



Consejo de Administración

341.ª reunión, Ginebra, marzo de 2021

Sección de Programa, Presupuesto y Administración

PFA

Segmento de Personal

Fecha: 10 de febrero de 2021

Original: inglés

Decimosexto punto del orden del día

Información actualizada sobre la Estrategia de Recursos Humanos 2018-2021

Agilidad, compromiso y eficiencia

Finalidad del documento

En su 331.ª reunión (octubre-noviembre de 2017), el Consejo de Administración aprobó la Estrategia de Recursos Humanos de la OIT para el periodo 2018-2021. Esta se ajusta al Plan Estratégico para 2018-2021 de la Organización y tiene por objeto fortalecer y desarrollar una función de gestión de los recursos humanos eficiente, eficaz y basada en resultados para una OIT ágil y con capacidad de respuesta.

La finalidad de este documento es informar sobre los progresos realizados en la aplicación de la Estrategia y obtener orientaciones del Consejo de Administración (véase el proyecto de decisión, que figura en el párrafo 42).

Nota: Por este documento se actualiza el documento [GB.340/PFA/12](#), presentado al Consejo de Administración en su 340.ª reunión (octubre-noviembre de 2020).

Objetivo estratégico pertinente: Ninguno.

Resultado más pertinente: Resultado funcional C: Servicios de apoyo eficientes y utilización eficaz de los recursos de la OIT.

Repercusiones en materia de políticas: Ninguna.

Repercusiones jurídicas: Ninguna.

Repercusiones financieras: Ninguna.

Seguimiento requerido: El Consejo de Administración proporcionará orientaciones a la Oficina en relación con la presentación de futuros informes y la preparación de la Estrategia de Recursos Humanos 2022-2025.

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

Documentos conexos: [GB.328/PFA/1](#); [GB.331/PFA/13](#); [GB.337/PFA/11](#); [GB.340/PFA/12](#).

▶ Índice

	Página
Introducción	5
El personal de la OIT en un vistazo	5
Agilidad institucional mejorada	6
Asegurar la movilidad e idoneidad del personal	6
Fortalecer la gobernanza interna y la rendición de cuentas	7
Empleados comprometidos	9
Atraer, contratar e incorporar personal heterogéneo y cualificado	9
Desarrollo de las competencias profesionales y de la capacidad de liderazgo del personal.....	12
Motivar y conservar al personal	13
Una función proactiva de la gestión de los recursos humanos.....	14
Mejorar los servicios de gestión de los recursos humanos a través de la digitalización.....	14
Baremos sólidos de medición de la gestión de los recursos humanos para fundamentar las decisiones estratégicas en materia de políticas.....	15
Enseñanzas extraídas y conclusión	16
Proyecto de decisión	17

► Introducción

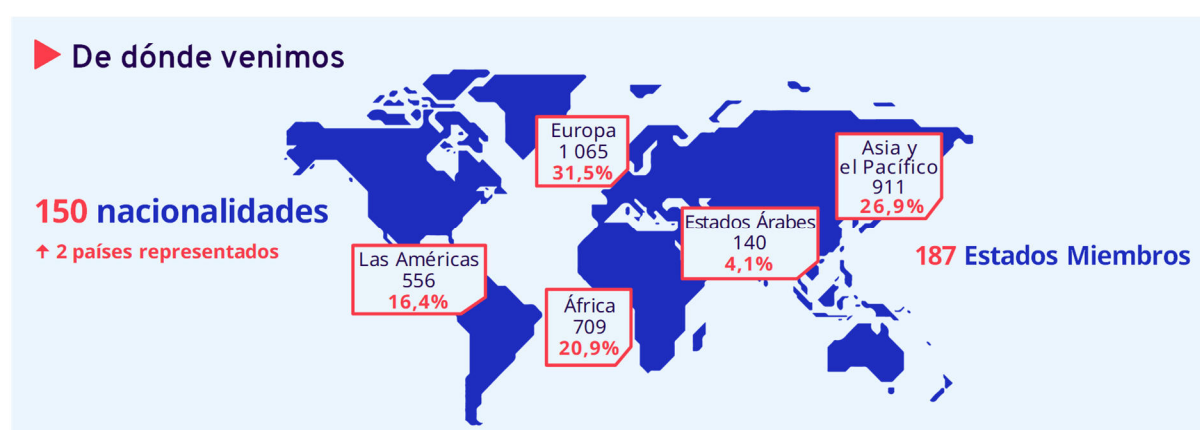
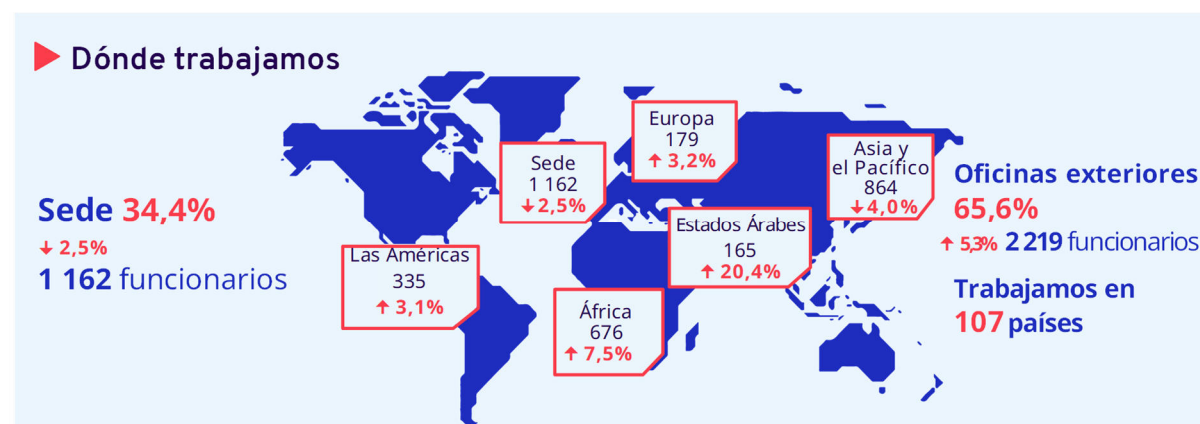
1. En su 331.^a reunión (octubre-noviembre de 2017), y de conformidad con el Plan Estratégico de la OIT para 2018-2021, el Consejo de Administración aprobó la Estrategia de Recursos Humanos para el periodo 2018-2021 ¹, que tiene por objeto lograr cambios en la gestión institucional basados en tres pilares. Estos cambios son:
 - a) mejorar la agilidad de la organización y la gestión de la fuerza de trabajo a través de la adecuación de los recursos humanos a los objetivos estratégicos y las prioridades de la OIT;
 - b) lograr el compromiso del personal a través de una contratación eficaz, el desarrollo del talento y un entorno de trabajo propicio, y
 - c) contar con una función de gestión de los recursos humanos que mejore la eficiencia y la capacidad de respuesta operativa.
2. En su 337.^a reunión (octubre-noviembre de 2019), y en el marco de la Estrategia de Recursos Humanos, el Consejo de Administración aprobó un plan de acción para mejorar la diversidad de la fuerza de trabajo de la OIT ² que, junto con las orientaciones que el Consejo de Administración impartió en esa reunión, ha inspirado las actividades realizadas para aplicar la Estrategia de Recursos Humanos.
3. Este informe de situación forma parte del marco de seguimiento y rendición de cuentas a través del cual la Oficina mantiene informado al Consejo de Administración. Abarca los tres primeros años del periodo de vigencia de la Estrategia de Recursos Humanos y describe de qué forma la Oficina logró alcanzar progresos significativos y mensurables para obtener los resultados previstos, incluso durante el difícil periodo de la pandemia de COVID-19. Su estructura es la siguiente: en la primera sección se ofrece una visión de conjunto de las principales tendencias y se destacan los progresos generales alcanzados por la Oficina; en las tres secciones posteriores se detallan los progresos realizados en cada uno de los tres pilares en que se basa la Estrategia, y en la última sección se presentan las enseñanzas extraídas hasta el momento de diversos procesos en curso que buscan la consecución de los objetivos previstos en la Estrategia de Recursos Humanos.

► El personal de la OIT en un vistazo



¹ GB.331/PFA/13.

² GB.337/PFA/11.



Nota: Las comparaciones se basan en datos del año anterior. Cifras registradas al 31 de diciembre de 2020.

► **Agilidad institucional mejorada**

Asegurar la movilidad e idoneidad del personal

4. Se ha reforzado la planificación de la fuerza de trabajo para aprovechar los beneficios de la movilidad funcional y geográfica. La política de la OIT vigente en la materia ofrece al personal oportunidades para conocer mejor las necesidades de los mandantes y diversificar su experiencia laboral. Esta política alienta al personal a ampliar sus calificaciones y experiencia profesionales presentándose a puestos que conllevan una movilidad funcional o geográfica o solicitando adscripciones por movilidad temporal. Durante el periodo 2018-2020, 125 funcionarios cambiaron de lugar de destino y 320 se beneficiaron de oportunidades de movilidad funcional. Actualmente, la Oficina evalúa la manera en que la pandemia de COVID-19 repercutirá en la aplicación de esta política, en particular en lo que respecta a los traslados de la sede de la OIT a las oficinas regionales y exteriores.
5. La Oficina ha aumentado la oferta de actividades de aprendizaje y desarrollo para todo el personal y sigue reforzando la integración de las discusiones sobre la movilidad funcional y geográfica en el proceso de evaluación del desempeño para fomentar las adscripciones por movilidad. Además, ahora en las convocatorias de manifestación de interés para puestos de director también se destaca que se valorará la experiencia previa en el terreno.

6. Se llevó a cabo una revisión de las descripciones genéricas de puestos para las categorías de servicios orgánicos nacionales y de servicios generales financiados con cargo al presupuesto ordinario en lugares de destino fuera de la sede que dio lugar a la suscripción de un acuerdo colectivo entre la Oficina y el Sindicato del Personal de la OIT el 25 de julio de 2019. En septiembre de 2019, 505 funcionarios de todas las regiones recibieron sus correspondientes descripciones de puesto nuevas y actualizadas, todas ellas ajustadas a las normas de clasificación de puestos de trabajo del régimen común de las Naciones Unidas para garantizar que los grados y las familias de puestos sean consistentes con los de otros organismos del sistema de las Naciones Unidas. Tras haber concluido esta revisión, la Oficina ha emprendido ahora el mismo proceso con las descripciones genéricas de puestos para las familias de puestos correspondientes a las categorías de servicios orgánicos de todo el mundo y de servicios generales de la sede.
7. De conformidad con el plan de acción 2019-2020 de la Oficina para permitir a la OIT y a sus mandantes tripartitos aprovechar al máximo la reforma del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo, que se presentó al Consejo de Administración en su 335.ª reunión (marzo de 2019)³, se revisaron las descripciones de los puestos de los directores de las oficinas de país para reflejar mejor las relaciones de trabajo dentro de los equipos de las Naciones Unidas en los países. Las descripciones revisadas de los puestos de los directores de las oficinas exteriores —tanto de las oficinas de país como de los equipos de apoyo técnico sobre trabajo decente— se han cargado en la plataforma de contratación en línea de la OIT ILO Jobs.
8. En su empeño por seguir fortaleciendo la movilidad y agilizando los procesos de organización, la Oficina elaborará un nuevo marco de contratos de trabajo en estrecha colaboración con el Sindicato del Personal. Este proceso se basará en las enseñanzas extraídas de la pandemia de COVID-19 y en el informe que publicará el Grupo de Tareas de la Junta de los Jefes Ejecutivos del Sistema de las Naciones Unidas para la Coordinación sobre el futuro de la fuerza de trabajo del sistema de las Naciones Unidas.

► Indicador 1.1: Movilidad funcional y geográfica

Medición	Meta	Resultados
Número de miembros del personal con cargo al presupuesto ordinario que cambia de puesto de trabajo o de lugar de destino por un periodo de uno o más años en 2018-2019 y 2020-2021	Aumento del 20 por ciento por bienio Criterio de referencia 2016-2017: 327	2018-2019: 325 (-0,6 por ciento) 2020:120

Fortalecer la gobernanza interna y la rendición de cuentas

9. La Oficina ha fortalecido la gestión del desempeño centrándose en particular en el reconocimiento de los funcionarios con un alto nivel de desempeño y en la gestión de los casos de desempeño insuficiente. Además, continúan desarrollándose nuevas iniciativas para que las evaluaciones sean de mayor calidad y más oportunas y para mejorar el cumplimiento del Marco de Gestión del Desempeño.

³ GB.335/INS/10.

10. Desde 2018, todos los miembros del personal, excepto los que están en periodo de prueba, están sujetos a un ciclo de evaluación del desempeño anual con arreglo a una escala de valoración de cinco puntos (anteriormente, el personal financiado con cargo al presupuesto ordinario estaba sometido a un ciclo de evaluación bienal basado en una escala de valoración de tres puntos). El establecimiento de objetivos anuales permite que el personal responda con más agilidad a los posibles cambios y contribuye a la movilidad interinstitucional, ya que los ciclos de evaluación anuales son la norma habitual en el régimen común de las Naciones Unidas. Gracias a la nueva escala de valoración se pueden diferenciar mejor los niveles de desempeño y reconocer al personal que ha mantenido un alto nivel de desempeño y gestionar los casos de desempeño insuficiente.
11. El proceso para determinar la concesión de aumentos por méritos especiales (mecanismo interno de recompensa) se ha ajustado al calendario del ciclo de desempeño. Para tener derecho a este beneficio, los miembros del personal deberán haber obtenido una valoración general de su desempeño de cuatro o cinco puntos (de los cinco posibles). Además de ese proceso, en 2018 se puso en marcha el Programa de la OIT de reconocimiento laboral para ofrecer estímulos no monetarios, en cuyo marco se nominaron 17 equipos al Premio a la Innovación y 29 al Premio al Trabajo en Equipo, y 24 funcionarios fueron nominados al Premio a la Capacidad de Liderazgo. En 2019, el Director General entregó seis galardones (dos por categoría) en la ceremonia de premiación.
12. Se han simplificado los formularios de evaluación del desempeño en línea de modo que puedan rellenarse con más facilidad. Ahora los miembros del personal podrán actualizar la información sobre sus progresos y la situación en que se encuentran a lo largo del año sin tener que esperar hasta fin de año para rellenar el formulario. Esta modificación ha demostrado ser muy oportuna en el contexto actual de la COVID-19, puesto que la Oficina debe ajustar constantemente sus objetivos y planes de trabajo para 2020-2021.
13. A principios de 2020 se revisó el objetivo de gestión del personal con responsabilidades de supervisión para fortalecer los criterios de medición del desempeño relacionados con el desarrollo del personal e incluir otros criterios relacionados con la promoción de un lugar de trabajo respetuoso, seguro e inclusivo y el fomento de la innovación. En este objetivo se destaca el papel esencial que desempeña el personal directivo para impulsar el cambio en la cultura de la Organización y apoyar sus prioridades.
14. A raíz de una encuesta del personal realizada en 2019, se revisó y mejoró el ejercicio de evaluación ascendente a principios de 2020. Los elementos que figuran en el nuevo cuestionario ahora se ajustan al objetivo de gestión revisado. El ejercicio de evaluación correspondiente a 2020 se inició en diciembre. La Oficina constató mayor participación del personal y espera que los superiores jerárquicos puedan integrar mejor en sus propias evaluaciones del desempeño la información que reciben por este medio.
15. Desde 2018 se han puesto en marcha campañas internas de comunicación para sensibilizar sobre la importancia de la gestión del desempeño y del cumplimiento del marco conexo. Esas campañas abarcan boletines informativos, seminarios web, carteles y mensajes específicos internos que se envían al personal poco antes del vencimiento de los plazos para presentar los informes de evaluación.
16. En resumen, se ha fortalecido el cumplimiento del Marco de Gestión del Desempeño, lo que ha dado lugar a una gestión más eficaz de los casos de desempeño insuficiente y a una mejora del desempeño del personal.

► **Indicador 1.2: Cumplimiento general del Marco de Gestión del Desempeño**

Medición	Meta	Resultados
Porcentaje de evaluaciones del desempeño del personal (todas las fuentes de financiación) cuyos informes de fin de ciclo se completaron en el mes anterior al vencimiento del plazo	85 por ciento para 2018-2019 90 por ciento para 2020-2021	El cumplimiento al final del ciclo en 2018 fue del 86 por ciento El cumplimiento al final del ciclo en 2019 fue del 85 por ciento El cumplimiento al final del ciclo en 2020 fue del 89 por ciento (datos de diciembre de 2020)

► **Empleados comprometidos****Atraer, contratar e incorporar personal heterogéneo y cualificado**

17. En el contexto del plan de acción para mejorar la paridad de género y la diversidad geográfica del personal de la OIT, la Oficina sigue ateniéndose al principio de contratar personal que tenga el más alto grado de competencia, eficiencia e integridad. La Oficina está ejecutando las actividades previstas en el marco de dicho plan de acción con algunos ajustes que ha sido necesario introducir como consecuencia de las circunstancias imprevistas provocadas por la pandemia de COVID-19. Se digitalizaron los expedientes de selección y contratación y se crearon plataformas electrónicas para facilitar la transmisión de los expedientes entre las partes interesadas pertinentes.
18. Las perspectivas de contratación para el periodo 2021-2024 son alentadoras, debido al elevado número de miembros del personal que alcanzarán la edad obligatoria de separación del servicio durante ese periodo. Lamentablemente, en el periodo 2019-2020, el número de miembros del personal de la categoría de servicios orgánicos y categorías superiores que ha alcanzado esa edad ha sido bajo (cuatro en 2019 y dos en 2020), como resultado del aumento a 65 años de la edad obligatoria de separación obligatoria del servicio, que entró en vigor el 1.º de enero de 2018. Habida cuenta del contexto actual, caracterizado por una baja tasa de rotación de personal, un reducido número de jubilaciones y la voluntad institucional de promover los ascensos en la carrera profesional del personal interno, el margen de actuación de la Oficina para mejorar la paridad de género e incrementar la diversidad geográfica durante 2019 y 2020 ha quedado considerablemente limitado. Además, como se prevé en el plan de acción, las iniciativas de difusión en curso deben complementarse con la introducción de los cambios necesarios en los procedimientos de contratación y selección en vigor a fin de racionalizar los componentes de diversidad pertinentes en el sistema de contratación por concurso de la Oficina.
19. La Oficina ha seguido invirtiendo considerables recursos en aumentar la difusión de sus actividades para atraer a personas cualificadas, teniendo en cuenta la necesidad de garantizar el equilibrio geográfico y de género. La plataforma de contratación en línea (*ILO Jobs*), que se puso en marcha en abril de 2018, siguió desempeñando una importante función. Hasta diciembre de 2020, la plataforma había recibido más de 3,5 millones de visitantes, incluidos más de 220 000 posibles candidatos que crearon un perfil o se inscribieron para recibir alertas electrónicas de ofertas de empleo. Se publicaron en el sitio web avisos para más de 2 100 puestos vacantes (incluidas pasantías), para los que se presentaron más de 175 000 solicitudes. Esta plataforma desempeña una función esencial para asegurar la diversidad de las personas que presentan sus candidaturas para los puestos vacantes.

20. Asimismo, la Oficina ha intensificado su colaboración con las bolsas de trabajo en línea pertinentes, como *ImpactPool*, y con plataformas de redes sociales como *LinkedIn* y *Twitter*, y se ha centrado en la publicación de anuncios para buscar perfiles concretos. Sigue manteniendo una activa red de contactos con las misiones permanentes en Ginebra y alienta al personal directivo a utilizar sus propias redes con el fin de alcanzar los objetivos establecidos en la Estrategia de Recursos Humanos. Las herramientas de seguimiento y presentación de información de la plataforma de contratación en línea *ILO Jobs* permiten hacer un seguimiento de los avances logrados en la consecución del equilibrio de género y una mejor distribución geográfica en la fuerza de trabajo de la OIT.
21. La Oficina ha elaborado directrices y actividades de capacitación dirigidas a los directivos y demás miembros del personal con objeto de detectar y eliminar los sesgos inconscientes que pueden socavar los esfuerzos por garantizar la diversidad en la contratación y selección de personal. A ese respecto, y habida cuenta de que actualmente el 80,5 por ciento del personal de la categoría de servicios orgánicos procede de países con una representación adecuada o excesiva, se brinda asesoramiento y se facilitan datos pertinentes a los directivos para que sean conscientes de la situación y se comprometan en mayor medida a promover la diversidad en la contratación.
22. Se ha realizado un control del proceso de contratación del personal que trabaja en los proyectos de cooperación para el desarrollo, no solo con miras a reducir los plazos de contratación de personal de la categoría de servicios orgánicos en puestos clave de los proyectos, sino también para mejorar la diversidad. El promedio de días civiles que transcurren desde la publicación de los avisos de vacante para puestos clave de proyectos y la fecha de entrada en funciones del candidato seleccionado disminuyó de forma sistemática durante el periodo examinado, pues pasó de 190 días en 2018 a 132 en 2020. El plazo medio entre la selección de un candidato y la fecha de entrada en funciones de este ha seguido una tendencia similar (al reducirse de 110 días en 2018 a 68 en 2020). Se han seguido organizando concursos, incluso durante la pandemia, para cubrir vacantes de puestos en proyectos de cooperación para el desarrollo a fin de asegurar la contratación de las personas más cualificadas.
23. De conformidad con el Plan de Acción de la OIT sobre Igualdad de Género 2018-2021, la Oficina siguió avanzando hacia la paridad entre mujeres y hombres y la igualdad de oportunidades y de trato para todo el personal de la OIT, incluida la formación y otras actividades pertinentes. En el periodo 2018-2019, el 59 por ciento de las descripciones de puestos para cubrir vacantes en la OIT hacían referencia a competencias o funciones en materia de género y el 100 por ciento mencionaban la sensibilidad con respecto a las cuestiones de género. En 2020, estas cifras fueron del 60 por ciento y del 100 por ciento, respectivamente. En 2018-2019, al igual que en 2020, el 60 por ciento de los participantes en los talleres de la OIT sobre gestión y liderazgo eran mujeres. El número de mujeres participantes en el Programa de Tutoría de la OIT aumentó del 49 por ciento en 2018 al 65 por ciento en 2020.
24. La Oficina puso en marcha, aplicando un enfoque de facilitación, cinco iniciativas piloto para promover y reforzar la diversidad y fomentar la inclusión, además de las políticas existentes sobre maternidad, paternidad, adopción, licencia por motivos familiares urgentes, lactancia y cuidado de los hijos. Las iniciativas fueron las siguientes:
 - la Campaña de Promoción de la Igualdad de Género;

- el programa conjunto para Mujeres Líderes Emergentes (*Emerging Women Leaders* (EMERGE)), destinado a mujeres que ocupan puestos de la categoría P3 y trabajan en Ginebra;
- el programa especial Líderes Emergentes (*Special Emerging Leaders*) destinado a mujeres que ocupan puestos de la categoría P3 y trabajan en las oficinas exteriores (incluido un seminario sobre gestión de la carrera profesional);
- sesiones de sensibilización sobre los sesgos inconscientes dirigidas al personal directivo superior, y
- seminarios sobre los sesgos inconscientes en los procedimientos de contratación y selección, dirigidos a los miembros de los comités de selección y al personal directivo a cargo de la contratación.

► **Indicador 2.1.1: Promedio de tiempo necesario para la contratación de personal destinado a proyectos de cooperación para el desarrollo (puestos de la categoría de servicios orgánicos)**

Medición	Meta	Resultados
Promedio de días civiles necesarios, desde la aprobación del proyecto por parte de la entidad donante hasta la fecha de entrada en vigor del nombramiento, para contratar a personal de la categoría de servicios orgánicos en puestos clave del proyecto	120 días Criterio de referencia: 200 días	Promedio de días civiles en 2018, 2019 y 2020: 155 días

► **Indicador 2.1.2: Representación de nacionalidades no suficientemente representadas en los puestos sujetos a distribución geográfica**

Medición	Meta	Resultados
Número de miembros del personal de nacionalidades no suficientemente representadas contratados en puestos sujetos a distribución geográfica	Aumento del 25 por ciento para 2021 Criterio de referencia (2017): 2	2018: 12 (+600 por ciento) 2019: 6 (+300 por ciento) 2020: 9 (+450 por ciento)

► **Indicador 2.1.3: Igualdad de género en puestos de la categoría de servicios orgánicos y categorías superiores**

Medición	Meta	Resultados
Porcentaje de puestos de la categoría de servicios orgánicos (P1-P4) de la OIT ocupados por mujeres Porcentaje de puestos de las categorías superiores (P5 y superiores) ocupados por mujeres	Igualdad de género con un margen de diferencia máximo de 5 puntos porcentuales (45-55 por ciento) en los puestos de la categoría de servicios orgánicos y categorías superiores	Bienio 2018-2019: P1-P4: 53,65 por ciento P5 y superiores: 36,45 por ciento 2020: P1-P4: 54,0 por ciento P5 y superiores: 36,3 por ciento

Desarrollo de las competencias profesionales y de la capacidad de liderazgo del personal

- 25.** Durante el bienio 2018-2019, la Oficina asignó aproximadamente 10,3 millones de dólares de los Estados Unidos a servicios de formación y desarrollo profesional, que abarcaron cuestiones como el aprendizaje de idiomas, la gobernanza, la eficacia individual y de los equipos, la comunicación, el liderazgo y la gestión, y de los que se beneficiaron 2 998 miembros del personal. Se están potenciando las iniciativas de fortalecimiento de la capacidad a través de una red más sólida de coordinadores del aprendizaje, una mayor cooperación con el Centro Internacional de Formación de la OIT en Turín y el aprovechamiento de las oportunidades que ofrecen las nuevas tecnologías. Todo el personal puede acceder fácilmente a los servicios de aprendizaje y desarrollo de las competencias profesionales. Una gama más amplia de programas de aprendizaje en línea ofreció al personal de la OIT en todo el mundo oportunidades de capacitación inicial, cursos de idiomas y formación en materia de gobernanza, mientras que la biblioteca de la plataforma de aprendizaje *LinkedIn Learning* ofreció acceso directo desde el lugar de trabajo a cursos en vídeo en los que se enseñaba cómo mejorar la eficacia en el trabajo. Se alentó encarecidamente al personal a que siguiera los programas de formación en línea de la OIT. En 2018, 1 197 miembros del personal utilizaron la plataforma en línea. En 2019, esa cifra se redujo a 675 (2019 fue el año de transición de *Lynda.com* a *LinkedIn Learning*) y, en 2020, la cifra volvió a aumentar a 1 452, lo que demuestra un creciente interés por la formación en línea.
- 26.** Durante la pandemia de COVID-19 la OIT ha seguido siendo una organización que fomenta el aprendizaje, y la Oficina ha cambiado los formatos de los programas de aprendizaje —incluidos todos los cursos de idiomas— de presenciales a virtuales cuando ha sido posible. También se cambiaron los formatos de los programas de liderazgo relacionados con la gestión del desempeño, incluidos los talleres prácticos en los que se instruye sobre la manera de dar y recibir información y de enfocar las conversaciones sobre el desarrollo profesional, que pasaron a ser virtuales en lugar de presenciales. Se está estudiando la posibilidad de cambiar también los formatos de otros programas de aprendizaje, como los relativos a la gestión de conflictos, las técnicas de presentación y las técnicas de comunicación.
- 27.** Asimismo, la Oficina publicó programas de aprendizaje en línea sobre *LinkedIn Learning* para responder a las nuevas necesidades que han surgido como consecuencia de la situación provocada por la pandemia de COVID-19. Entre ellos cabe mencionar programas para el personal directivo y demás personal sobre el teletrabajo en la OIT y sobre la salud mental y el bienestar. En junio de 2020 se puso en marcha un nuevo programa que incluye cursos sobre el aprendizaje de personas adultas y el futuro del trabajo. Los tres primeros temas de la serie (tecnologías transformadoras, economía verde y diversidad y pertenencia) se publicaron en 2020. En 2021 se complementará el programa con otros tres cursos, dedicados a la demografía, los conceptos conductuales y la economía de plataformas digitales.
- 28.** Gracias a los esfuerzos desplegados por la Oficina, en 2020 se ha registrado un importante aumento mensual, en comparación con 2019, del número de cursos en línea completados por los miembros del personal, por ejemplo, los cursos relacionados con cuestiones de ética en el contexto de la OIT (con un promedio de 8,5 cursos completados por mes en 2020, frente a 3 en 2019), la inclusión de las personas con discapacidad (con un promedio de 8 cursos completados por mes en 2020, frente a 3 en 2019) y la incorporación de la igualdad de género y la no discriminación (con un promedio de 6,5 cursos completados por mes en 2020, frente a 6 en 2019).

29. El programa de tutoría tiene cada vez más aceptación, como lo demuestra el número creciente de relaciones de tutoría establecidas, que pasaron de 41 en 2018, a 93 en 2019 y a 119 en 2020.

► **Indicador 2.2.1: Pertinencia de la formación y el desarrollo profesional teniendo en cuenta la evolución de las necesidades de la fuerza de trabajo**

Medición	Meta	Resultados
Porcentaje de miembros del personal que indican que se les proporcionan las actividades de formación y desarrollo profesional necesarias para desempeñar su labor con eficacia	Aumento del 25 por ciento para 2021 Criterio de referencia 2015: 33 por ciento	2018-2019: 38 por ciento (+15 por ciento)

► **Indicador 2.2.2: Percepción que el personal tiene de sus directivos y supervisores como impulsores positivos del cambio**

Medición	Meta	Resultados
Porcentaje del personal que, al responder al cuestionario de evaluación ascendente del Marco de Gestión del Desempeño, se muestra «de acuerdo» o «plenamente de acuerdo» en que el personal directivo o de supervisión impulsa los cambios de manera positiva y ayuda a las demás personas a comprender las ventajas del mismo	75 por ciento para 2019 80 por ciento para 2021 Criterio de referencia Desempeño en 2017: 77 por ciento	Resultado en 2018: 77 por ciento Resultado en 2019: 75 por ciento Resultado en 2020: 81 por ciento

Motivar y conservar al personal

30. En marzo de 2018, con objeto de promover un entorno de trabajo respetuoso en la OIT, el Director General puso en marcha una campaña en toda la Oficina destinada a prevenir el acoso sexual y las conductas inapropiadas y promover un entorno de trabajo seguro y una cultura de respeto mutuo en toda la Organización. La Oficina también ha participado activamente en las labores del equipo de tareas del sistema de las Naciones Unidas encargado de luchar contra el problema del acoso sexual en las entidades del sistema. Asimismo, se puso en marcha una segunda campaña titulada «Igualdad de género: Actúa» destinada a sensibilizar al personal sobre la cuestión y a alentar acciones que contribuyan a que la OIT sea un lugar de trabajo más inclusivo y receptivo a las consideraciones de género, a fin de lograr la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres.
31. Tras la adopción del Convenio sobre la violencia y el acoso, 2019 (núm. 190) de la OIT, se pusieron en marcha varias iniciativas de comunicación interna con objeto de fomentar el deseado cambio cultural y de comportamiento con respecto a la forma en que la Oficina en su conjunto aborda la violencia y el acoso en el lugar de trabajo. Se está elaborando un conjunto de herramientas con ese fin y se ha iniciado un examen del marco administrativo y del proceso disciplinario en vigor para asegurar que se ajustan a las disposiciones establecidas en el Convenio núm. 190.
32. Desde que se desencadenó la pandemia, la Oficina ha reconocido las repercusiones psicosociales y de salud mental generadas por la COVID-19 en los miembros y los equipos del personal, y las ha tenido en consideración en su respuesta general a la crisis.

Se han elaborado orientaciones y recomendaciones específicas para el personal y el personal directivo, entre ellas las relativas a la fase de regreso a las oficinas, con el objetivo de aumentar la resiliencia individual y colectiva en tiempos de teletrabajo obligatorio y aislamiento social.

- 33. Asimismo, desde el inicio de la pandemia, la Asistente Social y los colaboradores externos han mantenido contactos regulares con el personal y han difundido, a través de un sitio web específico, materiales educativos temáticos sobre bienestar psicosocial y salud mental. Además, se han organizado varios seminarios web a nivel mundial, regional y de los equipos para ayudar al personal y al personal directivo a hacer frente al estrés que pueda generarles la pandemia de COVID-19. También se movilizó a los voluntarios de la red de apoyo mutuo de las oficinas exteriores con objeto de evaluar las necesidades psicosociales inmediatas y facilitar la prestación de apoyo oportuno a los funcionarios en situación de vulnerabilidad.
- 34. Durante el periodo de teletrabajo obligatorio debido a la pandemia, la Oficina, en consulta con representantes del personal, realizó una encuesta conjunta con el fin de articular la respuesta institucional a la crisis de la COVID-19. Respondieron a la encuesta un gran número de miembros del personal. La mayoría de las personas encuestadas expresaron su reconocimiento por las medidas adoptadas por la Oficina. Algunas de las preocupaciones expresadas en la encuesta se tuvieron en cuenta para la aplicación de la estrategia de regreso gradual a las oficinas. Otras se están considerando en el contexto del posible examen de las modalidades de trabajo flexible de la Oficina. Asimismo, se han emprendido iniciativas de diversa índole para atender las preocupaciones del personal durante la pandemia, que han consistido, entre otras cosas, en la realización de seminarios web específicos para las oficinas regionales y en la prestación de un apoyo individual reforzado.
- 35. Se revisó el actual módulo de formación sobre la reducción del estrés en el lugar de trabajo dirigido al personal directivo y se amplió su alcance mediante la adición de un nuevo capítulo aplicable a todo el personal.

► **Indicador 2.3: Fomento de una cultura de conducta respetuosa e inclusiva en toda la Oficina**

Medición	Meta	Resultados
Aumento del número de miembros del personal que consideran que la cultura de la Oficina ejerce una influencia positiva en las conductas en el trabajo	Aumento del 15 por ciento para 2019 Aumento de otro 15 por ciento para 2021 Criterio de referencia (2017): 45 por ciento	2018-2019: 45 por ciento

► **Una función proactiva de la gestión de los recursos humanos**

Mejorar los servicios de gestión de los recursos humanos a través de la digitalización

- 36. Desde 2018, en el contexto del proceso de transformación digital, la Oficina ha venido aplicando una serie de nuevas herramientas y procedimientos de recursos humanos a fin de lograr que la función de gestión de los recursos humanos sea cada vez más proactiva. Entre ellos figuran los siguientes:

- la plataforma de contratación en línea, *ILO Jobs*, puesta en marcha en abril de 2018;
- la migración de la totalidad de la información de la web relacionada con los recursos humanos a un entorno *Sharepoint*;
- el establecimiento de una interfaz informática con el país anfitrión (Suiza) para gestionar la tramitación de las acreditaciones del personal que trabaja en la sede;
- el diseño y la puesta en marcha del sistema de solicitudes de reembolso en línea de la Caja del Seguro de Salud del Personal para los funcionarios en activo y los asegurados jubilados de todo el mundo;
- el diseño y la puesta en marcha del sistema interactivo de licencias;
- el diseño y la introducción en el módulo de gestión de licencias de IRIS de un elemento relativo al teletrabajo regular;
- la digitalización de las solicitudes y de subsidios de educación y de las solicitudes de reembolso correspondientes;
- nuevas herramientas para mejorar la gestión del desempeño, lo que ha dado lugar a una gestión más adecuada de los casos de desempeño insuficiente y a la mejora del desempeño del personal, y
- una gran variedad de opciones de aprendizaje de idiomas a distancia para el personal sobre el terreno.

► **Indicador 3.1: Aumento del uso de los servicios y herramientas digitales de gestión de los recursos humanos en la Oficina**

Medición	Meta	Resultados
Porcentaje de procesos fundamentales de gestión de los recursos humanos que se han digitalizado	Aumento del 40 por ciento para 2021	En 2018-2019: Número de accesos a las herramientas web de HRD, promedio en 2018-2019: 392 400 (+20 por ciento)
Porcentaje de usuarios de los servicios digitales de gestión de los recursos humanos	promedio en 2016-2017: 327 000	2020: 235 870
	Número de procesos de gestión de los recursos humanos informatizados en 2016-2017: 3	Número de procesos de gestión de los recursos humanos informatizados en 2018-2019: 7 2020: 6

Baremos sólidos de medición de la gestión de los recursos humanos para fundamentar las decisiones estratégicas en materia de políticas

37. En el marco de la aplicación del plan de acción para mejorar la diversidad de la fuerza de trabajo de la OIT, HRD examinó, en marzo de 2020, el informe anual sobre la composición y la estructura del personal de la OIT publicado en febrero de 2019⁴ para incluir nuevos baremos de medición de la gestión de los recursos humanos. En el documento actualizado se presenta información sobre la composición y la estructura del personal de la Oficina al 31 de diciembre de 2019. En él se proporciona una visión de

⁴ GB.335/PFA/11.

conjunto de la composición del personal por categoría, lugar de destino, tipo de contrato y fuente de financiación. Asimismo, se ofrece información específica sobre el género, la edad y la diversidad geográfica, así como sobre los patrones de movilidad del personal, de conformidad con los productos previstos en la Estrategia de Recursos Humanos.

38. En 2020 se diseñó un sistema global para el personal directivo de toda la Oficina que consiste en un cuadro interactivo que integra los datos sobre gestión de los recursos humanos. Esta nueva herramienta ofrece al personal directivo un fácil acceso a información clave como las plantillas de personal —que muestran un panorama general de la distribución por género y la representación de las nacionalidades—, calendarios de ausencias laborales e información sobre la situación de la evaluación del desempeño, lo que les permite reforzar su capacidad de gestionar su fuerza de trabajo y conocer y hacer un seguimiento del estado de cumplimiento de sus equipos, y les ayuda a mejorar la diversidad de esos recursos humanos.

▶ **Indicador 3.2: Baremos de medición de la gestión de los recursos humanos y análisis de la fuerza de trabajo**

Medición	Meta	Resultados
Porcentaje de baremos, herramientas analíticas y cuadros interactivos de gestión de los recursos humanos utilizados regularmente por los directivos para orientar la planificación de los recursos humanos, la gestión de talentos, las tendencias de dotación de personal y la gestión de las ausencias	Aumento de un 10 por ciento por bienio Criterio de referencia 2017: 100 usuarios	2020: 650 usuarios (+650 por ciento)

▶ **Enseñanzas extraídas y conclusión**

39. La continuación del diálogo social interno es un factor indispensable para la aplicación exitosa de la Estrategia de Recursos Humanos. El diálogo abierto y constructivo entre la dirección de la Oficina y los representantes del personal ha contribuido de forma decisiva al logro de los cambios previstos en el marco de los principales resultados establecidos en la Estrategia de Recursos Humanos. La Comisión Paritaria de Negociación se ha venido reuniendo periódicamente y ha establecido una lista de prioridades para la negociación de cambios en las políticas acordes con los resultados establecidos en la Estrategia. En el contexto de circunstancias imprevistas como las generadas por la pandemia de COVID-19, la Oficina y los representantes del personal han colaborado estrechamente para proporcionar información exhaustiva a todo el personal de la Oficina y garantizar que se tuvieran debidamente en cuenta todas las principales preocupaciones en materia de gestión de los recursos humanos. Se celebraron amplias consultas internas sobre aspectos relacionados con el regreso seguro a las oficinas y otros aspectos de seguridad y salud en el trabajo. Dichos intercambios han sido esenciales para mantener un entorno de trabajo propicio y productivo en estos tiempos difíciles.
40. Se realizará una evaluación de los cambios en materia de política de gestión de los recursos humanos que se requieren para responder a las necesidades actuales y futuras de la Oficina, en particular en la esfera de las modalidades de trabajo flexible y los métodos de trabajo. A este respecto cabe señalar que, aun cuando se han realizado progresos en la aplicación de la Estrategia de Recursos Humanos, es posible que haya

que revisar algunos de los productos previstos, con sujeción a nuevas orientaciones y decisiones del Consejo de Administración y en función de la evolución futura de la pandemia de COVID-19 y de sus repercusiones en las actividades generales de la Oficina y su fuerza de trabajo.

41. En la aplicación de la Estrategia de recursos humanos se tienen en cuenta las recomendaciones formuladas por los auditores externos en su informe más reciente sobre la función de la gestión de los recursos humanos de la OIT. Además, la Oficina sigue participando activamente en la labor del Grupo de Tareas de la Junta de los Jefes Ejecutivos del Sistema de las Naciones Unidas para la Coordinación sobre el futuro de la fuerza de trabajo del sistema de las Naciones Unidas, bajo la dirección del Comité de Alto Nivel sobre Gestión.

▶ Proyecto de decisión

42. **El Consejo de Administración solicita a la Oficina que tenga en cuenta las orientaciones proporcionadas en la aplicación futura de la Estrategia de Recursos Humanos 2018-2021 y en la preparación de la Estrategia de Recursos Humanos 2022-2025.**