



## DUODÉCIMO PUNTO DEL ORDEN DEL DÍA

**Estrategias basadas en los resultados para 2010-2015: Estrategia en materia de recursos humanos – Reorientación de los recursos humanos****Introducción**

1. El Consejo de Administración adoptó en noviembre de 2005 la estrategia en materia de recursos humanos para 2006-2009<sup>1</sup>. La estrategia se centraba en políticas y procedimientos apropiados y eficaces en materia de contratación, colocación y progresión profesional; sistemas de gestión del desempeño y de desarrollo del personal integrados, estimulantes y rigurosos, y disposiciones en materia de bienestar y seguridad del personal. Para cada uno de estos objetivos se establecían indicadores y metas detallados.
2. El informe sobre los avances realizados presentado a la Comisión en noviembre de 2008<sup>2</sup> indicaba que se habían alcanzado los objetivos en materia de equilibrio de género, movilidad, seguridad y salud en el trabajo, y prevención y solución de conflictos. Además se habían registrado progresos significativos en esferas como la gestión del desempeño del personal, el desarrollo del personal, la contratación y selección, y el reequilibrio de la estructura jerárquica. No obstante, la Oficina reconoció que quedaban pendientes desafíos considerables, en particular en relación con la Declaración sobre la justicia social para una globalización equitativa y la resolución correspondiente.
3. En 2009, prosiguió la labor en el marco de la estrategia de 2006-2009 a fin de:
  - mejorar la eficacia de los mecanismos de contratación basados en la competencia en el marco del Sistema de contratación, asignación y colocación del personal (RAPS), que apunta a aumentar la visibilidad para atraer a candidatos externos calificados y fomentar la movilidad interna, así como para asegurar una sucesión oportuna;
  - introducir progresivamente un nuevo marco de gestión del desempeño (a partir de julio de 2009) que hiciera coincidir el ciclo de evaluación de cada miembro del

<sup>1</sup> Documentos GB.294/PV, párrafo 213, y GB.294/PFA/16.

<sup>2</sup> Documento GB.303/PFA/13.

personal con el ciclo del programa y presupuesto, y vinculara la actuación de cada funcionario con los objetivos de la Organización;

- financiar el desarrollo del personal (2 por ciento de los gastos de personal) con miras a promover las aptitudes operativas y el desarrollo de la capacidad de liderazgo y de gestión de los funcionarios que ocupan puestos de nivel superior;
- mejorar la formación en materia de seguridad para sensibilizar más al personal;
- realizar un inventario de las competencias profesionales en junio de 2009 para evaluar la insuficiencia de calificaciones en la Oficina y poder planificar mejor las necesidades de desarrollo de los recursos humanos y del personal para el próximo período de planificación con arreglo al Marco de Políticas y Estrategias para 2010-2015.

4. La estrategia en materia de recursos humanos para 2010-2015 procura aprovechar los progresos realizados, anticipar y abordar las necesidades emergentes (tales como la respuesta ante la evolución del entorno económico y social, las crisis humanitarias o la iniciativa «Unidos en la acción»), así como actualizar las prácticas, las normas y procedimientos sobre recursos humanos para responder a desafíos como los señalados en la Declaración de la OIT sobre la justicia social para una globalización equitativa y en el Pacto Mundial para el Empleo.
5. El objetivo general de la Estrategia es enfocar la función relativa a los recursos humanos de modo que se responda en mayor medida a los objetivos estratégicos de la OIT y la Declaración de la OIT sobre la justicia social para una globalización equitativa. Esto exige, específicamente, el establecimiento o la modificación de los sistemas de recursos humanos que son esenciales para el logro de los cuatro resultados definidos más adelante. Se trata de contar con procesos apropiados y eficientes que sustenten el desarrollo del talento y de la capacidad de liderazgo, mejoren los conocimientos generales y los conocimientos especializados de alto nivel, y promuevan la rendición de cuentas, el trabajo en equipo y la colaboración, así como un entorno de trabajo propicio.
6. La estrategia procura reafirmar la función de los recursos humanos, asociada a la dirección para desarrollar la capacidad que necesita la Organización a fin de alcanzar sus objetivos y resultados. Esa capacidad consiste esencialmente en una combinación de aptitudes, competencias técnicas, calificaciones y experiencia del personal. Para que sea eficaz y esté orientada hacia el futuro, la estrategia contribuirá a la consecución de los 19 resultados previstos en el Marco de Políticas y Estrategias para 2010-2015, conjuntamente con otras estrategias de gestión esenciales sobre las tecnologías de la información (TI), los conocimientos y la cooperación técnica<sup>3</sup>. Las TI son esenciales para la aplicación de herramientas relativas a los recursos humanos y para la recopilación y el seguimiento de la información sobre los recursos humanos; por su parte, la formación en materia de TI es esencial para la utilización más eficaz posible de la informática en la Oficina. El desarrollo de los recursos humanos está directamente relacionado con la cooperación técnica puesto que es necesario atraer a un personal competente y conservarlo para proporcionar servicios de asesoramiento y técnicos de alta calidad. La aplicación de la estrategia en materia de conocimientos depende estrechamente del perfeccionamiento del personal y de la capacidad de liderazgo. La estrategia también se propone responder a las necesidades de los directivos y del personal a través de un enfoque de la gestión de los recursos humanos más receptivo, eficaz y orientado hacia los servicios. Por consiguiente, la comunicación continua con el personal y el diálogo constructivo con los representantes del personal,

<sup>3</sup> Véase el documento GB.306/PFA/12/1, anexo.

tanto en la sede como en las oficinas exteriores, serán esenciales en el contexto de la aplicación de la estrategia.

7. Para poner en práctica la estrategia, la Oficina recurrirá a un conjunto de recursos. Los recursos del presupuesto ordinario disponibles incluyen las partidas presupuestarias asignadas a las unidades de trabajo del Departamento de Desarrollo de los Recursos Humanos (HRD), los recursos para los mecanismos de prevención y solución de conflictos en toda la Oficina, así como recursos centralizados para la formación, principalmente lingüística e informática. Asimismo, hay actualmente tres funcionarios de recursos humanos que se desempeñan en tres regiones (África, Asia y el Pacífico, y las Américas), con financiación de dichas regiones. HRD también coordina la utilización de los fondos de desarrollo del personal (aproximadamente el 2 por ciento de los gastos de personal). Alrededor de la mitad de esos fondos está descentralizada en las regiones y los sectores en la sede. El Departamento gestiona el resto de los recursos para satisfacer las necesidades de formación de toda la Oficina. Los presupuestos del servicio de seguridad y salud de toda la Oficina también dependen administrativamente de HRD. Entre los recursos que complementan las asignaciones del presupuesto ordinario figuran los ingresos de apoyo al programa procedentes de los programas de cooperación técnica, los ingresos procedentes de los servicios de capacitación lingüística, y la contribución aportada por la otra organización miembro (UIT) de la Caja del Seguro de Salud del Personal. En el cuadro 1 que figura a continuación se desglosan en detalle los recursos procedentes del Programa y Presupuesto para 2010-2011 y las estimaciones de los recursos de otras procedencias (las cifras están expresadas en dólares de los Estados Unidos).

Cuadro 1

	Miembros del personal	No miembros del personal	Total
<b>A. Presupuesto ordinario</b>			
1) Departamento de Desarrollo de los Recursos Humanos			
– Unidades de trabajo de HRD	18.042.476	1.300.486	19.342.965
– Prevención y solución de conflictos	941.292	231.362	1.172.654
– Fondo Centralizado para el Desarrollo del Personal		2.575.024	2.575.024
2) Funcionarios encargados de los recursos humanos a nivel regional	1.345.608		1.345.608
3) Fondos para el Desarrollo del Personal		8.480.967	8.480.967
4) Seguridad	448.536	2.849.946	3.298.482
5) Otros créditos presupuestarios			
– Unidad de Servicios de Salud	1.679.634	179.707	1.859.341
– Servicio de guardería		447.663	447.663
– Representación del personal	1.299.804	984	1.300.788
<b>B. Otras fuentes</b>	<b>4.587.473</b>		<b>4.587.473</b>
<b>Total</b>	<b>28.344.823</b>	<b>16.066.142</b>	<b>44.410.965</b>

8. La estrategia se define con arreglo a los cuatro resultados inscritos en el marco global de gestión basada en los resultados del Marco de Políticas y Estrategias para 2010-2015<sup>4</sup> y en el Programa y Presupuesto para 2010-2011. Su finalidad es contribuir cabalmente a alcanzar el resultado 1 previsto en relación con la gobernanza, apoyo y gestión, a saber, utilización eficaz y eficiente de todos los recursos de la OIT, mediante el logro del

<sup>4</sup> Documento GB.304/PFA/2 (Rev.).

indicador 1.1 que se refiere a la mejora de la eficacia de la gestión de los recursos humanos. La estrategia propone los siguientes resultados concretos en este contexto: mejora de la competencia y la capacidad de liderazgo; mejora de la calidad del trabajo y la capacidad de respuesta; mejora de la eficacia y eficiencia del personal y mayor satisfacción y rendimiento del personal.

9. Esta estrategia es una de las cuatro estrategias de gestión integradas elaboradas por la Oficina para la presente reunión del Consejo de Administración. Tiene por finalidad dar respuesta a un componente clave del Plan de aplicación de la Declaración de la OIT sobre la justicia social para una globalización equitativa, adoptado por el Consejo de Administración en marzo de 2009<sup>5</sup>. En el documento titulado «Estrategias basadas en los resultados 2010-2015: Visión general» se hace una reseña del propósito y la estructura del marco común de gestión basada en los resultados aplicado a estas cuatro estrategias y se incluye un cuadro en el que se indican los vínculos entre las mismas<sup>6</sup>.

## Resultados de la estrategia

**Resultado 1: Mejora del talento<sup>7</sup> y de la capacidad de liderazgo: Mediante la captación, motivación, desarrollo y conservación de personal y directivos competentes y dedicados en todos los niveles, la OIT aumentará su capacidad institucional y su rendimiento para alcanzar sus objetivos**

### *Estrategia*

10. La eficacia de la Organización depende en gran medida de su capacidad institucional, es decir, una combinación de aptitudes, competencias técnicas, experiencia y relaciones de trabajo del personal. Para alcanzar sus objetivos, la OIT debe seguir proporcionando al personal oportunidades y experiencias concretas para su desarrollo y, al mismo tiempo, atraer y conservar personal competente, calificado y con experiencia. Sin una orientación clara, una gestión eficaz y una participación positiva, el personal no alcanzará el nivel de desempeño requerido.
11. 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 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.
12. Por consiguiente, la estrategia se centrará en abordar las necesidades de desarrollo del personal; fomentar la movilidad y el desarrollo profesional del personal; atraer y conservar personal competente, calificado y con experiencia; estimular la productividad y la

<sup>5</sup> Documento GB.304/SG/DECL/1 (Rev.).

<sup>6</sup> Documento GB.306/PFA/12/1.

<sup>7</sup> El término «talento» se utiliza en este documento con el sentido de todas las competencias, conocimientos, aptitudes, capacidades y experiencia que posee un miembro del personal.

dedicación personal, y reforzar los sistemas para gestionar de manera más eficaz el desempeño insuficiente.

13. El personal será evaluado mediante el instrumento de inventario de las competencias introducido en 2009. Al identificar las competencias disponibles y las necesarias para el período de planificación, la Organización tendrá una visión más precisa de sus capacidades y de las carencias actuales en lo que se refiere a las competencias. Esto permitirá definir un criterio de referencia en cuanto a las necesidades futuras que servirá de base para determinar las prioridades de la contratación y guiará los objetivos de desarrollo del personal. En vista de la composición del personal actual, la Oficina hará también un esfuerzo especial para contratar especialistas técnicos jóvenes y altamente calificados, a fin de compensar las pérdidas previstas de personal técnico especializado de más edad a raíz de su jubilación.
14. La Oficina seguirá fomentando la movilidad y la diversidad, elementos esenciales de los planes de contratación y dotación de personal. Se tomarán medidas para promover la movilidad y la diversidad en todos los niveles.
15. Para desarrollar las competencias fundamentales y técnicas y otras competencias profesionales del personal, la Oficina adoptará un enfoque más coherente en el ejercicio de las funciones de gestión y supervisión. A través del nuevo marco de gestión del desempeño, el personal directivo deberá asegurarse de que cada miembro del personal tenga un plan de desarrollo, conforme a los objetivos de la Organización.
16. A fin de que la Oficina contrate personal competente y lo retenga es necesario un examen amplio de su política de contratación teniendo en cuenta la evolución del sistema de las Naciones Unidas en general. Ya se han entablado discusiones con el Sindicato del Personal que concluirán dentro de un plazo razonable.

## Medición

### Resultado 1: Mejora de la competencia y la capacidad de liderazgo

Indicador	Criterio de referencia	Meta para 2010-2015
1.1. Porcentaje de los miembros del personal que han completado su perfil profesional.	El 10 por ciento (septiembre de 2009).	El 80 por ciento del personal.
1.2. Porcentaje de mujeres en puestos directivos (P5 y superiores) y número de nacionalidades representadas en la Oficina.	El 33,6 por ciento de los puestos de nivel superior están ocupados por mujeres.  118 nacionalidades representadas en los puestos sujetos a distribución geográfica.  149 nacionalidades representativas en la Oficina, en todas las categorías del personal.	Paridad de género en los puestos de nivel superior.  El 10 por ciento de aumento del número de nacionalidades representadas en la Oficina.
1.3. Fondos destinados al desarrollo del personal, asignados para fomentar la competencia y la capacidad de liderazgo.	Aproximadamente el 20 por ciento de los fondos centralizados para la formación proyectados para 2008-2009.	Del 25 al 35 por ciento de los fondos para el desarrollo del personal utilizados para promover la competencia y la capacidad de liderazgo.

Indicador	Criterio de referencia	Meta para 2010-2015
	Taller del Programa de Desarrollo de las Capacidades de Gestión y Liderazgo; biblioteca de módulos de aprendizaje autodirigido; talleres especiales sobre la conducción de equipos por países de las Naciones Unidas, y otras respuestas concretas a necesidades particulares.	Un programa amplio de promoción de la capacidad de liderazgo que incluye formación para desarrollar dicha capacidad con respecto a: la dedicación, la motivación, el desempeño, la orientación ( <i>coaching</i> ), el aprovechamiento de la diversidad y el perfeccionamiento del personal.  El marco de gestión del desempeño responsabiliza al personal directivo con respecto al desarrollo de la capacidad de liderazgo.

#### Hitos bienales

2010-2011	2012-2013	2014-2015
El 10 por ciento del personal directivo participa en un taller recientemente concebido para estimular la participación del personal y motivarlo.	El 20 por ciento del personal directivo participa en un taller sobre motivación y estímulo de la participación del personal.	El 30 por ciento del personal directivo participa en un taller sobre motivación y estímulo de la participación del personal.
Definición y planificación de un programa amplio sobre capacidad de liderazgo para el personal directivo.	Programa amplio sobre capacidad de dirección para el personal directivo, organizado y dotado de recursos para su puesta en práctica.	El programa amplio para el personal directivo está en pleno funcionamiento. Todos los funcionarios de los grados P5 a D1 tienen la responsabilidad de dedicarle de 1 a 2 días por año como parte de su objetivo de desarrollo de la capacidad de liderazgo
	El 33 por ciento de los directores D1 dedican voluntariamente de 1 a 3 días por año al programa.	
Se establecen los primeros planes individuales de desarrollo mediante el marco de gestión del desempeño.	Las necesidades de formación y desarrollo se abordan sistemáticamente a través del marco de gestión del desempeño.	Se diseña y planifica la aplicación de una herramienta electrónica para el análisis y la consolidación de las necesidades de formación de toda la Oficina.
Examen de la política de contratación.		El sistema electrónico de contratación de la OIT está plenamente integrado en IRIS.

**Costo bienal del resultado:** El 24 por ciento del total de recursos que figuran en el cuadro 1, que representan los gastos de personal de HRD relativos a la dotación, planificación y formación del personal, así como los créditos para la formación centralizados, y los fondos para el desarrollo del personal destinados a promover la diversidad, la capacidad de dirección y la competencia.

**Resultado 2: Mejora de la calidad del trabajo y la capacidad de respuesta gracias a una mayor responsabilización: Se dispone de las competencias, los sistemas y las disciplinas necesarios para garantizar el compromiso del personal respecto de la utilización eficaz y eficiente de los recursos, el logro de resultados y un alto rendimiento. La Oficina garantizará la mejora de la calidad del trabajo y la capacidad de respuesta estableciendo y reforzando pautas de gobernanza interna y de desempeño a través de sistemas de rendición de cuentas**

#### Estrategia

17. Aunque cuente con el personal más competente posible, la Organización no tendrá garantías de poder lograr sus objetivos si las responsabilidades no están bien definidas.

La responsabilización comienza con pautas de desempeño de alto nivel que traduzcan la estrategia en términos de indicadores y metas mensurables. Se establecerá una clara correspondencia entre los resultados y las estrategias de la Organización, y los planes de trabajo individuales y de los equipos y las pautas de desempeño.

18. El nuevo marco de gestión del desempeño proporcionará a los funcionarios una orientación personalizada en materia de gestión y apoyo para su perfeccionamiento, en relación con la competencia y la capacidad de liderazgo, como se indica con referencia al resultado 1. Los directivos deberán también ayudar al personal bajo su responsabilidad a comprender claramente sus puntos fuertes y los aspectos que necesitan desarrollar, y promoverán activamente su progresión profesional y les prestarán ayuda en ese sentido.
19. La Oficina reforzará la capacidad de liderazgo en lo relativo a la gobernanza interna y los procedimientos institucionales (gestión basada en los resultados, procedimientos financieros y administrativos, evaluación, adquisiciones, auditoría, ética y prevención del fraude). Se basará en la experiencia adquirida con el Programa de Desarrollo de las Capacidades de Gestión y Liderazgo para impartir una formación idónea al personal que desempeña funciones clave, y brindar al mismo tiempo a todo el personal oportunidades de perfeccionamiento y formación en general. Asimismo, los nuevos miembros del personal de todas las categorías tendrán acceso a sesiones de información y orientación. Se proporcionará a todo el personal información y formación cuando se introduzcan nuevos sistemas y procedimientos importantes.
20. Una de las principales prioridades de la estrategia para 2006-2009 era el establecimiento de un marco sólido para la gestión del desempeño. A medida que se introduce el nuevo marco (a partir de 2009) se imparte formación sobre el nuevo sistema a los directores y al personal. Habrá programas bien definidos destinados al personal con un desempeño insuficiente para que cumplan las exigencias mínimas. Los directivos deben establecer objetivos claros para el desempeño y desarrollo, formular comentarios al respecto y brindar orientación personalizada. Esto es un componente esencial de la responsabilidad del personal directivo.
21. Las recompensas y el reconocimiento del mérito de los funcionarios están claramente vinculados al desempeño excepcional y a una mayor responsabilización. En el marco del sistema común de las Naciones Unidas son limitadas las posibilidades de reconocimiento del nivel de excelencia y el desempeño individual de los funcionarios. No obstante, la Oficina, en consulta con el Sindicato del Personal, examinará el actual sistema de reconocimiento de la actuación profesional para definir nuevos medios de reconocer la excelencia en esferas como el trabajo en equipo, la colaboración, y el intercambio de conocimientos.

## Medición

### Resultado 2: Mejora de la calidad del trabajo y la capacidad de respuesta gracias a una mayor responsabilización

Indicador	Criterio de referencia	Meta para 2010-2015
2.1. Porcentaje del personal directivo que cursa una formación sobre gestión en materia de gobernanza interna y procedimientos institucionales.	La participación en la formación en materia de gobernanza interna es voluntaria y se limita a iniciativas <i>ad hoc</i> .	El 90 por ciento del personal directivo y el 75 por ciento del personal profesional de nivel superior que ocupa puestos clave.

Indicador	Criterio de referencia	Meta para 2010-2015
2.2. Porcentaje del personal con un informe de evaluación del desempeño actualizado conforme al nuevo sistema.	El 57 por ciento de los informes de evaluación del desempeño sometidos en el curso del año siguiente a la fecha establecida.	El 95 por ciento de cumplimiento.
2.3. Existencia de mecanismos eficaces de recompensa y reconocimiento.	Incrementos salariales por méritos y ascensos personales (adoptados en el decenio de 1980).	Mecanismos de recompensa y reconocimiento efectivos, así como un sistema eficaz para abordar el desempeño insuficiente, en el nuevo marco de gestión del desempeño.

**Hitos bienales**

2010-2011	2012-2013	2014-2015
Aprendizaje electrónico de los elementos del nuevo marco de gestión del desempeño; orientación para definir los objetivos relacionados con la planificación de resultados; énfasis en las discusiones sobre el desempeño. Definición de políticas para el reconocimiento y para los casos de desempeño insuficiente.	Adopción de nuevas políticas sobre recompensa y reconocimiento, así como sobre desempeño insuficiente.	El personal directivo reconoce el desempeño satisfactorio y hace frente a los casos de desempeño insuficiente recurriendo a políticas y procedimientos apropiados.
Continúa la definición, la concepción, la elaboración y el ensayo de material de formación relacionado con la gobernanza interna.	Capacitación relacionada con la gobernanza interna disponible para los funcionarios en puestos clave y los nuevos miembros del personal.	Se mantiene en el mismo nivel.
Examen del contenido, la concepción y los destinatarios de los cursos/actividades de orientación para los nuevos funcionarios.	Cursos/actividades de orientación nuevos, disponibles para un grupo de destinatarios más amplio.	

**Costo bienal del resultado:** El 24 por ciento del total de recursos que figuran en el cuadro 1, que representan los gastos de personal de HRD relativos a la gestión del desempeño, la formación y el aprendizaje del personal, así como recursos para el desarrollo del personal utilizados para promover la buena gobernanza y los procedimientos institucionales.

**Resultado 3: Mejora de la eficacia y la eficiencia del personal mediante el trabajo en equipo y la colaboración: Se mejorará la eficacia y la eficiencia de la fuerza de trabajo fomentando el trabajo en equipo y la colaboración gracias a una relación de trabajo eficiente en y entre los equipos y los departamentos, así como entre la sede y las regiones, y con los mandantes de la OIT y los interlocutores externos**

**Estrategia**

22. El reconocimiento en la Declaración de la OIT sobre la justicia social para una globalización equitativa de que los cuatro objetivos estratégicos de la OIT son indisociables, están interrelacionados y se refuerzan mutuamente, supone una colaboración mucho mayor en la Oficina. Esa colaboración requiere cambios en la cultura institucional existente. Los altos directivos son los principales responsables de alentar el trabajo en equipo.
23. Las actividades de desarrollo del personal se centrarán en mejorar las competencias profesionales para el intercambio de conocimientos y recursos, y la colaboración. Se ajustarán estrechamente a las estrategias en materia de conocimientos, de cooperación

técnica y de tecnologías de la información (TI). Los métodos de selección y formación del personal se basarán en la colaboración, el trabajo en equipo y la diversidad, con miras a establecer relaciones de trabajo más eficaces en el contexto de equipos multiculturales y a mejorar la productividad, la puntualidad y la calidad del trabajo en general.

- 24.** Con arreglo al nuevo marco de gestión del desempeño, los equipos deben reunirse para evaluar las posibilidades de mejorar el rendimiento por medio del trabajo en equipo y la colaboración. El establecimiento de relaciones de colaboración y alianzas con interlocutores externos también formará parte de los objetivos de desempeño.
- 25.** En calidad de participante activo en la Iniciativa «Unidos en la acción» de las Naciones Unidas, la Oficina se compromete firmemente a armonizar las prácticas institucionales con las del sistema común de las Naciones Unidas. En el ámbito de los recursos humanos, la OIT contribuye a la fase 1 de la revisión de los acuerdos contractuales del personal sobre el terreno. La Oficina también colabora activamente con órganos interinstitucionales como el Grupo de Trabajo sobre coordinadores residentes y el Grupo Asesor Interinstitucional en la selección y el nombramiento de coordinadores residentes.

## Medición

### Resultado 3: Mejora de la eficacia y la eficiencia del personal mediante el trabajo en equipo y la colaboración

Indicador	Criterio de referencia	Meta para 2010-2015
3.1. Número de funcionarios que participan en actividades de formación sobre el trabajo en equipo y la colaboración.	Del 5 al 10 por ciento de las actividades de desarrollo del personal, según el informe correspondiente para 2006-2007.	El trabajo en equipo y la colaboración abarcan todas las actividades en grupo y el marco de gestión del desempeño, y forman parte de los objetivos de desarrollo de la capacidad de liderazgo.
3.2. Número de asignaciones de personal de la OIT dentro del sistema de las Naciones Unidas, o mediante programas de intercambio con organizaciones de mandantes y otras entidades exteriores.	25 movimientos de personal en 2007-2009 (10 a las Naciones Unidas, 13 de las Naciones Unidas y 2 con el sector privado).	Aumento del 20 por ciento del número total de movimientos.

#### Hitos bienales

2010-2011	2012-2013	2014-2015
Acceso a facilitadores calificados en materia de trabajo en equipo. Elaborar y poner a prueba material para impartir formación sobre las técnicas de dirección y creación de equipos eficaces.	Inicio de cursos de formación sobre dirección y creación de equipos eficaces.	Talleres para todo el personal.
Todos los años, se alienta activamente al menos a 5 miembros del personal a que participen en programas de intercambio dentro y fuera del sistema de las Naciones Unidas.	Se mantiene el mismo nivel.	Se mantiene el mismo nivel.
Cada año, se reservan al menos 4 puestos para funcionarios cedidos temporalmente por otros organismos del sistema de las Naciones Unidas, o empleados en el marco de programas de intercambio con organizaciones de mandantes y otras entidades externas.	Se mantiene el mismo nivel.	Se mantiene el mismo nivel.

**Hitos bienales**

2010-2011	2012-2013	2014-2015
En aplicación del nuevo marco de gestión del desempeño, se evalúan las competencias y los valores fundamentales en función de 3 a 5 competencias, incluidas la capacidad de colaboración y la apertura al aprendizaje y al intercambio de conocimientos.	Evaluación obligatoria de la capacidad de colaboración y la apertura al aprendizaje y al intercambio de conocimientos (además de 3 a 5 competencias optativas).	Se recompensa al personal y a los equipos en función de la colaboración y el intercambio de conocimientos.

**Costo bienal del resultado:** El 14 por ciento del total de los recursos que figuran en el cuadro 1, que representan los gastos de personal de HRD relativos a las funciones de coordinación con los sectores y las regiones y con los interlocutores exteriores, así como los fondos destinados al desarrollo del personal utilizados para fomentar el trabajo en equipo, la colaboración, y la representación del personal.

**Resultado 4: Mayor satisfacción y rendimiento del personal gracias a un entorno de trabajo propicio: Un entorno de trabajo caracterizado por el respeto, la confianza, y las oportunidades profesionales, que se orienta en función de los resultados y es favorable para la salud, la seguridad, el bienestar y el equilibrio entre la vida profesional y la privada en todos los lugares de destino, contribuirá a aumentar la satisfacción y el rendimiento del personal**

**Estrategia**

26. Como ya se ha indicado, un entorno de trabajo propicio es un factor esencial del rendimiento institucional. El entorno de trabajo debería ser seguro, saludable, libre de conflictos y respetar la dignidad de cada individuo. Se ha observado frecuentemente que la satisfacción del personal tiene repercusiones profundas y duraderas en el rendimiento, el compromiso y la estabilidad en el empleo.
27. El equilibrio entre la vida profesional y la vida privada es un aspecto importante de un entorno de trabajo propicio. A este respecto, se adaptarán las prácticas y los procedimientos de manera que se respeten las necesidades de los trabajadores y se tengan en cuenta al mismo tiempo las necesidades operacionales de la Oficina. Seguirá siendo prioritaria la colaboración estrecha entre la dirección y el Sindicato del Personal para elaborar y revisar políticas que fomenten el equilibrio entre el trabajo y la vida privada. La Oficina y el Sindicato del Personal determinaron conjuntamente los ámbitos prioritarios sobre la base de una encuesta exhaustiva llevada a cabo en mayo de 2008. Se está aplicando experimentalmente una política de teletrabajo, y se ha acordado el examen exhaustivo de las modalidades y la organización del tiempo de trabajo. Asimismo, la Oficina seguirá desempeñando una función esencial en los grupos de trabajo del sistema de las Naciones Unidas encargados de estudiar las cuestiones de equilibrio entre la vida profesional y la privada, a saber: el comité permanente sobre equilibrio entre el trabajo y la vida y el Programa de movilidad del personal y «carrera doble», con objeto de facilitar la movilidad del personal en el sistema, incluido el empleo de los cónyuges expatriados.
28. Se seguirá la evolución de la satisfacción y la dedicación del personal mediante un estudio periódico del comportamiento del personal que permita a la Organización responder más eficazmente en cuanto a las medidas necesarias para mejorar el entorno de trabajo. Se pondrá en marcha una estrategia para mejorar la comunicación con el personal a fin de promover una mejor comprensión de las políticas e iniciativas sobre recursos humanos.

29. En lo tocante a la seguridad del personal, la Oficina ha alcanzado la meta de establecer y cumplir las normas mínimas operativas de seguridad (MOSS) de las Naciones Unidas. Se ha creado un marco de rendición de cuentas respecto de la gestión de la seguridad que define las funciones y responsabilidades en la materia de todos los miembros del personal, así como las relaciones jerárquicas entre las oficinas exteriores, las oficinas regionales y la sede. Se ha encargado la realización de una auditoría de seguridad en todas las oficinas de la OIT, que concluirá en 2009. La auditoría identificará los aspectos que requieran otras mejoras. En las oficinas exteriores, la OIT seguirá vigilando atentamente el cumplimiento de las MOSS, haciendo especial hincapié en las actividades y oficinas de proyecto, en el marco del sistema de gestión de la seguridad de las Naciones Unidas.
30. Se seguirá atribuyendo importancia a una mayor sensibilización sobre la seguridad mediante reuniones de información y cursos de formación sistemáticos para los funcionarios recién contratados, asignados a nuevos lugares de destino o bien en misión oficial. Asimismo, se impartirá formación especializada sobre seguridad al personal que trabaja en entornos difíciles, así como cursos específicos sobre seguridad para la mujer.
31. En cuanto a la seguridad y salud en el trabajo, el Comité consultivo para la seguridad y la salud en el trabajo seguirá prestando asesoramiento sobre cuestiones relativas a la seguridad y la salud en el trabajo, incluidos los aspectos relacionados con la seguridad en el contexto de la renovación del edificio, el acceso a los locales de la OIT para las personas con discapacidad y los sistemas de notificación de incidentes para reducir los peligros y riesgos en el trabajo. La Oficina también seguirá participando activamente en el Programa *UN Cares*, encaminado a mejorar la capacidad del sistema de las Naciones Unidas para luchar contra el VIH y el sida en el lugar de trabajo.
32. Con arreglo a los convenios colectivos pertinentes, se ha establecido un sistema para promover un entorno sin conflictos. Este sistema fomenta la prevención y la solución oficiosa de todo tipo de conflictos en el lugar de trabajo por medio de la formación, el diálogo, la mediación y la facilitación, al tiempo que ofrece procedimientos eficaces y oportunos para resolver las diferencias internas. La Comisión Paritaria de Negociación examina el funcionamiento de este sistema sobre la base de los informes anuales de la Oficina del Mediador y la Junta Consultiva Mixta de Apelaciones. Tanto la dirección como el Sindicato del Personal consideran que el sistema funciona bien y cumple su propósito. Mientras se mantenga el sistema, con los ajustes que se recomienden en las consultas periódicas, la Oficina seguirá reforzando la prevención y la solución oficiosa de conflictos mediante el diálogo, la formación y la orientación personalizada de los directivos y el personal.

## Medición

### Resultado 4: Mayor satisfacción y rendimiento del personal gracias a un entorno de trabajo propicio

Indicador	Criterio de referencia	Meta para 2010-2015
4.1. Cumplimiento de las MOSS en todos los lugares de destino.	El 95 por ciento de cumplimiento en las oficinas. Oficinas de proyecto en proceso de evaluación.	Se mantiene el pleno cumplimiento.
4.2. Proporción de problemas relacionados con el trabajo resueltos por medio de mecanismos oficiales.	El 20 por ciento de los problemas señalados en relación con el trabajo resueltos mediante mecanismos oficiales.	La proporción de conflictos resueltos mediante mecanismos oficiales no sobrepasa el 25 por ciento.

Indicador	Criterio de referencia	Meta para 2010-2015
4.3. Nivel de satisfacción del personal.	Se determinará con arreglo a la encuesta entre el personal prevista para 2010.	Aumenta el nivel de satisfacción del personal en un 10 por ciento.
<b>Hitos bienales</b>		
2010-2011	2012-2013	2014-2015
El aprendizaje electrónico sobre el nuevo marco de gestión del desempeño introduce conceptos de una escucha activa y de solución de conflictos.	Organización de talleres de formación sobre desarrollo de las competencias, incluso mediante el aprendizaje a distancia.	El personal directivo asume la responsabilidad de resolver conflictos relativos al desempeño. Se reduce el porcentaje de discrepancias sobre el desempeño presentadas al Comité de Informes.
Seguimiento de la política de seguridad y salud en el trabajo.	Seguimiento en curso.	Seguimiento en curso.
Aplicación y evaluación de la política de teletrabajo; formulación de nuevas políticas favorables a la familia y conducentes a un mayor equilibrio entre el trabajo y la vida privada.	Aplicación de políticas nuevas y revisadas sobre el equilibrio entre el trabajo y la vida privada.	Evaluación y revisión de las nuevas políticas.
Mayor sensibilización sobre la seguridad en los viajes para los funcionarios de la sede y los funcionarios de las oficinas exteriores.	Formación obligatoria básica sobre seguridad para todos los funcionarios.	Se mantiene el mismo nivel.
Encuesta entre el personal.	Del 5 al 10 por ciento de aumento del nivel de satisfacción del personal.	Del 10 al 20 por ciento de aumento del nivel de satisfacción del personal.

**Costo bienal del resultado:** El 39 por ciento del total de los recursos que figuran en el cuadro 1, que representan los gastos de personal en apoyo de las funciones de HRD en materia de seguridad y salud, bienestar, prevención y solución de conflictos, y prestaciones sociales, así como los gastos distintos de los de personal para los servicios de guardería, seguridad, prevención y solución de conflictos y la unidad de servicios de salud.

## Hipótesis y riesgos

33. La aplicación con éxito de la estrategia se basa en el supuesto de que, durante el período de seis años, se asignará a la función relativa a los recursos humanos y al desarrollo del personal el mismo nivel mínimo de recursos que el estimado para el bienio 2010-2011.
34. Dado que la estrategia depende en gran medida del papel y la responsabilidad reforzados de cada funcionario con funciones de gestión, la participación activa de los responsables jerárquicos en su aplicación diaria será un factor clave.
35. La contratación y la planificación de los recursos de personal, así como las herramientas de gestión del desempeño y de desarrollo del personal, tendrán que integrarse plenamente en IRIS: algunas de las mejoras de la eficacia necesarias para la plena aplicación de la estrategia dependen del apoyo informático, en particular para racionalizar los procesos administrativos y establecer mecanismos de vigilancia.
36. Los servicios de apoyo administrativo cotidianos seguirán absorbiendo una parte importante de los medios destinados a los recursos humanos en la Oficina. Los procedimientos y procesos administrativos en vigor tendrán que simplificarse en gran medida y habrá que identificar oportunidades para aumentar la eficiencia a fin de reorientar la función relativa a los recursos humanos hacia su cometido, según se define en la estrategia, es decir el de un aliado estratégico de la dirección de la OIT para la consecución de los resultados de la Organización.

37. Se requiere el compromiso de la dirección y del Sindicato del Personal para entablar un diálogo constructivo con miras al examen y la adopción efectivos de importantes reformas de las políticas mencionadas en la presente estrategia, y para velar por su aplicación oportuna. La dirección y el Sindicato del Personal seguirán utilizando plenamente los mecanismos conjuntos existentes a fin de garantizar una relación de trabajo productiva.
38. *La Comisión tal vez estime oportuno recomendar que el Consejo de Administración apruebe la estrategia en materia de recursos humanos para 2010-2015.*

Ginebra, 19 de octubre de 2009.

*Punto que requiere decisión: párrafo 38.*