.

20. Entre las medidas adoptadas para corregir esta situación figuran las siguientes:

- a) la creación de una base de datos de prospección de departamentos gubernamentales, organizaciones de empleadores y de trabajadores e instituciones educativas en países no representados y subrepresentados con la asistencia de los mandantes. Ahora se remiten automáticamente a las organizaciones que figuran en la base de datos (cuyo número asciende a 110) copias electrónicas de todos los anuncios de vacante de la categoría de servicios orgánicos para que los transmitan, a su vez, a posibles candidatos y otras partes interesadas. Además, la Oficina continúa su programa de misiones de prospección a países no representados y subrepresentados y sus discusiones con representantes de esos países sobre estrategias encaminadas a atraer y retener a sus nacionales calificados, y
- b) conceder especial atención en los procedimientos de concurso a los candidatos externos de países no representados y subrepresentados una vez cumplida la exigencia obligatoria de dar prioridad a los candidatos internos. En cualquier caso, se siguen respetando las normas en materia de competitividad e integridad en la contratación, de conformidad con las disposiciones del Estatuto del Personal de la OIT.

#### Equilibrio de género

***Meta:***

*En 2007, la proporción de mujeres en puestos de categoría superior (esto es, de P.5 y categorías superiores) no será inferior al 33 por ciento.*

21. Durante el período comprendido entre diciembre de 2005 y agosto de 2007, la proporción de mujeres en puestos de categoría superior en los niveles P.5 y superiores ascendió del 29 por ciento al 33,4 por ciento, con lo que se alcanzó la meta. Los progresos fueron considerables en los niveles D.1 y D.2, en los que se pasó del 31 por ciento al 46 por ciento y del 26 por ciento al 35 por ciento respectivamente. En el mismo período, el porcentaje de mujeres en el nivel P.5 aumentó del 28 por ciento al 29,4 por ciento.
22. A pesar del mayor equilibrio de género en los niveles superiores, la Oficina seguirá consolidando estos logros y apoyándose en ellos. Las perspectivas siguen siendo prometedoras, en particular para los nombramientos (principalmente en el nivel D.1 y niveles superiores) por elección directa del Director General. El desafío es mayor en el nivel P.5. En efecto, las mujeres tendrán oportunidades de seguir avanzando en este nivel ya que más de dos tercios de los miembros del personal que se jubilan en el próximo bienio son hombres. Por consiguiente, la Oficina está preparándolas para que aprovechen estas oportunidades a través de su participación en el Programa de Desarrollo de las Capacidades de Gestión y Liderazgo (MLDP). En el último ciclo, el 48 por ciento de los participantes eran mujeres. Sin embargo, ha disminuido el número total de oportunidades que se presentan en el nivel P.5 debido a los esfuerzos por reequilibrar la estructura de grados (en particular en este nivel).

#### Personas con discapacidades

23. Habida cuenta de los desafíos que supone atraer y contratar candidatos con discapacidades, a mediados de 2007 la Oficina encomendó un estudio independiente de sus políticas y procedimientos en materia de recursos humanos y su posible incidencia en la contratación de las personas con discapacidades. El estudio fue realizado por un consultor externo con experiencia en el asesoramiento de los sectores público y privado sobre cuestiones de

discapacidad. Algunas de sus recomendaciones se están aplicando actualmente, entre otras, el control sistemático de la redacción de los anuncios y requisitos de empleo para garantizar que la terminología utilizada no excluye a los candidatos con discapacidades; el establecimiento de vínculos con organismos gubernamentales especializados y otras instituciones con miras a una prospección mejor orientada; el examen de los procedimientos de aplicación y evaluación; y la ampliación de la función y visibilidad del punto focal para cuestiones de discapacidad en HRD. Se está preparando una guía para el personal de dirección sobre la determinación de sus funciones y el cumplimiento de sus responsabilidades en la gestión de los miembros del personal con discapacidades. Se están considerando otras recomendaciones con miras a su aplicación escalonada, cuando sea factible, en el marco de la política de la Oficina sobre el empleo de las personas con discapacidades.

### **c) Reequilibrio de la estructura de grados**

#### ***Metas:***

- i) *Se reclasificará, al menos, la tercera parte de los puestos de nivel P.5 que queden vacantes por jubilación de personal hasta finales de 2009. También se revisarán los grados de otros puestos que queden vacantes durante el mismo período, con miras a establecer una estructura de grados más apropiada en la categoría de servicios orgánicos.*
- ii) *En el marco del examen de la estructura de grados, se establecerá una meta distinta con respecto a la categoría de servicios generales en la sede y en las oficinas exteriores.*

24. Desde enero de 2006 hasta la fecha, se han reclasificado un total de 15 puestos P.5 a niveles inferiores, en particular los que quedaron vacantes por motivos de jubilación y otros tipos de separación del servicio, incluidos los traslados. En el mismo período, también se reclasificaron a grados inferiores tres puestos de los servicios generales. Este resultado refleja la firme resolución de la Oficina de revisar los grados de todos los puestos que quedan vacantes, independientemente del motivo.
25. Como se informó a la Comisión en noviembre de 2006, la Oficina emprendió una revisión de su estructura de grados, examinó su evolución en el tiempo y la comparó con la de otros organismos especializados<sup>6</sup>. Las recomendaciones del estudio se evaluarán íntegramente habida cuenta de los resultados del examen de la estructura exterior y de sus consecuencias para las necesidades generales de la Oficina. Las metas revisadas que se deriven de este amplio ejercicio se presentarán a la Comisión en noviembre de 2008. Entre tanto, la Oficina ha estado examinando la manera de hacer frente a los cambios estructurales y de grado conexos de forma coherente y controlada.
26. Conviene recordar que el reequilibrio de la estructura de grados, aunque es un objetivo importante en sí es forzosamente un proceso lento ya que depende del cese en el servicio de los miembros del personal. A ello se añade que debe tener en cuenta otros imperativos de gestión de los recursos humanos como la necesidad de preservar la capacidad de la Oficina de prestar servicios de alto nivel a los mandantes; atraer y retener a personal altamente calificado; proporcionar oportunidades para el desarrollo y progresión de las mujeres y hombres, y facilitar la movilidad del personal.

<sup>6</sup> Documento GB.297/PFA/14, párrafo 26.

**d) Incremento de la movilidad****Metas:**

- i) *A finales de 2007, el 40 por ciento del personal de los servicios orgánicos y categorías superiores que cumplen las condiciones de movilidad tendrán experiencia tanto en la sede como en las oficinas exteriores, y se prevé que tal proporción pase a un 45 por ciento a finales de 2009.*
- ii) *A finales de 2007, al menos el 33 por ciento del personal de los servicios orgánicos y categorías superiores que prestan servicios en una región determinada serán originarios de otra región.*

**27.** En el curso de 2007, 11 funcionarios (entre ellos dos mujeres) fueron trasladados de la sede a las oficinas exteriores, siete funcionarios (una mujer) fueron trasladados de las oficinas exteriores a la sede, y diez funcionarios (siete mujeres) fueron trasladados entre oficinas exteriores. Aunque esto contribuyó a que en el período comprendido hasta septiembre de 2007 aumentase de un 34 a un 35 por ciento la proporción del personal de los servicios orgánicos y categorías superiores que cumplen las condiciones de movilidad con experiencia tanto en la sede como en las oficinas exteriores, no se logró alcanzar la meta del 40 por ciento.

**28.** En el cuadro 2 *infra* se indica un aumento importante de la proporción del personal de los servicios orgánicos y categorías superiores que prestan servicios en una región determinada y son originarios de otra región. Desde septiembre de 2006, el porcentaje total ha ascendido del 24,3 por ciento al 30,3 por ciento. Aunque ha aumentado el intercambio fecundo en todas las regiones, sólo se está alcanzando la meta en Asia y el Pacífico y los Estados árabes (aunque evidentemente la base de referencia es pequeña).

**29.** Se puede esperar que se realicen mayores progresos en el logro de estas metas con la introducción del sistema de dotación, asignación y colocación de los recursos humanos, que proporcionará un mecanismo más sólido para una movilidad geográfica mayor y más precisa en la Oficina.

**Cuadro 2. Distribución del personal por región de destino, septiembre de 2007**  
(Personal fijo, categoría de servicios orgánicos y categorías superiores)

Región	Número total de miembros del personal personal septiembre de 2007	Número de miembros del personal procedente de fuera de la región septiembre de 2007	Porcentaje procedente de fuera de la región septiembre de 2006	Porcentaje procedente de fuera de la región septiembre de 2007
Africa	63	15	20,6	23,8
América Latina y el Caribe	48	12	15,2	25,0
Estados árabes	10	5	28,6	50,0
Asia y el Pacífico	64	26	39,7	40,6
Europa	22	4	11,1	18,2
<b>Total</b>	<b>207</b>	<b>62</b>	<b>24,3</b>	<b>30,0</b>

## 2. Sistemas de desarrollo, y gestión del rendimiento del personal integrados, estimulantes y rigurosos

### a) *Gestión del rendimiento del personal*

*Meta:*

*Durante 2006-2007, se establecerá un sistema eficaz, justo y equitativo de gestión y medición del rendimiento que cumpla con las normas internacionales más recientes en materia de buenas prácticas.*

30. La labor de diseño del nuevo sistema de gestión del rendimiento ha continuado a un ritmo acelerado en el curso del presente año. Se han celebrado consultas con el personal en la sede y en el exterior, y HRD ha colaborado con un grupo consultivo informal integrado por directores y personal de distintos servicios con objeto de elaborar un sistema apropiado. Se ha realizado en el sistema de las Naciones Unidas un estudio de evaluación sobre las prácticas de gestión del rendimiento conjuntamente con la OIT y la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR), para poder tener en cuenta las mejores prácticas con objeto de ajustar el sistema de gestión del rendimiento de la OIT con los principios rectores de aceptación general. Ello reviste especial importancia en el contexto de las iniciativas «Unidos en la acción».
31. Las principales características del nuevo sistema de gestión del rendimiento propuesto son las siguientes:
- **Planificación para el rendimiento** introduciendo el establecimiento de objetivos para todos los funcionarios (en relación con las funciones del puesto pero centrado en los resultados) para permitir un entendimiento común de los objetivos del rendimiento. De esa forma las expectativas serán claras, puesto que vincularán el rendimiento con la gestión basada en los resultados a través de una armonización de los resultados individuales, de las unidades y la Organización, incrementando la visibilidad y la responsabilización del personal directivo superior que se encargará de definir y estructurar lo que es preciso llevar a cabo para alcanzar las metas en sus respectivas unidades, y cuya gestión del personal y su rendimiento serán evaluados a nivel de las unidades o departamentos.
  - **Evaluación de las competencias** (es decir, *cómo* se obtienen los resultados), e identificación de los puntos fuertes y débiles del funcionario de que se trate, lo cual permitirá corregir las posibles deficiencias mediante actividades de formación, y posteriormente, hacer corresponder los perfiles de competencias individuales con la descripción de los puestos, resultante en una percepción precisa de las capacidades del personal y las necesidades de la Organización. También el trabajo de colaboración en equipos será una importante competencia sujeta a evaluación.
  - **Mejora de la cultura del rendimiento** en la Oficina, fomentando el diálogo y el trabajo en equipo e introduciendo exámenes a mitad de período para supervisar los progresos y permitir una reorientación del esfuerzo desplegado, de ser necesario.
  - **Mejora de la cultura de aprendizaje**, mediante la introducción de un objetivo de desarrollo en cada evaluación. El intercambio de conocimientos y el aprendizaje se incluirán como competencias esenciales.
  - **Introducción de un sistema de evaluación perfeccionado para los directores**, incluyendo en las evaluaciones preguntas relacionadas con las competencias, como la gestión de la actuación profesional, las medidas de perfeccionamiento del personal, la

capacidad de interrelacionarse y comunicarse, y otras competencias esenciales en materia de gestión. El personal también tendrá la oportunidad de expresar su opinión acerca de la actuación de sus superiores jerárquicos. Este componente está perfectamente en consonancia con los objetivos de la gestión basada en los resultados, que destacan la mayor responsabilidad y la obligación de rendir cuentas de los directores.

32. Para poner a prueba el nuevo sistema, en octubre de 2007 se iniciarán ejercicios piloto en varias unidades de la sede y oficinas exteriores. Los ejercicios piloto iniciados con seminarios apuntarán al mejoramiento de las competencias en materia de comunicación y a asegurar un entendimiento común de las definiciones y medidas aplicadas. La duración de los ejercicios piloto será de tres meses. Al final del ejercicio, los participantes deberán evaluar el impacto del nuevo sistema en la actuación de la unidad a la que pertenecen, además de proporcionar evaluaciones detalladas sobre los instrumentos y herramientas. Esta contribución se utilizará para completar el marco y los instrumentos, antes de aplicar globalmente el nuevo sistema con un criterio progresivo. Las actividades complementarias, incluida la vinculación del sistema a IRIS, así como los talleres de formación para los directores y el personal, tendrán lugar en el primer semestre de 2008.
33. Si bien la Oficina reconoce que es apremiante aplicar el nuevo sistema de gestión del rendimiento debido a su importancia para fortalecer la gestión basada en los resultados, tiene asimismo presente que introducir un nuevo sistema de gestión del rendimiento es un proceso complejo y necesariamente progresivo. A la luz de lo expuesto, la Oficina ha adoptado un enfoque ecuánime (y prudente) para la aplicación del nuevo sistema. Su parecer es que el tiempo adicional dedicado a las consultas internas y externas, será una inversión provechosa que culminará en un sistema pertinente y eficaz a la vez que administrable.
34. Las principales etapas son las siguientes:

Mes/año	Hitos principales
Octubre-diciembre de 2007	Ensayo del nuevo sistema en proyectos piloto
Abril de 2008	Finalización traducción y presentación de las nuevas directrices
Abril-junio de 2008	Talleres de capacitación para el personal
Julio de 2008	Comienzo del funcionamiento del nuevo sistema

**b) Promoción y apoyo de la formación y el desarrollo del personal**

**Meta:**

*A finales de 2007, el 50 por ciento, y a finales de 2009, el 75 por ciento de todos los administradores/supervisores de los niveles P.4 y superiores habrán participado provechosamente en el Programa de Desarrollo de las Capacidades de Gestión y Liderazgo (MLDP) y/u otras formaciones de gestión.*

35. El MLDP, que sigue siendo el principal mecanismo de formación de los administradores/directores de la OIT, ha sido diseñado nuevamente sobre la base de las recomendaciones resultantes de la evaluación independiente del programa, y en consulta con expertos externos en capacidades de gestión y liderazgo del sistema de las Naciones Unidas<sup>7</sup>. En septiembre de 2007 se iniciaron otros ciclos del nuevo programa, con un

<sup>7</sup> Documento GB.297/PFA/14, párrafos 3-39.

39 por ciento de participantes procedentes de las oficinas exteriores. También participaron más directores en actividades de formación en la Escuela Superior del Personal del sistema de las Naciones Unidas. Como consecuencia, aumentó a casi el 35 por ciento el porcentaje del personal de grados P4 a D1 participante en actividades de capacitación sobre gestión. En su conjunto, el porcentaje total de funcionarios del cuadro orgánico participantes en el programa MLDP y sus actividades subsidiarias aumentó al 45 por ciento, aproximadamente. Si bien no se ha alcanzado el objetivo inicial, la Oficina considera que los resultados son alentadores.

36. Como se indica en el párrafo 35 *supra*, se ha registrado un aumento de la participación de los directores de la OIT en las actividades de formación del sistema en el contexto de la reforma de las Naciones Unidas y de las iniciativas «Unidos en la acción». Este fenómeno se ampliará a través de la participación en la Red Directiva Superior del sistema de las Naciones Unidas y su Programa conexo de capacitación del personal directivo de la Red Directiva Superior (véase el párrafo 69), que se iniciará en noviembre de 2007. Coordina actualmente el programa la Escuela Superior del Personal del sistema de las Naciones Unidas.
37. Un importante elemento del apoyo prestado por la Oficina al personal del cuadro orgánico y categorías superiores ha sido el establecimiento de un grupo de «nuevos administradores» conducido por HRD, que se reúne ocasionalmente para examinar cuestiones de interés común. Presenta especial importancia para los directores o administradores recientemente nombrados en la OIT, procedentes de otras organizaciones del sistema y quizás no familiarizados con el funcionamiento de la Organización. Se prevé que el establecimiento de este grupo, fortalecerá la colaboración entre los directores de la Oficina, y los beneficios resultantes superarán los que puedan obtenerse de las propias reuniones estructuradas. También se está elaborando un programa más formal de tutoría entre homólogos para su introducción en 2008 (véase el párrafo 65). Asimismo, algunos directores siguen sesiones de entrenamiento individual destinadas a mejorar su actuación identificando el perfeccionamiento que necesitan a través de un sistema de evaluación de la actuación o de la autoevaluación. La Oficina se propone ampliar este servicio en función de los recursos disponibles.

**Meta:**

*A finales de 2007, el 80 por ciento del personal dedicará una media de diez días de trabajo por año a actividades relacionadas con la formación, tanto formal como informal. Estas actividades de formación deberán ajustarse a ciertos criterios explícitos de eficacia.*

38. La partida especialmente asignada al desarrollo del personal en el presente bienio ha redundado en un importante crecimiento de las actividades de formación en la Oficina, como se desprende claramente de la evaluación del Marco de Aprendizaje de la Organización, realizada a finales de 2006 según la cual la Oficina no ha alcanzado aún el objetivo mencionado *supra*. Este ejercicio fue realizado por la Escuela Superior del Personal del sistema de las Naciones Unidas para establecer una referencia en relación con el objetivo y evaluar la situación de la Oficina con respecto al aprendizaje. La metodología utilizada ha sido elaborada por los directores de capacitación con objeto de definir las normas del aprendizaje individual y a nivel de la Organización en las Naciones Unidas. Incluía una encuesta en línea a más de 600 miembros del personal escogidos al azar, grupos de discusión y entrevistas individuales.
39. El resultado global fue que la OIT había avanzado notablemente en el establecimiento de una base sólida para el aprendizaje y el desarrollo de sus recursos humanos, en particular en los dos últimos años. Como conclusión, el informe señala que algunos de los elementos que contribuyeron a ese logro han sido la asignación del 2 por ciento de los gastos de

personal a actividades de capacitación y desarrollo; la descentralización de la gestión y la administración del presupuesto y la creación de la función «coordinador de capacitación», además de la orientación proporcionada por HRD. Asimismo, no cabe duda de que la OIT ha alcanzado el segundo nivel (de cuatro) con respecto a «organizar lo esencial» en su evolución como organización de aprendizaje, y actualmente hace progresos, si bien de forma desigual, en los distintos sectores, departamentos, regiones y países, conducentes al tercer nivel a saber, «centrarse en el aprendizaje». Estos resultados confirman que la estructura establecida para el desarrollo futuro existe, aunque todavía la Oficina no haya llegado a convertirse en una auténtica «organización de aprendizaje». Para ello será necesario redoblar los esfuerzos a lo largo de varios bienios. Por tanto, el marco temporal del actual objetivo era probablemente demasiado optimista y poco realista <sup>8</sup>.

40. Un importante componente de las actividades de desarrollo del personal de la Oficina es la formación relativa a IRIS para el personal, tanto en la sede como en el exterior, en consonancia con el despliegue del programa IRIS en el terreno proyectado para 2008. El objetivo global de la estrategia de formación relativa a IRIS es aprovechar los beneficios que aporta este programa conociendo más a fondo las capacidades del sistema y facilitando una transferencia de conocimientos para enriquecer la experiencia de la Organización. La estructura del plan de estudios, los cursos de formación y el material didáctico han vuelto a diseñarse recientemente en forma integrada para que se refleje la utilización de IRIS por el personal de la OIT. En el presente bienio, la formación relativa a IRIS se ha financiado con el presupuesto principal. Una descripción detallada del programa de formación sobre IRIS ha sido sometida a la Subcomisión de las Tecnologías de la Información y la Comunicación.
41. Una novedad importante ha sido el considerable fortalecimiento de las relaciones de colaboración entre la sede y el Centro Internacional de Formación en Turín, con un aumento sin precedentes de la participación del Centro en la capacitación del personal de la OIT. En la actualidad, la colaboración abarca las siguientes esferas temáticas: la gestión basada en los resultados y los programas de trabajo decente por país (PTDP) (ITC/PROGRAM); la gestión del ciclo de los proyectos (ITC/PARDEV); la reforma de las Naciones Unidas (ITC/PARDEV); supervisión y evaluación (ITC/EVAL); movilización de recursos (ITC/PARDEV); tripartismo y diálogo social (ITC/DIALOGUE); empleo (ITC/Sector de Empleo). La responsabilidad de la participación en estas actividades incumbe a los departamentos técnicos competentes en la sede, coordinada y asistida por HRD.
42. Se han diseñado cursos nuevos para programas de formación ética, sensibilización al fraude y gestión de los riesgos. Aproximadamente 20 instructores de ética completaron un curso de formación en la materia en septiembre de 2007. La Oficina de Ética procede actualmente a revisar el material de formación correspondiente basándose en los resultados del curso que le han sido comunicados, de manera de poder impartir al personal el programa completo de capacitación a principios de diciembre de 2007. La formación sobre sensibilización al fraude se llevó a cabo en septiembre y octubre de 2007 y estuvo destinada al personal que trabaja en las esferas pertinentes en la Oficina. Asimismo, en noviembre, se impartió un curso de formación sobre gestión de los riesgos, destinado a 20 participantes entre los que se cuenta personal de FINANCE, PROCUREMENT, HRD y PROGRAM.
43. La descentralización de la financiación del desarrollo de personal a las regiones ha suscitado un vivo interés y una intensa actividad. La colaboración con HRD ha permitido a las regiones crear sus propios métodos de elaboración y organización de la capacitación

<sup>8</sup> Escuela Superior del Personal del sistema de las Naciones Unidas: Informe sobre la evolución del Marco de Aprendizaje de la Organización de la OIT.

para satisfacer sus necesidades. Las actividades de formación han sido de dos tipos principales, por un lado, las destinadas a mejorar las aptitudes interpersonales, como la creación de equipos, la comunicación, el conocimiento de idiomas y las tecnologías de la información, y por otro, las actividades de apoyo a la ejecución de los PTDP, como la movilización de recursos, la gestión del ciclo de los proyectos, la gestión basada en los resultados, la reforma de las Naciones Unidas, el Programa de Trabajo Decente y las relaciones con los medios de comunicación. Además, se han realizado otras actividades de capacitación técnica en esferas como la responsabilidad social de la empresa, la política de migración y la respuesta en casos de desastre.

44. Antes del final de 2007, el HRD llevará a cabo una evaluación y revisión completas de la experiencia sobre la aplicación de la estrategia de formación y desarrollo del personal a fin de extraer enseñanzas para el bienio siguiente. Ya se sabe con certeza que será preciso prestar más atención a la capacitación de los coordinadores de la formación, así como a la capacitación y preparación de los directores, en especial en la sede, a fin de planificar y organizar eficazmente actividades de desarrollo del personal. Con la introducción del nuevo sistema de gestión de rendimiento será aún más necesario que los directores y los miembros del personal actúen con mayor dinamismo para determinar las necesidades de desarrollo del personal. Se examinarán asimismo las modalidades para asegurar que los fondos de desarrollo del personal estén fácilmente disponibles para el personal que más necesite la formación. Será asimismo preciso centrar más la atención en metodologías que permitan evaluar mejor la calidad y el efecto de las actividades de formación descentralizadas. Las conclusiones y recomendaciones también se compartirán con los representantes del personal en el contexto del Consejo Paritario de Formación.

### 3. Disposiciones básicas en materia de seguridad y bienestar del personal

#### a) Seguridad y protección del personal

*Meta:*

*La OIT instaurará y dará cumplimiento en toda la Oficina a las normas mínimas de seguridad operacional de las Naciones Unidas.*

45. La Oficina ha continuado supervisando y apoyando el cumplimiento, en todas sus oficinas exteriores, incluidas las oficinas de proyectos de cooperación técnica de la OIT, de las normas de seguridad establecidas por el Departamento de Seguridad y Vigilancia de las Naciones Unidas. Estas normas abarcan la planificación, la formación y el equipamiento. Entre las recientes mejoras de los procedimientos de control figuran las misiones de cumplimiento y evaluación realizadas por el Departamento de Seguridad y Vigilancia, y un programa de autoevaluación para todo el sistema de las Naciones Unidas.
46. Se han realizado actividades de formación para sensibilizar sobre las amenazas, las técnicas para reducirlas y las responsabilidades. Se han organizado talleres especiales en la sede centrados en las medidas que han de observarse en relación con los viajes, y en dos subregiones donde se considera que los niveles de riesgo lo justifican. Asimismo, se ha impartido una capacitación individual a los directores de la Oficina en su calidad de miembros de los equipos de gestión de la seguridad, así como a los funcionarios que deben trabajar en lugares de destino de alto riesgo.
47. La Oficina ha seguido supervisando que se cumpla la exigencia de que todo el personal complete los cursos de seguridad básica y de seguridad avanzada sobre el terreno, que son obligatorios para todo el personal que viaje o se instale en un lugar de destino situado en

una zona correspondiente a la fase I de seguridad del Departamento de Seguridad y Vigilancia de las Naciones Unidas. Los acontecimientos del presente año, incluidos los fuegos de mortero, los bombardeos a los aeropuertos y la explosión de dispositivos explosivos improvisados en varios de los lugares de destino, han hecho presente la necesidad de sensibilizar sobre los problemas de seguridad con carácter prioritario y de asegurar el cumplimiento de las directivas en la materia.

48. La Oficina ha mantenido un alto nivel de colaboración con otras organizaciones del sistema de gestión de la seguridad de las Naciones Unidas. Ha participado activamente en la Red Interinstitucional de Gestión de la Seguridad, que es el principal órgano encargado de formular políticas sobre la seguridad y la protección en el sistema de las Naciones Unidas. Se ocupa asimismo de coordinar un órgano en que están representados los intereses de los organismos especializados en el marco de la Red Interinstitucional de Gestión de la Seguridad. Todos los organismos especializados basados en Ginebra adoptaron una recomendación aprobada por la Oficina que instaba al establecimiento de un grupo de alto nivel de gestión de la seguridad, así como un grupo consultivo de seguridad a nivel de las operaciones, que permitirá un intercambio de información, y una coordinación eficaces de la reducción de los riesgos y de las medidas, para responder a las situaciones de crisis, como base de la gestión de la seguridad y la protección del personal en Suiza y en la vecina Francia.

## **b) Seguridad y salud en el trabajo**

### ***Meta:***

*Establecer una política y un sistema de gestión en materia de seguridad y salud en el trabajo para toda la Oficina que respondan a criterios de eficacia, que se someterá a la Comisión para su aprobación en noviembre de 2006.*

49. La Oficina, en consulta con la Comisión del Sindicato del Personal, continúa su labor relativa a la formulación de una declaración de política y un sistema de gestión en materia de seguridad y salud en el trabajo y, en el momento de redactar el presente informe, están por concluirse dos documentos, uno que proporciona un marco para la gestión de la seguridad y salud en el trabajo, y el otro, relativo al funcionamiento de un comité de seguridad y salud en el trabajo. En el primero se definen diversos aspectos de la gestión de la seguridad y salud en el trabajo, tales como las funciones y responsabilidades de los directores y el personal; las funciones de un coordinador de la seguridad y salud en el trabajo y de los representantes de la seguridad y salud en el trabajo; medidas de vigilancia y control; formación e información, y presentación de informes. Estos dos documentos, conjuntamente con la declaración del Director General relativa a la seguridad y salud en el trabajo, ya preparada, constituirán la base de la acción de la Oficina en la materia, tanto en la sede como en el terreno.
50. La Oficina prosiguió sus actividades de preparación para una posible pandemia de gripe, con la elaboración de un marco general destinado a situaciones imprevistas, que expone las medidas que deberían adoptarse en una situación de pandemia. Se preparan actualmente, planes más detallados a nivel departamental que definen las disposiciones concretas que correspondería aplicar en esa situación hipotética. Se prepara asimismo, un folleto de información sobre la pandemia para el personal.
51. La Oficina también prevé elaborar un plan general de continuidad de las actividades para la sede y las oficinas exteriores, sobre la base de la labor ya realizada sobre la planificación para una pandemia. A ese efecto, ha entablado consultas con la Dependencia de Continuidad de Actividades del Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) con miras a una posible cooperación a este respecto.

### c) **Equilibrio entre el trabajo y la vida privada**

**Meta:**

*Establecer en la OIT condiciones de servicio relativas al tiempo de trabajo y cuestiones conexas que correspondan a criterios de buenas prácticas, que se someterán a la Comisión para su aprobación en noviembre de 2007.*

52. El grupo de trabajo conjunto establecido por la Comisión Paritaria de Negociación (CPN) prosiguió su labor durante 2007. Su mandato consiste en examinar temas como la organización de las modalidades de horario de trabajo, el empleo de dedicación parcial, las modalidades de trabajo compartido y de teletrabajo, y de licencia por maternidad y adopción en régimen de tiempo parcial. Se está por finalizar el cuestionario de la encuesta cuyo objeto es recabar las opiniones del personal sobre estas cuestiones. Los resultados de la encuesta servirán de guía para la elaboración de un programa de temas por la Comisión Paritaria, para lo cual será preciso elaborar o revisar políticas y directrices apropiadas. Estas se presentarán a la Comisión de forma constante.
53. Contribuirán al proceso los resultados de un proyecto sobre la armonización y coordinación de las iniciativas de bienestar y movilidad del personal realizado en el marco del plan de acción para la armonización y reforma de las prácticas operacionales del sistema de las Naciones Unidas<sup>9</sup>. El proyecto contribuirá a facilitar la identificación, el intercambio y la difusión de unas prácticas y enfoques acertados conducentes a una gestión justa de los recursos humanos, así como al aprovechamiento eficaz de los recursos disponibles (véase el párrafo 69).
54. El 1.º de octubre de 2007 comenzó a funcionar en la sede la «Sala de lactancia». Ofrece espacio a las madres que desean dar el pecho a sus niños, o extraer y conservar su leche durante los horarios de trabajo. La sala está totalmente equipada y se espera que permita a las madres que trabajan aprovechar mejor sus pausas para amamantar en un lugar seguro, tranquilo y cómodo, sin el riesgo de que se les interrumpa.

### d) **Prevención y resolución de conflictos**

**Meta:**

*La Oficina mantendrá un sistema justo, eficiente y efectivo de prevención y resolución de conflictos.*

55. En 2006-2007 se redujo casi al 30 por ciento el número de reclamaciones relacionadas con las políticas, los reglamentos y los procedimientos sometidos a la Junta Consultiva Mixta de Apelaciones. En 2006, para contribuir a mejorar el funcionamiento de la Junta Consultiva se designaron dos nuevos presidentes, con lo cual pasó a contar con cinco presidentes. Además, en 2006 y 2007 se nombraron seis nuevos miembros de los grupos de expertos de la Junta Consultiva; actualmente hay 15 miembros disponibles de grupos de expertos. Los nuevos presidentes y miembros de los grupos fueron seleccionados por su integridad y competencia, teniendo en cuenta criterios de género, distribución geográfica y diversidad lingüística.
56. El examen interno de la Junta Consultiva realizado a fines de 2006 reconoció la importante labor realizada desde su creación y formuló una serie de recomendaciones importantes para

<sup>9</sup>CEB/2007/HLCM/16, «Plan of action for the harmonization and reform of business practices in the UN system», septiembre de 2007.

la Comisión Paritaria de Negociación, HRD, el Comité del Sindicato del Personal y la propia Junta Consultiva. Estas recomendaciones fueron debatidas en los foros competentes y, según los casos, se adoptaron decisiones para seguir mejorando los mecanismos internos de solución de conflictos en la Oficina.

57. HRD siguió tratando de resolver conflictos mediante un diálogo oficioso siempre que fuese posible, tanto en la fase inicial cuando se presenta por primera vez la reclamación al Departamento, de conformidad con el artículo 13.2.1 del Estatuto del Personal, como en la segunda etapa, más formal, cuando se presenta una reclamación a la Junta Consultiva en virtud del artículo 13.2.2. Aproximadamente el 30 por ciento de todas las reclamaciones se resuelven satisfactoriamente de esta manera. La Oficina sigue desplegando esfuerzos constantemente para reducir los conflictos, inclusive a través de un diálogo oportuno entre HRD y el Comité del Sindicato del Personal, según proceda. El Departamento ha seguido sensibilizando a los directores sobre su función y responsabilidades, con arreglo al Estatuto del Personal, mediante reuniones ordinarias con los directores de operaciones, así como otras medidas.

#### **e) Revisión de la política de contratación**

##### *Meta:*

*Elaborar una política revisada de contratación que aplique las nuevas directrices de la Comisión de Administración Pública Internacional (CAPI), que se someterá a la Comisión para su aprobación en noviembre de 2006.*

58. Como se informó en marzo de 2007, la Asamblea General tomó nota de la decisión de la Comisión de adoptar un marco para las disposiciones contractuales, lo cual permite que la Oficina prosiga con la labor relativa al examen de la política de contratación<sup>10</sup>. Como parte del proceso, ha examinado las medidas adoptadas por otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas para poner en práctica las directrices. Se espera que las recomendaciones sobre la aplicación de la nueva política en la OIT sean examinadas por la Comisión Paritaria de Negociación a comienzos del próximo año.
59. Como consecuencia de las deliberaciones en la Comisión Paritaria de Negociación, se ha suspendido la práctica de establecer acuerdos de servicios especiales en el marco de los proyectos de cooperación técnica sobre el terreno. Estos acuerdos de servicios especiales serán reemplazados, a medida que expiren, por otros tipos de contratos, según proceda, teniendo en cuenta las limitaciones financieras de los respectivos proyectos de cooperación técnica.

## **II. Medidas de apoyo**

#### **a) Aumento de la eficacia del Departamento de Desarrollo de los Recursos Humanos**

60. HRD siguió aplicando las recomendaciones del informe de 2006 del examen de su estructura, procedimientos y operaciones. Como parte de este proceso, el Departamento se reorganizó para distribuir las responsabilidades de gestión a nivel del servicio de forma más equitativa. El objetivo es promover una mayor focalización en la aplicación de las principales prioridades de la Estrategia (por un lado la dotación, incluido el sistema de

<sup>10</sup> Documento GB.298/PFA/19.

dotación, asignación y colocación de recursos humanos; y por otro lado, la gestión del rendimiento del personal y el desarrollo del personal); así como en los esfuerzos por mejorar continuamente la orientación de los servicios del Departamento.

61. En este contexto, continuaron las labores para elaborar indicadores y medidores apropiados del rendimiento. La Caja del Seguro de Salud del Personal (SHIF), por ejemplo, ha introducido una norma de servicio de «no acumulación» del trabajo. El rendimiento se controla periódicamente sobre la base del número de solicitudes de reembolso recibidas frente al número de solicitudes tramitadas, por semana y año hasta la fecha. El volumen de solicitudes tramitadas se compara también con el del mismo período del año anterior. Se realizan anualmente s externas e internas para controlar la exactitud de los reembolsos. Un servicio de información proporciona asistencia a los miembros y sirve también para controlar la precisión y eficacia del servicio.
62. Como parte de los esfuerzos por mejorar la comunicación interna en el Departamento, se han adoptado diversas medidas oficiales y officiosas, incluida la introducción de seminarios mensuales para el personal a fin de garantizar que el personal conoce perfectamente todas las esferas de trabajo del Departamento y comprende los vínculos que existen entre ellas.
63. En consonancia con la recomendación del Auditor Externo, se están realizando esfuerzos para incrementar la disponibilidad de los «recursos profesionales calificados» del Departamento a través del nombramiento continuo de personal con calificaciones profesionales en recursos humanos y mediante oportunidades para que el personal pueda actualizar sus competencias en ésta y otras disciplinas. Se siguió tratando de aprovechar eficazmente las competencias de todo el personal del Departamento y crear una cultura de mejora continua.

**b) *Mejor articulación de las políticas de gestión de recursos humanos con el Programa de Trabajo Decente***

64. HRD continúa desplegando esfuerzos para lograr una mejor articulación de las políticas y metas de gestión de los recursos humanos con el principal objetivo del marco de políticas y estrategias de «hacer del trabajo decente un objetivo global». Como se indicó en el informe anual de 2006, «dicha articulación exige que el personal de recursos humanos, los mandos medios y los altos directivos trabajen estrechamente en el contexto de una responsabilidad compartida»<sup>11</sup>. Sus funciones respectivas se reflejan en el marco de competencias de gestión, que formará parte integral del nuevo sistema de gestión del rendimiento.
65. Como parte de estos esfuerzos, HRD siguió aplicando medidas que brindan la oportunidad al Departamento de comprender y responder mejor a las necesidades en materia de recursos humanos de los departamentos técnicos y regionales para aplicar el Programa de Trabajo Decente, así como de promover el concepto de responsabilidad compartida y rendición de cuentas en la gestión del personal entre HRD y los superiores jerárquicos. Entre otras medidas cabe citar las siguientes:
  - a) exámenes de la situación en materia de dotación de personal (recursos humanos), que se llevan a cabo una vez al año conjuntamente con los departamentos de la sede y cada dos años con las regiones, coincidiendo con las reuniones del Consejo de Administración; estos exámenes se suelen centrar en la planificación del personal, la contratación, el desarrollo del personal y la gestión del rendimiento, así como en la contribución de los departamentos respectivos al cumplimiento de los objetivos y las

<sup>11</sup> Documento GB.297/PFA/14.

metas de la política de recursos humanos. Cobrarán una mayor importancia estratégica con la introducción del sistema de dotación, asignación y colocación de recursos humanos, y se prestará una mayor atención a las cuestiones relativas a la planificación de la sucesión y la movilidad;

- b) la celebración de reuniones mensuales de directivos, que sirven de canal informal para el intercambio de información sobre las novedades de interés común para todos los directivos. Los miembros del Equipo de Dirección, incluido el Director General, han participado en estas reuniones;
- c) la celebración de reuniones especiales para el nuevo personal de dirección, en las que se proporciona información específica sobre su responsabilidad en materia de recursos humanos en el marco de la gestión basada en los resultados de la OIT y sobre los servicios de apoyo que HRD puede poner a su disposición. Se está examinando la posibilidad de aplicar una propuesta, en 2008, derivada del examen mencionado en el párrafo 64 con miras a proporcionar orientación a cargo de homólogos para los nuevos directores;
- d) la celebración de reuniones especiales de información sobre la Estrategia para el personal de dirección (y demás miembros del personal) en la sede y en las oficinas exteriores, en particular a través de presentaciones en reuniones de directores regionales, retiros del departamento y reuniones regionales del sindicato del personal;
- e) la introducción de programas de formación específicos en respuesta a las solicitudes planteadas en parte en el Seminario del Grupo Mundial de Gestión del Trabajo Decente celebrado el pasado año. Se han individuado dichos programas en el párrafo 41.

**c) *Establecimiento de un sistema eficaz de seguimiento, presentación de informes y evaluación***

- 66. A través del sistema de seguimiento y presentación de informes, la Oficina ha podido generar informes periódicos y *ad hoc* con IRIS para seguir los progresos realizados respecto de la aplicación de la Estrategia y alertarle de cualquier modificación que se tenga que introducir en sus metas y modalidades de aplicación. Se están utilizando los productos del sistema para facilitar el proceso actual de adopción de decisiones sobre cuestiones de recursos humanos. Así, por ejemplo, se ha utilizado el sistema para generar datos de referencia para el examen de la estructura exterior.
- 67. Entre otros productos del sistema que se publicaron durante el año figuran el informe de la evaluación del Marco de Aprendizaje de la Organización que se ha utilizado para medir los progresos realizados por la OIT para convertirse en una «Organización de aprendizaje» (véase párrafo 38); el estudio sobre «prácticas óptimas» en los sistemas de gestión del rendimiento en todo el sistema común de las Naciones Unidas (véase párrafo 30) que se está utilizando para fundamentar la introducción del nuevo sistema de gestión del rendimiento de la OIT; y el informe sobre la revisión de la estructura de grados, que será uno de los componentes utilizados junto con el resultado del examen de la estructura exterior para motivar las decisiones sobre el establecimiento de metas en relación con el reequilibrio de la estructura de grados (véase párrafo 25).
- 68. Un consultor externo ha presentado una propuesta para la realización de una «auditoría de calificaciones», como solicitó la Comisión, y sus recomendaciones se estaban examinando en el momento de la redacción del presente documento. Sin embargo, aunque se considera una herramienta útil de recursos humanos, no sería oportuno emprender tal evaluación en

esta fase dadas las actividades en curso para examinar el marco de competencias de la Organización en torno al cual se tendría que realizar la auditoría. Entre tanto, la Oficina ha recurrido a herramientas en línea y basadas en la web para determinar las necesidades de desarrollo, en particular en los ámbitos de la tecnología de la información, IRIS e idiomas.

### III. Evolución del entorno externo y consecuencias para la gestión de los recursos humanos de la OIT

69. Hasta la fecha, no se ha llegado a un consenso en la Asamblea General de las Naciones Unidas en relación con su examen de las recomendaciones del Grupo de Alto Nivel en su conjunto<sup>12</sup>. Sin embargo, independientemente del resultado del examen actual de las recomendaciones que tienen lugar en dicho órgano, la Oficina reconoce la necesidad de lograr una mayor coherencia y armonización, incluidas sus prácticas en materia de recursos humanos, en todo el sistema común como medio de aumentar la eficacia y eficiencia de las Naciones Unidas en el cumplimiento de su mandato a nivel de los países. Asimismo, es un medio de reducir los costos transaccionales de los mandantes al tratar con organismos diferentes que tienen requisitos diferentes. Habida cuenta de ello, y como se mencionó en el párrafo 8, la Oficina ha participado en el proceso de seguimiento en el seno de la Junta de los jefes ejecutivos y sus diversos pilares para promover y facilitar la coherencia y armonizar las prácticas operativas. En el ámbito de los recursos humanos, por ejemplo, la Oficina ha participado en la determinación de iniciativas prioritarias sobre las que se podrían adoptar medidas inmediatas. Entre ellas figuran las siguientes<sup>13</sup>:

- a) «armonización progresiva de los Estatutos y Reglamentos del Personal en todo el sistema de las Naciones Unidas, prestando especial atención a las disposiciones contractuales», cuyo objetivo es armonizar más los Estatutos y Reglamentos del Personal en todo el sistema común de las Naciones Unidas a fin de que las políticas y procedimientos por las que se rige la gestión de los recursos humanos sean más coherentes en todo el sistema de las Naciones Unidas;
- b) «marco para la armonización y coordinación de las iniciativas para al bienestar del personal y el equilibrio entre la vida profesional y la vida privada» cuyo objetivo es fomentar el intercambio fecundo de prácticas óptimas y estimular la movilidad entre los organismos;
- c) «Red Directiva Superior» que tiene por objetivo mejorar el rendimiento de la Organización mediante el fortalecimiento de la capacidad de gestión y de liderazgo; construir una cultura de organización común; facilitar la transferencia de responsabilidades, competencias y rendición de cuentas; incrementar la cohesión y coordinación entre organismos; y promover una mayor movilidad, aprendizaje y compromiso con el profesionalismo de la función de gestión, y
- d) «Programa de capacitación de dirigentes de la Red Directiva Superior» como componente de la Red Directiva Superior, con el objetivo de lograr un espíritu de equipo común en todas las Naciones Unidas basado en la voluntad y la capacidad de colaboración entre los organismos.

<sup>12</sup> Documento GB.300/4.

<sup>13</sup> CEB /2007/HLCM/16, *op. cit.*, párrafos 21-26.

70. Sin embargo, aunque la Oficina apoya la importancia de la armonización, es de la opinión que ésta debe alcanzarse mediante la adopción de una solución equilibrada (que no se base en normas comunes mínimas), debe ser financieramente adecuada, y debe respetar la diversidad de cada organización y tener en cuenta las decisiones ya adoptadas por el Consejo de Administración. Está claro que el resultado de las distintas iniciativas presentará retos y oportunidades para la Oficina, y tendrá repercusiones para la gestión de los recursos humanos en todo el sistema común, aunque es demasiado pronto para evaluar la naturaleza precisa del impacto.
71. En vista de lo anterior, se han celebrado consultas con algunos miembros del personal directivo de oficinas externas para comprender mejor los retos a los que tienen que hacer frente y proporcionarles orientación y apoyo. Además, se han celebrado reuniones de información con el personal y el Comité del Sindicato del Personal para ponerles al corriente de la evolución en este contexto y responder a sus preocupaciones individuales sobre la incidencia de esta evolución.
72. También reviste interés para la OIT la recomendación del Grupo de Alto Nivel de que un experto o entidad externa con autoridad en la materia realice una evaluación independiente para reformar la Comisión de Administración Pública Internacional con miras a que la Comisión responda mejor a las prioridades operativas del sistema común de las Naciones Unidas<sup>14</sup>. Cabe recordar que muchas de las decisiones que influyen en la gestión de los recursos humanos de todo el sistema derivan de las laborales de la Comisión, por lo que este órgano debe desempeñar un papel decisivo en el establecimiento de un sistema más coherente y atractivo de las Naciones Unidas, capaz de estar «unido en la acción».

Ginebra, 12 de octubre de 2007.

*Este documento se presenta para información.*

<sup>14</sup> Unidos en la acción, Informe del Grupo de Alto Nivel, A/61/563, página 61.