



Consejo de Administración

326.^a reunión, Ginebra, 10-24 de marzo de 2016

GB.326/PFA/11

Sección de Programa, Presupuesto y Administración
Segmento de Programa, Presupuesto y Administración

PFA

Fecha: 18 de febrero de 2016

Original: inglés

UNDÉCIMO PUNTO DEL ORDEN DEL DÍA

Estrategia y reforma en materia de recursos humanos: Información actualizada

Finalidad del documento

Facilitar información sobre los progresos realizados en la aplicación de la Estrategia en materia de recursos humanos para 2010-2015 y la reforma del Director General relativa a la gestión de los recursos humanos, y describir a grandes rasgos las prioridades en materia de recursos humanos para el bienio 2016-2017 (véase el proyecto de decisión que figura en el párrafo 30).

Objetivo estratégico pertinente: Gobernanza, apoyo y gestión.

Repercusiones financieras: Ninguna.

Decisión requerida: En función de las orientaciones del Consejo de Administración.

Seguimiento requerido: La Oficina deberá adoptar medidas en función de las orientaciones del Consejo de Administración.

Unidad autora: Departamento de Desarrollo de los Recursos Humanos (HRD).

Documento conexo: GB.326/PFA/INF/6.

Introducción

1. El Consejo de Administración adoptó en noviembre de 2009 la Estrategia en materia de recursos humanos para 2010-2015. Las estrategia se centraba en cuatro esferas fundamentales: mejora de la competencia y la capacidad de liderazgo; mejora de la calidad del trabajo y la capacidad de respuesta gracias a una mayor responsabilización; mejora de la eficacia y eficiencia del personal mediante el trabajo en equipo y la colaboración; y mayor satisfacción y rendimiento del personal gracias a un entorno de trabajo propicio. Los detalles sobre las metas, los hitos y los resultados obtenidos pueden consultarse en los informes sobre la aplicación del programa en 2010-2011, 2012-2013 y 2014-2015 disponibles en el sitio web de PROGRAM (www.ilo.org/program).
2. En marzo de 2014 se sometieron al Consejo de Administración las propuestas derivadas del plan de acción del Director General para la reforma en el ámbito de la gestión de los recursos humanos. Dichas propuestas tenían por objetivo mejorar una serie de políticas y procedimientos clave de la gestión de los recursos humanos sobre la base de la estrategia en materia de recursos humanos ¹. En noviembre de 2014 se sometió al Consejo de Administración una actualización de estas propuestas ², y en marzo de 2015 el Consejo aprobó algunas propuestas adicionales necesarias para aplicar la estrategia y el programa de reforma en materia de recursos humanos ³.
3. Este documento se basa en los logros obtenidos y las enseñanzas extraídas de la aplicación de la estrategia y el programa de reforma en materia de recursos humanos. En él se indican las prioridades de la Oficina en materia de gestión de los recursos humanos para el período de transición de 2016-2017 que culminará con la elaboración del nuevo plan estratégico para 2018-2021.

Logros obtenidos

4. En el período comprendido entre 2010 y 2015 y, más específicamente, en el bienio 2014-2015, la Oficina desplegó esfuerzos concertados encaminados a mejorar políticas, procesos y procedimientos esenciales de la gestión de los recursos humanos con el propósito de mejorar la eficiencia y alcanzar los cuatro resultados interrelacionados de la estrategia en materia de recursos humanos.

Resultado 1: Mejora del talento y de la capacidad de liderazgo

5. Uno de los cambios más significativos se ha producido en el ámbito de la contratación y selección, donde se adoptaron procedimientos más eficaces sobre la base de un nuevo convenio colectivo. A efectos de la aplicación de estos procedimientos se estableció el Comité de Contratación, Asignación y Movilidad (RAMC), que comenzó a operar a principios de 2015. El RAMC funciona como una plataforma para integrar la planificación de la fuerza de trabajo en el procedimiento de contratación y selección. Su labor es decisiva para facilitar la movilidad del personal y promover la diversidad geográfica y el equilibrio de género en la Oficina. Además, la Oficina mejoró el sistema de contratación y

¹ Documento GB.320/PFA/13.

² Documento GB.322/PFA/9.

³ Documento GB.323/PFA/10.

selección del personal directivo mediante la introducción de convocatorias de manifestación de interés que permiten abarcar un grupo más amplio de posibles candidatos.

6. Estos cambios en los procedimientos de contratación y selección fueron acompañados de mejoras importantes en las principales herramientas informáticas empleadas en el ciclo de gestión de talentos. *ILO People*, el sistema electrónico de gestión de talentos plenamente integrado que abarca los módulos de Gestión del aprendizaje, Gestión del desempeño y Perfil del funcionario, es una herramienta adicional para garantizar una gestión de talentos más eficaz. El módulo «Perfil del funcionario» es una herramienta para la planificación de la fuerza de trabajo que permite recabar información sobre las competencias, experiencia y aspiraciones profesionales del personal. El RAMC aprovecha esta información para potenciar la movilidad y el desarrollo profesional del personal.
7. El módulo «Gestión del aprendizaje» de *ILO People* facilita el acceso a cursos de formación, entre los que figuran varios elaborados recientemente gracias a una colaboración cada vez mayor entre el Departamento de Desarrollo de los Recursos Humanos (HRD) y el Centro Internacional de Formación de la OIT. Entre estos últimos cabe mencionar el curso de orientación en línea para facilitar la integración de los nuevos funcionarios y el Programa de Liderazgo Ejecutivo y Gestión Estratégica de la OIT, cuya finalidad consiste en transmitir a los miembros del personal directivo actual y futuro una serie de conocimientos y competencias indispensables para mejorar su capacidad de liderazgo.

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

8. Se modernizaron los procesos de gestión del desempeño, que ahora forman parte integral del sistema *ILO People*. El nuevo Marco de Gestión del Desempeño ofrece un enfoque prospectivo, global, continuo y flexible de la gestión del desempeño individual, e incluye la planificación, el seguimiento y la evaluación del trabajo, haciendo hincapié en el diálogo y el intercambio de información. A fin de prestar servicios más eficaces como «Una OIT» en un marco de gestión basada en los resultados, los planes de trabajo individuales vinculan los objetivos y el desempeño de cada miembro del personal en un esfuerzo coherente de toda la OIT.
9. Se desarrollaron y pusieron a disposición en toda la Oficina una serie de nuevos cursos de aprendizaje en línea. Por ejemplo, en la plataforma *ILO People* está disponible en tres idiomas el curso de aprendizaje en línea sobre gobernanza interna destinado a los miembros del personal de todo el mundo. Además, dado que los directores de las oficinas de la OIT desempeñan un papel fundamental para asegurar la prestación de servicios de calidad a los mandantes mediante una gestión eficaz y eficiente de las oficinas, se desarrollaron cursos de aprendizaje específicos en el ámbito de las actividades en el terreno. En colaboración con HRD, se diseñó un programa específico denominado *Maximizing Field Office Performance* (maximizar el desempeño de las oficinas exteriores) cuyo objetivo consiste en reforzar la capacidad de los directores de oficinas en materia de gestión avanzada a nivel operativo.

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

10. Desde el comienzo del bienio 2014-2015 la Oficina emprendió varias iniciativas de gestión del cambio que se pusieron en marcha en el marco de la reforma de la estructura de la sede.

Dicho proceso incluyó el examen de las nuevas responsabilidades y funciones previstas en la estructura de las tres carteras y, en muchos casos, una actualización de la composición del personal y de la asignación de recursos de personal en vigor con el fin de mejorar las sinergias y métodos de trabajo internos. En la segunda parte del bienio se hizo mayor hincapié en la aplicación del examen de la estructura exterior, sobre todo para garantizar la responsabilización de las regiones y la aceptación por parte de los miembros afectados por los cambios. Se puso en marcha un exhaustivo proceso consultivo con el personal y sus representantes que allanó el camino para los ajustes estructurales.

11. En agosto de 2015 la Oficina inició la revisión de las descripciones genéricas de puestos para funcionarios de las categorías de los servicios orgánicos nacionales y de los servicios generales en las oficinas exteriores. Esta revisión permitirá elaborar descripciones genéricas actualizadas que reflejen las nuevas modalidades de trabajo a que han dado lugar el proceso de reforma y la implantación, entre otras cosas, de sistemas de tecnología de la información (IT) como el Sistema Integrado de Información sobre los Recursos (IRIS). La actualización de estas descripciones genéricas permitirá detectar duplicaciones innecesarias de puestos de trabajo, lo que a su vez potenciará la eficacia del personal, el trabajo en equipo y la colaboración. Gracias a la utilización de procesos operativos, flujos de trabajo y procedimientos más simplificados, el personal podrá trabajar más estrecha y eficazmente, bien en la misma oficina o en diferentes niveles de la Organización.
12. Se realizó una encuesta conjunta de HRD y el Sindicato del Personal sobre las condiciones de empleo del personal que trabaja en el ámbito de la cooperación para el desarrollo; el objetivo consistía en estudiar las opciones para armonizar más adecuadamente las condiciones de empleo de esta categoría de personal con las condiciones aplicables al personal de plantilla, de conformidad con la política «Una OIT unida en la acción» que articula el proceso general de reforma. Los resultados de esta encuesta se están aplicando en el contexto de la labor en curso sobre la reforma de la política de contratación.
13. En el último bienio, las mejoras introducidas en el actual sistema informático de gestión de los recursos humanos también propiciaron el trabajo en equipo y la colaboración. A este fin, y en función de los recursos disponibles, se realizaron esfuerzos especiales con miras a alcanzar mejores niveles de servicio al cliente, por ejemplo mediante la puesta en operación de un nuevo módulo de gestión de las ausencias en el sistema IRIS. Además, la creación de un nuevo almacén de datos sobre recursos humanos permitió ampliar y tornar más interactivo el acceso a las herramientas de presentación de informes sobre recursos humanos.

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

14. Se examinaron y elaboraron una serie de políticas clave en materia de gestión de los recursos humanos a fin de crear las condiciones necesarias para un entorno de trabajo más favorable. Se elaboró una nueva política en materia de acoso que, tras un proceso de negociación con el Sindicato del Personal, fue puesta en práctica en noviembre de 2014 a fin de garantizar un examen cuidadoso y una investigación exhaustiva de todas las reclamaciones de acoso, de conformidad con procedimientos claramente definidos. Las negociaciones entre la Oficina y el Sindicato del Personal, que se centraron en la mejora de las medidas de apoyo a los funcionarios con responsabilidades familiares, en particular en el ámbito de la protección de la maternidad, concluyeron con la celebración de un nuevo convenio colectivo en materia de protección de la maternidad el 5 de febrero de 2015. En virtud de este convenio se armonizan las disposiciones de la OIT y las prácticas existentes en otras organizaciones del régimen común de las Naciones Unidas, habida cuenta de las normas internacionales del trabajo pertinentes.

15. Los progresos indicados con respecto a la mejora del entorno de trabajo pudieron lograrse gracias a la mejora de las relaciones entre la Dirección y el personal en el seno de la Oficina. En la actualidad se están examinando las enmiendas al Acuerdo de reconocimiento y procedimiento de febrero de 2000.

Enseñanzas extraídas

16. Los cambios requieren tiempo, sobre todo cuando se ponen en marcha varias iniciativas de reforma en un plazo relativamente corto. Desde 2012, la ejecución de la estrategia de la Oficina en materia de recursos humanos se ha venido realizando en conexión con el desarrollo y aplicación del plan de acción de la Oficina para la reforma, en el que los componentes de recursos humanos a menudo son de importancia fundamental. Desde los cambios iniciales introducidos en las estructuras del personal directivo superior y de la sede hasta la ulterior revisión de los métodos y estructuras de trabajo de las operaciones sobre el terreno, la función de gestión de los recursos humanos ha desempeñado un papel determinante en apoyo del programa global de reforma. En este contexto, a efectos de la aplicación general de la estrategia en materia de recursos humanos fue necesario reorientar la función de recursos humanos a fin de armonizarla más estrechamente con los nuevos objetivos y prioridades estratégicos de la OIT.
17. En el futuro habrá que incrementar las inversiones para apoyar las actividades relacionadas con la gestión del cambio de modo que pueda sacarse provecho de las mejoras que se han logrado hasta la fecha. Asimismo, deberán tenerse en cuenta los importantes progresos realizados en ámbitos como la comunicación interna y el intercambio de conocimientos, que han sido determinantes para obtener los resultados sobre recursos humanos del proceso de reforma.
18. En particular, con respecto a los nuevos procedimientos de contratación y selección y a la nueva política de movilidad que los complementa, la aplicación entraña un cambio de cultura que requiere tiempo para que sean plenamente valorados por todos los interesados. Así pues, dado que la OIT optó por el concepto de «movilidad gestionada», es posible que haya que esperar algún tiempo (entre dos y tres años) antes de que el nuevo sistema demuestre todas sus ventajas y cuente con la suficiente aceptación y respaldo de toda la Oficina.
19. Además, todavía queda mucho por hacer para acelerar el cambio con el objeto de promover una utilización más eficaz de las nuevas herramientas, y reforzar el conocimiento y la aceptación de las nuevas políticas y procedimientos. Por ejemplo, el nuevo Marco de Gestión del Desempeño que se introdujo en 2009 representó un cambio importante en lo tocante a las prácticas, los procesos y la cultura. El período comprendido entre 2010 y 2015 fue de adaptación progresiva. En la fase inicial de aplicación, que se apoyó en programas de formación intensiva, talleres y asesoramiento individualizado, se proporcionaron orientaciones para definir objetivos SMART (específicos, cuantificables, asequibles, pertinentes y con plazos definidos), se definieron indicadores de competencias personales y se precisaron los sistemas de clasificación. Si bien los exámenes de calidad muestran que ahora se entienden correctamente los principales conceptos del Marco de Gestión del Desempeño y que se dispone de las herramientas en línea indispensables para apoyar los procesos, el nivel de cumplimiento del Marco de Gestión del Desempeño sigue planteando problemas. Por tal motivo la Oficina seguirá facilitando información y formación específicas al personal y los directivos de todo el mundo a fin de promover la plena utilización de todas las políticas, herramientas y procedimientos nuevos o revisados.

Prioridades en materia de recursos humanos para 2016-2017 en un entorno en constante evolución

Desarrollo del personal y de la capacidad de liderazgo

20. La adopción de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y el lugar central que en ella ocupa el trabajo decente han aumentado aún más las exigencias con respecto a la prestación de servicios y acentuado las expectativas en cuanto a la capacidad de las Naciones Unidas para ponerla en práctica. Así pues, para ayudar a que el personal y los directivos presten servicios pertinentes y de gran calidad, se tomarán medidas encaminadas a diversificar y ampliar la cartera de la OIT en materia de oportunidades de formación profesional, así como a adaptar las iniciativas de aprendizaje en función de las necesidades específicas de los diferentes destinatarios en la Oficina. Una OIT más sólida y con mayor capacidad es lo que permitirá cumplir eficazmente su mandato ahora y en el futuro.
21. La Oficina seguirá haciendo esfuerzos de inversión en el desarrollo de las competencias de gestión y liderazgo indispensables para encauzar adecuadamente el mandato de la OIT en estas circunstancias. A través del marco de desarrollo de la capacidad de liderazgo (*leadership development framework*) de la OIT se aplicarán una serie de mecanismos nuevos e innovadores para acelerar el desarrollo de la capacidad de liderazgo de los dirigentes de la OIT, de ahora y del futuro, en toda la Oficina. Además, se aplicará un enfoque más sistemático a efectos de identificar y prestar apoyo a los directivos que no obtienen los resultados esperados con arreglo al Marco de Gestión del Desempeño.

Gestión de talentos y de la movilidad

22. Está previsto que la Oficina continúe haciendo inversiones significativas con miras a identificar, atraer y gestionar talentos en funciones fundamentales de toda la Organización. El nuevo mecanismo de contratación y selección se basa en una serie de funciones operativas básicas de recursos humanos que continuarán simplificándose y mejorándose a lo largo del próximo bienio. Se propondrán nuevas iniciativas para mejorar los procedimientos de contratación del personal de cooperación técnica. Se lanzarán iniciativas de sensibilización y acercamiento a fin de propiciar la movilidad geográfica y funcional del personal, incluida la movilidad interorganismos, y garantizar que la nueva política de movilidad se aplique correctamente en todos los niveles de la Organización. Así pues, se adoptarán medidas de apoyo al personal en busca de oportunidades de movilidad, y se establecerán mecanismos para promover la movilidad temporal y potenciar al máximo la utilización de la herramienta «Perfil del funcionario» a los fines de la planificación de los recursos humanos.

Gestión de los servicios institucionales en materia de recursos humanos

23. La Oficina continuará elaborando un modelo operativo de servicios institucionales en materia de recursos humanos que garantice la eficacia, la flexibilidad y la rendición de cuentas. Se revisarán y abordarán las esferas susceptibles de mejora identificadas por los órganos de control y supervisión. Se propondrán nuevas iniciativas para modernizar los procedimientos de trabajo y los sistemas informáticos sobre recursos humanos, basándose para ello en las enseñanzas extraídas del proceso de reforma y en las conclusiones del examen general de los procesos institucionales, y teniendo en cuenta las posibles repercusiones de las recientes modificaciones al conjunto integral de la remuneración en el régimen común de las Naciones Unidas. Se prestará especial atención a la mejora de los

servicios institucionales que se ofrecen a las regiones y en las regiones a fin de promover el enfoque de «Una OIT», especialmente con miras a reforzar los servicios de recursos humanos para la ejecución de proyectos de cooperación para el desarrollo. Estas iniciativas contribuirán a racionalizar tanto las operaciones de la Caja del Seguro de Salud del Personal (CSSP) como los servicios que ésta presta al personal y a los miembros asegurados; también permitirán mejorar los procedimientos y herramientas de trabajo que se emplean en las actividades de colaboración con otros órganos, por ejemplo la Caja Común de Pensiones del Personal de las Naciones Unidas y órganos interinstitucionales.

Gobernanza interna y rendición de cuentas

24. La exigencia de una mayor eficiencia de los procedimientos de trabajo internos y el énfasis de los mandantes en la utilización óptima de los recursos disponibles plantean importantes desafíos a la OIT. Por eso la Oficina seguirá promoviendo actividades en el ámbito de la gobernanza interna y la rendición de cuentas que no sólo permitan mejorar la eficiencia y eficacia sino que, al mismo tiempo, contribuyan a sentar las bases de una Organización más flexible e influyente. A tal efecto, se hará mayor hincapié en la definición más precisa de las correspondientes funciones y responsabilidades.
25. Se pondrán a disposición manuales de gobernanza interna en las principales áreas de gobernanza; se publicará un catálogo de las actividades de aprendizaje y formación en materia de gobernanza interna; y se evaluará la participación en el programa de aprendizaje en línea sobre gobernanza interna. Los nuevos funcionarios podrán acceder a un programa detallado de introducción a la OIT a través del curso de orientación en línea y el programa de aprendizaje electrónico sobre gobernanza interna.

Examen de los procesos operativos

26. HRD participará activamente en el examen de los procesos operativos que se inició a finales de 2015. Su objetivo consiste en evaluar todos los procesos y flujos de trabajo administrativos que contribuyen a la ejecución del mandato de la Organización. En último término, lo que se pretende es simplificar los procesos administrativos a fin de aumentar la eficacia y la rentabilidad. Aunque en la fase actual resulta imposible prever la incidencia precisa del examen, se espera que la puesta en práctica de los cambios propuestos entrañe importantes intervenciones de HRD, en particular para gestionar los cambios conexos y garantizar su aplicación coherente en toda la Organización. Es probable que los nuevos procesos operativos introduzcan nuevas funciones y que otras, por el contrario, resulten superfluas. Algunas repercusiones importantes requerirán un proceso exhaustivo de gestión del cambio en el que participen los directivos, el personal y los representantes del personal. Por otra parte, los diferentes aspectos relacionados con el desarrollo y formación del personal también serán importantes para abordar en detalle las conclusiones del examen y contribuir a maximizar sus repercusiones. Además, en el marco del examen de los procesos operativos, HRD procurará acelerar los cambios en la cultura administrativa que los miembros identificaron en la encuesta sobre la salud organizacional realizada recientemente, en particular en lo que concierne a la mayor rendición de cuentas, la gestión de consecuencias, y las recompensas y el reconocimiento.

Reforma de la política de contratación

27. Es necesario revisar la política de contratación en vigor de modo que la Oficina pueda planificar más eficazmente la fuerza de trabajo, garantizar una redistribución rápida del personal para responder a las nuevas expectativas de los mandantes, y potenciar el

desarrollo profesional del personal. La reforma de los marcos contractuales que rigen en la Oficina también debería tener presentes las recientes reformas de los marcos contractuales a nivel del sistema común de las Naciones Unidas. En vista de las decisiones adoptadas por la Asamblea General, la Oficina — como se comunicó anteriormente al Consejo de Administración — identificó, en consulta con el Sindicato del Personal, los principios básicos de una estructura contractual revisada a nivel de la Oficina. La conclusión de un nuevo sistema contractual para la Oficina es una de las prioridades para 2016.

Seguimiento de las resoluciones adoptadas por la Asamblea General de las Naciones Unidas

28. En la 82.^a sesión plenaria de su septuagésimo período de sesiones celebrada el 23 de diciembre de 2015, la Asamblea General adoptó una resolución en la que suscribía casi todas las recomendaciones formuladas por la Comisión de Administración Pública Internacional a propósito del examen del conjunto integral de la remuneración. En el documento GB.326/PFA/INF/6 se presenta un resumen de las decisiones de la Asamblea General, las cuales inciden en muchos elementos importantes del conjunto integral de la remuneración del personal de la categoría de servicios orgánicos y de categorías superiores. A lo largo de 2016 la Oficina deberá examinar y discutir a fondo estas decisiones de amplio alcance a fin de garantizar un proceso de aplicación gradual y sin contratiempos de los nuevos marcos contractuales. En vista de la labor que ello exige la Oficina propone aplicar estas decisiones a partir del 1.º de enero de 2017.
29. La Asamblea General también decidió que, a más tardar el 1.º de enero de 2018, las organizaciones del régimen común de las Naciones Unidas deberán aumentar a 65 años la edad obligatoria de separación del servicio del personal contratado antes de enero de 2014, teniendo en cuenta los derechos adquiridos de los funcionarios. La Oficina evaluará la incidencia de esta decisión en la planificación de la fuerza de trabajo a todos los niveles y, teniendo en cuenta los resultados de esta evaluación, establecerá un plan de aplicación durante el bienio 2016-2017. En esta fase preliminar es difícil prever el porcentaje de funcionarios que van a querer continuar en el servicio más allá de los 60 ó 62 años, aunque cabe esperar que ello tenga repercusiones en la contratación de personal nuevo, en la diversidad y rejuvenecimiento del personal, y en los objetivos de las políticas de recursos humanos.

Proyecto de decisión

30. *El Consejo de Administración:*

- a) *toma nota de los progresos realizados tanto en la aplicación de la Estrategia en materia de recursos humanos para 2010-2015 como en la aplicación de la reforma del Director General relativa a la gestión de los recursos humanos, y toma nota asimismo de la descripción a grandes rasgos de las prioridades en materia de recursos humanos para el bienio 2016-2017;*
- b) *toma nota de la intención de aplicar las decisiones relativas al conjunto integral de la remuneración del sistema común de las Naciones Unidas a partir del 1.º de enero de 2017, y*
- c) *solicita al Director General que presente para su examen en 2017 la nueva Estrategia en materia de recursos humanos para 2018-2021.*