

**PARA INFORMACION**

## DECIMOTERCER PUNTO DEL ORDEN DEL DIA

**Estrategia en materia de Recursos Humanos: informe anual****Introducción**

1. Cuando se presentó en noviembre de 2005 la Estrategia Revisada en materia de Recursos Humanos 2006-2009, la Oficina se comprometió a facilitar desde noviembre de 2006 un informe anual sobre los avances en su aplicación.
2. En este tercer informe se resumen las medidas adoptadas para poner en práctica la Estrategia y los principales resultados conseguidos hasta la fecha, comparados con las metas iniciales aprobadas por el Consejo de Administración. En él también se determinan los principales hitos que han de alcanzarse en el curso del proceso de aplicación y se ponen de relieve algunas de las implicaciones derivadas del seguimiento a la *Declaración de la OIT sobre la justicia social para una globalización equitativa*, a fin de actualizar la Estrategia en 2009.

**Estructura del informe**

3. En la sección I se detallan los progresos alcanzados en cada una de las prioridades de desarrollo de la Estrategia: las políticas y procedimientos apropiados y eficaces en materia de contratación, colocación y progresión profesional; los sistemas de desarrollo y gestión del rendimiento de personal integrados, estimulantes y rigurosos; y las disposiciones esenciales en materia de bienestar y seguridad del personal.
4. En la sección II se resumen algunos de los acontecimientos y actividades desarrollados en la Oficina que apoyaron la aplicación de la Estrategia.
5. En la sección III se describen algunos de los principales acontecimientos relacionados con la reforma de las Naciones Unidas y sus posibles consecuencias para la gestión de recursos humanos en la OIT.
6. En la sección IV se ponen de relieve algunas de las consecuencias derivadas del seguimiento a la *Declaración de la OIT sobre la justicia social para una globalización equitativa*, a fin de preparar una nueva estrategia para el período 2010-2015.

## Aplicación de la Estrategia: visión de conjunto

7. La Estrategia tiene por objeto lograr una articulación óptima entre, por una parte, el enfoque estratégico adoptado por la OIT para la consecución de los resultados en materia de trabajo decente y, por la otra, la gestión de los recursos humanos de la Oficina. De lo que se trata es de fortalecer la capacidad de la Oficina para prestar servicios de alta calidad a sus mandantes. La Estrategia se asienta en los principios de la gestión basada en los resultados (GBR) y constituye un importante instrumento para promover y fomentar una cultura basada en el logro de resultados entre los directivos y administradores y los demás miembros del personal. Por ende, puede decirse que se trata de una de las fuerzas motrices esenciales del proceso de reforma interna. Sus metas son componentes importantes de la hoja de ruta de la GBR, y están estrechamente relacionadas con las estrategias en materia de tecnología de la información y de intercambio de conocimientos.
8. La Oficina ha intensificado los preparativos para la puesta en marcha del sistema revisado de gestión del rendimiento del personal, el cual hace hincapié en la gestión basada en los resultados, la planificación, la rendición de cuentas, la motivación y el reconocimiento. Asimismo, la Oficina ha consolidado sus esfuerzos para propiciar una cultura del rendimiento que permita construir competencias adecuadas y mantener actualizada su base de conocimientos. Estos dos objetivos están en el centro del proceso de reforma.
9. Para el proceso de reforma también fueron cruciales los esfuerzos sostenidos que se dedicaron a fortalecer la capacidad de gestión en toda la Oficina, a través de actividades específicas de aprendizaje encaminadas a apoyar una buena gobernanza y a potenciar la eficacia operativa. La aceptación activa y la colaboración del personal son indispensables para este proceso. De ahí que la administración haya mantenido el diálogo al respecto con el Comité del Sindicato del Personal. Este diálogo se ha desarrollado tanto oficialmente, en el marco de la Comisión Paritaria de Negociación, en el Consejo Paritario de Formación, en los grupos de trabajo conjuntos y en otros órganos mixtos, como officiosamente, a través de diversas conversaciones y consultas en curso.
10. Los esfuerzos en materia de contratación recibieron un importante impulso con la exitosa puesta en marcha del nuevo sistema de contratación, asignación y colocación del personal (RAPS). Gracias a este sistema, la Oficina puede adoptar un enfoque más amplio de las decisiones en materia de contratación y colocación, conforme a los objetivos de su política de recursos humanos. Asimismo, el sistema refuerza la planificación de la fuerza de trabajo y de la sucesión del personal, proporciona mayor transparencia y previsibilidad tanto para los directivos y administradores como para el personal, constituye el fundamento para una política de movilidad mejorada y reduce los costos de transacción. Los cambios que se introduzcan tendrán por objeto mejorar el potencial de la Oficina para atraer a profesionales altamente calificados, en particular, jóvenes procedentes de las regiones subrepresentadas en el personal de la Oficina. En este contexto, la OIT hará uso de los resultados de la reciente encuesta mundial que se llevó a cabo entre todo el personal del sistema de las Naciones Unidas sobre la contratación y la retención<sup>1</sup>, realizada por la Comisión de Administración Pública Internacional (CAPI), los cuales permiten hacerse una idea cabal y provechosa de las motivaciones de quienes deciden ingresar en el servicio y permanecer en el mismo.
11. Las cuestiones relativas a la salud y la seguridad fueron objeto de especial atención tras el atentado con bomba perpetrado contra el edificio de las Naciones Unidas en Argel, en diciembre de 2007, que segó la vida de 17 funcionarios de las Naciones Unidas, incluido

<sup>1</sup> Véase la página web <http://icsc.un.org/resources/hrpd/gssr/>.

un funcionario de la OIT. Entre las personas heridas figuraban también otros funcionarios de la OIT. Las distintas medidas adoptadas por la Oficina incluyeron la inversión adicional de 1,5 millones de dólares de los Estados Unidos del fondo especial del programa destinados a brindar apoyo para la seguridad del personal y de los locales de la OIT, así como la adopción de un marco actualizado de rendición de cuentas respecto de la gestión de la seguridad, que está siendo objeto de estrecha supervisión para garantizar su cumplimiento por el personal en todos los niveles. En el marco de la Junta de los Jefes Ejecutivos del Sistema de las Naciones Unidas para la Coordinación (JJE) y el Comité de Alto Nivel sobre Gestión (HLCM) y sus redes funcionales, la Oficina ha participado en la determinación del seguimiento adecuado que debe darse al informe del grupo de examen independiente creado por el Secretario General de las Naciones Unidas sobre cuestiones de seguridad del personal y de los locales de las Naciones Unidas en todo el mundo.

12. Como parte del régimen común de las Naciones Unidas, la OIT participó activamente en el seguimiento inicial de las recomendaciones del grupo de alto nivel establecido por el Secretario General de las Naciones Unidas para ocuparse de la coherencia en todo el sistema de las Naciones Unidas, contenidas en el informe titulado «Unidos en la Acción». Estas recomendaciones subrayan, entre otras cosas, la necesidad de lograr una mayor coherencia y armonización entre las actividades operacionales de las Naciones Unidas en materia de desarrollo, incluidas sus prácticas sobre recursos humanos como medio para aumentar la eficacia y eficiencia de las Naciones Unidas <sup>2</sup>. Con tal fin, la Oficina ha seguido trabajando dentro del marco de la Red de Recursos Humanos y en el plano de los países, a fin de identificar las áreas en las que puede lograrse una mayor armonización, al tiempo que se presta debida atención al Estatuto del Personal y a las decisiones adoptadas por el Consejo de Administración de la OIT y por el Tribunal Administrativo de la OIT.
13. En términos generales, se alcanzaron los objetivos en materia de equilibrio de género, movilidad, seguridad y salud en el trabajo, y prevención y solución de conflictos; además, se registraron progresos significativos en otras áreas, tales como gestión del rendimiento del personal, perfeccionamiento del personal, contratación y selección y reequilibrio de la estructura de grados. No obstante, la Oficina reconoce que aún quedan pendientes algunos desafíos considerables, entre los cuales se destacan aquellos que surgen de la *Declaración sobre la justicia social para una globalización equitativa* y su seguimiento.

## I. Principales componentes de la Estrategia

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

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

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

<sup>2</sup> Véase el documento GB.300/PFA/17, párrafo 8.

14. En octubre de 2007, se firmó un acuerdo marco titulado «Convenio colectivo sobre los procedimientos de contratación y selección». Ulteriormente, se emprendieron negociaciones sobre los anexos de dicho convenio colectivo, relativos a los procedimientos detallados de contratación y selección. Sin embargo, en mayo de 2008, el Comité del Sindicato del Personal informó al Departamento de Desarrollo de los Recursos Humanos (HRD) que no podría continuar con las negociaciones mientras el grupo de examen no se pronunciara acerca de los cambios introducidos al Centro de Evaluación<sup>3</sup>. En el momento de redactar el informe, el grupo de examen aún no había revisado la presentación del Sindicato del Personal. Entre tanto, sigue en vigor el actual convenio colectivo.

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

15. Con la puesta en práctica del sistema de contratación, asignación y colocación del personal (RAPS) a finales de 2007, la contratación de personal de la categoría de servicios orgánicos con cargo al presupuesto ordinario (categoría P) se organizó en torno a dos períodos fijos en el año, y se hizo un mayor hincapié en una mejor planificación del personal, incluida la planificación de la sucesión. Con este cambio de prioridades, la atención se ha trasladado del plazo requerido para la conclusión de los procedimientos de concurso a velar por que se tomen mejores decisiones relativas al personal, teniendo en cuenta las necesidades de la Oficina, a medio y largo plazo. Se llegó a la conclusión de que la meta arriba citada había perdido en gran medida su razón de ser, a raíz de la mayor eficacia de la planificación y la mayor previsibilidad en cuanto al calendario de estos procedimientos. Según el nuevo sistema, es más adecuado concentrarse en el tiempo que un cargo permanece vacante. En la versión actualizada de la Estrategia se propondrá una nueva meta que tenga en consideración la experiencia adquirida en la puesta en práctica del RAPS.
16. En el contexto de la meta actual, vale la pena mencionar algunos datos obtenidos a partir del primer ejercicio del RAPS, que se realizó en el primer semestre de 2008:
- el plazo medio para completar los procedimientos de concurso relativos a unos 37 cargos de la categoría P fue 132 días; y
  - en total, se recibieron 3.038 candidaturas, frente a las 3.118 candidaturas recibidas en todo el año anterior respecto de concursos para cubrir vacantes en la categoría P y en la categoría de servicios generales (SG).

Al adquirir más experiencia en la aplicación del nuevo sistema y al introducir algunos ajustes adicionales es posible reducir aún más el tiempo necesario para concluir el proceso de contratación; sin embargo, dados los procedimientos y el nivel de recursos actuales, es poco probable que la reducción sea significativa. Se trata de un aspecto que habrá de tomarse en consideración en la planificación futura. Más interés reviste el potencial que ha demostrado el nuevo sistema para atraer candidatos adicionales. Con el tiempo se sabrá si lo anterior también conlleva ventajas cualitativas; en cualquier caso, de momento esto muestra que si se lleva a cabo una definición de metas cuidadosa, la Oficina logrará los progresos que requiere, especialmente en su empeño por dar un trato adecuado a las regiones subrepresentadas.

<sup>3</sup> El artículo 7 del Acuerdo de Reconocimiento y Procedimiento suscrito entre la Oficina y el Sindicato del Personal estipula la creación de un grupo de examen encargado de estudiar las presentaciones que hagan las partes en caso de que no lleguen a un acuerdo en la Comisión Paritaria de Negociación (CPN) o en caso de divergir las opiniones acerca de la interpretación o de la aplicación de los acuerdos existentes.

17. El volumen de trabajo administrativo que conlleva la gestión simultánea de concursos, tanto en el marco del RAPS como al margen de dicho sistema (concursos actuales en la categoría P y concursos nuevos y actuales en la categoría SG) tuvo efectos negativos en la conclusión de estos últimos, pues, a pesar de la adopción de medidas especiales, se produjo un retraso en la conclusión de los concursos realizados al margen del RAPS. En consecuencia, el tiempo medio que tomó completar estos concursos se elevó a 158 días para vacantes en la categoría P y a 181 días para vacantes en la categoría SG. Ahora bien, cabe señalar que el funcionamiento paralelo de dos mecanismos para la contratación de personal de la categoría P con cargo al presupuesto ordinario es una medida transitoria, y que la Oficina está adoptando medidas para limitar la carga de trabajo que esto supone para el sistema, para lo cual ha reducido al mínimo el número de concursos rutinarios en la categoría P que se llevan a cabo fuera del RAPS. La experiencia adquirida tras el primer ejercicio RAPS será analizada y utilizada para identificar y abordar las áreas que entrañan mayor preocupación y para facilitar las mejoras que deban introducirse. El resultado final debe ser un mecanismo de contratación más eficaz y racional, que responda a las necesidades de la Oficina y del personal. Al respecto, ya se han introducido medidas encaminadas a atender el creciente aumento del número de candidaturas. En particular, se han introducido mejoras en el sistema electrónico de contratación de la OIT (JobShop, véase el párrafo 71).

18. Entre las principales etapas intermedias del RAPS figuran las siguientes:

Mes/año	Hitos fundamentales
Diciembre de 2008	Designaciones realizadas en el marco del RAPS de 2008 (fase 2)
Diciembre de 2008	Conclusión de los exámenes sobre dotación de personal en toda la Oficina para el RAPS de 2009 (fase 1)
Febrero de 2009	Publicación del compendio de vacantes
Junio de 2009	Designaciones realizadas en el marco del RAPS de 2009 (fase 1)

#### Pasantías

19. Desde enero de 2008, se han otorgado pasantías a unos 260 jóvenes, 174 en la sede y 86 en las regiones. En la sede, la Oficina logró abrir pasantías para un número creciente de jóvenes que proceden de regiones distintas de Europa y América del Norte, quienes a la fecha representan más de la mitad de los pasantes, frente a un tercio en 2007.

#### b) **Reforzamiento de la diversidad**

##### Diversidad regional

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

20. En los informes anteriores se establece el procedimiento para realizar una estimación aproximada del equilibrio interregional en la distribución geográfica del personal de la categoría de servicios orgánicos y categorías superiores, con cargo al presupuesto ordinario<sup>4</sup>. Dicho procedimiento supone calcular un rango o número aconsejable para cada región, a fin de determinar su valor medio y luego compararlo con el número de

<sup>4</sup> Véanse los documentos GB.297/PFA/14, párrafo 17 y GB.300/PFA/17, párrafo 16.

funcionarios con nacionalidades de esa región <sup>5</sup>. Las regiones a efectos de personal se han definido siguiendo el mismo criterio aplicado a las regiones para efectos administrativos; se trata de las cinco regiones que figuran en el cuadro 1 *infra*.

**Cuadro 1. Representación regional del personal** (personal fijo – categoría de servicios orgánicos y categorías superiores), diciembre de 2005 y septiembre de 2008

Región administrativa (número de Estados Miembros)	Rango (número de puestos aconsejable)		Valor medio del rango (a)		Número (efectivo) de funcionarios (b)		Desviación con respecto al valor medio (b) - (a)	
	Dic. de 2005	Sep. de 2008	Dic. de 2005	Sep. de 2008	Dic. de 2005	Sep. de 2008	Dic. de 2005	Sep. de 2008
Africa (53)	60–101	60–101	81	81	96	96	+15	+15
Américas (35)	126–209	124–207	167	166	171	168	+4	+2
Estados árabes (11)	15–25	16–26	20	21	8	11	-12	-10
Asia y el Pacífico * (29) → (32)	111–185	108–181	148	145	115	115	-33	-29
Europa y Asia Central * (50) → (51)	172–286	184–306	229	245	255	266	+26	+25
<b>Total *</b> (178) → (182)					<b>645</b>	<b>656</b>		

\* El número de Estados Miembros en la región de Europa y Asia Central aumentó de 50 a 51 cuando Montenegro se convirtió en el 179 Estado Miembro de la OIT, y la región de Asia y el Pacífico pasó de 29 a 32 cuando Brunei Darussalam, la República de las Islas Marshall y Tuvalu se convirtieron, respectivamente, en el 180, 181 y 182 Estados Miembros.

**21.** Como se observa en el cuadro 1, la situación siguió siendo positiva y estable, puesto que la representación de cuatro de las cinco regiones queda comprendida en el rango aconsejable. En el caso de los Estados árabes, a pesar del aumento en el número de funcionarios, la situación estuvo por debajo del rango aconsejable. Un indicio de los progresos realizados también figura en la comparación del número (efectivo) de funcionarios y el valor medio del rango en las respectivas regiones, puesto que en cuatro de las cinco regiones hubo convergencia en cuando al valor medio. Aunque el número de funcionarios en las Américas y en Europa y Asia Central se mantuvo por encima de sus valores medios, la brecha se redujo. Así ocurrió en Asia y el Pacífico y en los Estados árabes, salvo que en estos últimos casos la cifra se situó por debajo del valor medio. Por otra parte, la brecha no sufrió ninguna modificación en África.

**22.** La Oficina continúa firmemente comprometida a reducir los desequilibrios importantes que existen en las regiones y sigue adoptando medidas para captar y contratar a funcionarios de nacionalidades no representadas o subrepresentadas. Los progresos a que se hace alusión en el párrafo 21 son el fruto de estos esfuerzos. Desde 2005, la Oficina ha

<sup>5</sup> El rango aconsejable para cada región es el total de los rangos aconsejables de todos los Estados Miembros en dicha región. La Oficina calcula un rango aconsejable para cada uno Estado Miembro cuya contribución financiera sea igual o inferior al 0,2 por ciento del presupuesto ordinario, y un rango aconsejable que se aplica a los demás Estados Miembros, el cual es proporcional a su contribución al presupuesto ordinario.

contratado unas ocho personas de nacionalidades no representadas. Sin embargo, los efectos de estas contrataciones por lo que se refiere a reducir el número total de nacionalidades no representadas siguen siendo neutralizados por la partida de miembros del personal de determinadas nacionalidades de la Oficina, y por el aumento en el número de nuevos Estados Miembros. Desde 2005, cuatro nuevos Estados Miembros se han sumado a la OIT.

23. La puesta en marcha del sistema RAPS ha brindado a la Oficina un mecanismo que le permite seleccionar de forma más específica a candidatos calificados de nacionalidades no representadas o subrepresentadas, de manera eficaz en función del costo. De hecho, durante el primer ejercicio RAPS, un 20 por ciento de las 3.083 candidaturas recibidas provino de candidatos externos de nacionalidades no representadas o subrepresentadas; por otra parte, representaban un tercio de los candidatos externos contratados. Como parte de las medidas especiales adoptadas, la Oficina ha dado publicidad a las vacantes en órganos de prensa escrita de alta reputación internacional y regional, en este último caso centrados en Asia y los Estados árabes, lo que ha supuesto la traducción de los anuncios a varios idiomas, incluido el japonés y el árabe. Por otra parte, la Oficina emprendió negociaciones con agencias de contratación especializadas a fin de buscar posibles candidatos provenientes de regiones específicas.
24. Entre las medidas adoptadas por la Oficina figuran las siguientes:
- con la asistencia de los mandantes, la creación y uso de una base de datos de prospección en departamentos gubernamentales, organizaciones de empleadores y de trabajadores e instituciones educativas de países no representados y subrepresentados;
  - celebración de conversaciones con representantes de esos países en lo relativo a estrategias encaminadas a captar y retener a sus nacionales, así como respecto de la forma de hacer contribuciones a ferias de empleo, o participar directamente en las mismas, y
  - atención especial en los procedimientos de concurso a los candidatos externos de países no representados y subrepresentados, una vez cumplido el requisito de dar prioridad a los candidatos internos. En cualquier caso, se siguen respetando las normas en materia de competitividad e integridad en la contratación, de conformidad con las disposiciones del Estatuto del Personal de la OIT.
25. Asimismo, la Oficina aprovechará los resultados de la encuesta mundial sobre contratación y retención, que se realizó entre el personal de las Naciones Unidas y más específicamente los resultados que se refieren al personal de la OIT, a fin de comprender mejor las razones que motivan al personal a incorporarse y a permanecer en el servicio. Aunque los resultados específicos sobre la OIT todavía no están disponibles, los demás resultados sugieren que el personal está motivado por una firme adhesión a las metas y los objetivos de la Organización, por el deseo de aprovechar la oportunidad que un empleo en la OIT ofrece para desplegar sus calificaciones profesionales y servir al mismo tiempo a una buena causa, y por la índole en general satisfactoria del trabajo en la Oficina en un entorno multicultural <sup>6</sup>.

<sup>6</sup> «Resultados de la encuesta mundial del personal sobre contratación y retención, 2008», proyecto de nota elaborado por la Secretaría de la CAPI.

## Equilibrio de género

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

26. La proporción de mujeres en puestos directivos en los niveles P.5 y superiores continuó aumentando, al pasar del 29 por ciento en diciembre de 2005 (período de referencia) al 35 por ciento en septiembre de 2008, y superar así la meta prevista. El mayor avance se logró en el nivel D.1, en el que la proporción de mujeres pasó del 31 por ciento, a casi el 50 por ciento. Asimismo, habida cuenta del mayor número de funcionarios de categoría P.5, fue significativo el aumento que se registró en este nivel, donde se pasó del 28 por ciento en el período anterior al 32,1 por ciento.
27. La Oficina seguirá consolidando estos logros, con miras a alcanzar la paridad entre las mujeres y los hombres. Con esta finalidad, la Oficina ha seguido preparando a las mujeres para que ocupen cargos de liderazgo, a través de su participación en el Programa de Desarrollo de las Capacidades de Gestión y Liderazgo (MLDP). Desde sus inicios en 2003, el 41 por ciento de los participantes en el Programa han sido mujeres, y este esfuerzo ya ha comenzado a dar frutos puesto que durante la primera fase del RAPS las mujeres resultaron favorecidas en seis de los 12 concursos para personal de categoría P.5. La meta general es lograr una mayor igualdad de oportunidades y de trato para todo el personal de la OIT y asegurar la incorporación de consideraciones de género en los sistemas internos e institucionales de la Oficina y en sus políticas sobre recursos humanos, tal como se establece en el Plan de Acción de la OIT sobre Igualdad de Género<sup>7</sup>. En este contexto, establecer mecanismos que brinden un mejor apoyo a las mujeres que ocupan cargos de dirección puede ser un desafío.

## Personas con discapacidades

28. En el marco de la política de la OIT sobre el empleo de personas con discapacidades, la Oficina ha seguido examinando y aplicando, en la medida en que sea factible, las recomendaciones formuladas durante el estudio independiente que se llevó a cabo en 2007. Las medidas propuestas incluyen la inserción de una declaración explícita en todos los anuncios de vacante de la Oficina, en la que se mencione que la Oficina acoge favorablemente las candidaturas de personas con discapacidad adecuadamente calificadas, y, a partir del segundo ejercicio RAPS, la inserción de una nota para que los candidatos convocados a entrevista informen a la Oficina si necesitan disponer de alguna instalación o equipo apropiados para poder participar en la entrevista correspondiente.
29. La Oficina ha proseguido los trabajos de adaptación del edificio de la sede para brindar a las personas con discapacidades un mejor acceso al mismo. Aunque la Comisión adoptó la propuesta de construir un ascensor para personas con discapacidades en el lado norte del edificio, la puesta en práctica de dicha medida se ha suspendido en espera de los resultados de una evaluación técnica<sup>8</sup>. Por otra parte, el mejoramiento del acceso es un aspecto que deberá considerarse con especial atención en el proyecto de renovación de la sede.

<sup>7</sup> Plan de Acción de la OIT sobre Igualdad de Género, 2008-2009, Oficina Internacional del Trabajo, Ginebra.

<sup>8</sup> Véase el documento GB.303/PFA/BS/1, párrafo 6.



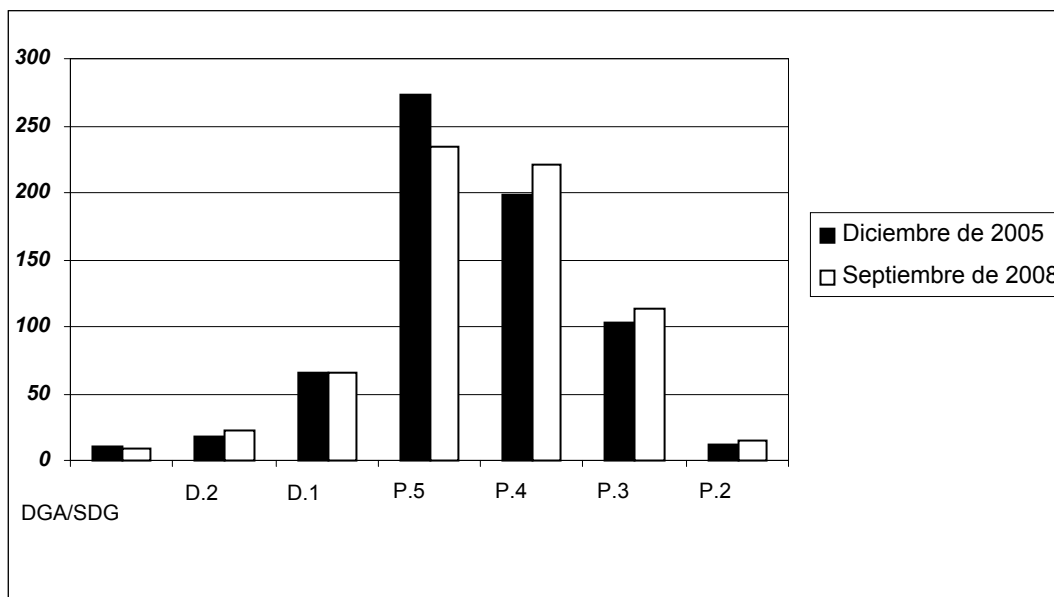
30. En el marco de las propuestas de Programa y Presupuesto para 2010-2011, la Oficina está considerando la creación de un fondo centralizado para la adecuación de las condiciones de trabajo, a fin de financiar la adaptación de los puestos de trabajo para facilitar la continuidad en el empleo del personal que se vea afectado por discapacidades en el transcurso de su vida laboral, así como la contratación de personal con discapacidades. El fondo podría ser utilizado por los directivos y administradores, tanto de la sede como de las oficinas exteriores, para ayudar a superar algunos de los obstáculos con que tropiezan estos directivos y administradores a la hora de contratar a personas con discapacidades. Este tipo de fondo centralizado sería semejante a los que ya existen en muchas organizaciones del sector privado y del sector público.
31. Recientemente, la política de la Oficina sobre el empleo de personas con discapacidades (2005) ha servido como modelo para el grupo de trabajo de la Red de Recursos Humanos encargado de formular un proyecto de política sobre los derechos de las personas con discapacidades, que deberá someterse ante la JJE para su debate. El proyecto de política se elaboró como respuesta a la *Convención relativa a los derechos de las personas con discapacidad*, adoptada por la Asamblea General de las Naciones Unidas mediante Resolución núm. 61/106 de 24 de enero de 2007.

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

#### *Metas:*

- i) *Se reclasificarán, al menos, la tercera parte de los puestos de nivel P.5 que queden vacantes por jubilación de personal hasta finales de 2009. También se revisarán los grados de otros puestos que queden vacantes durante el mismo período, con miras a establecer una estructura de grados más apropiada en la categoría de servicios orgánicos.*
- ii) *En el marco del examen de la estructura de grados, se establecerá una meta distinta con respecto a la categoría de servicios generales en la sede y en las oficinas exteriores.*
32. Desde enero de 2006, se han reclasificado en niveles inferiores 27 puestos P.5 que quedaron vacantes por motivos de jubilación, traslados y otros tipos de separación del servicio, y dos puestos del nivel D.1 se han reclasificado en el nivel P.5. Como consecuencia de lo anterior, la proporción de puestos P5 en la categoría de servicios orgánicos disminuyó del 46,6 por ciento al 40,0 por ciento. En el gráfico 1 se muestran los cambios generados con ocasión de las reclasificaciones. Habida cuenta que el resultado del examen de la estructura de las oficinas exteriores aún sigue pendiente, no se ha establecido ninguna otra meta respecto del personal de servicios generales, pero, a pesar de dicha circunstancia, tres puestos de los SG en la sede han sido reclasificados en niveles inferiores.

**Gráfico 1. Distribución del personal por grado (personal fijo – categoría de servicios orgánicos y categorías superiores), diciembre de 2005 y septiembre de 2008**



Fuente: IRIS

- 33.** Estos resultados han sido el fruto del examen continuo que se lleva a cabo sobre los distintos grados en todos los puestos que quedan vacantes. Los exámenes en materia de dotación de personal que se realizan semestralmente para la sede y las oficinas exteriores en el contexto de la aplicación del RAPS han favorecido este proceso. La aplicación de dicho sistema exige que la Oficina realice una planificación de la fuerza laboral más rigurosa, en la que el personal de dirección se vea obligado a determinar con antelación la totalidad de sus necesidades futuras en materia de recursos humanos, al menos para el año siguiente. Los exámenes sobre la dotación de personal permiten tomar decisiones acerca de los grados de los puestos vacantes y de los puestos que quedarán vacantes en el futuro próximo, por motivos de jubilación.
- 34.** La prestación de servicios de alta calidad y de manera eficaz en función de los costos sigue siendo un desafío de gran complejidad. Los mandantes de la OIT solicitan el mejor apoyo técnico posible de los funcionarios con mayor experiencia, muchos de los cuales ocupan puestos en los grados superiores y cuentan con el apoyo de funcionarios de grado más bajo. De hecho, en la *Declaración sobre la justicia social para una globalización equitativa* se requiere la adopción de medidas que permitan velar por «la idoneidad de las competencias y la base de conocimientos». En consecuencia, la política de la Oficina en materia de grados debe propiciar que la OIT disponga de una fuerza de trabajo que refleje un equilibrio correcto entre los funcionarios de distintos grados, al tiempo que garantice la satisfacción de las demandas de los mandantes. Asimismo, la política en materia de grados debe tomar en consideración las aspiraciones que tienen los funcionarios en servicio en cuanto a sus perspectivas de carrera, además de facilitar la movilidad del personal. Los aspectos anteriores deben servir de orientación a la hora de actualizar la política en materia de grados.

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

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

- 35.** Entre septiembre de 2007 y septiembre de 2008, 16 funcionarios (entre ellos cinco mujeres) fueron trasladados de la sede a las oficinas exteriores; 21 funcionarios (entre ellos nueve mujeres) fueron trasladados de las oficinas exteriores a la sede; y 19 funcionarios (entre ellos seis mujeres) fueron trasladados entre oficinas exteriores. Esto contribuyó a que el personal de los servicios orgánicos y categorías superiores que cumplen las condiciones de movilidad, con experiencia tanto en la sede como en las oficinas exteriores, aumentase al 40 por ciento, con lo cual se alcanzó la primera meta.
- 36.** En el cuadro 2 se indica que la segunda meta también se alcanzó, con algo más del 33 por ciento del personal que presta servicios en una región y son originarios de otra región. Sin embargo, sigue habiendo una amplia disparidad entre las regiones, toda vez que Asia y el Pacífico y los Estados árabes rebasan la meta de forma considerable, mientras que Africa, Europa y América Latina y el Caribe aún no la alcanzan, a pesar de los importantes progresos alcanzados.
- 37.** La Oficina insistirá en la estricta aplicación de la política de movilidad, puesto que ésta es fundamental para que el personal pueda ampliar colectivamente el conocimiento y la comprensión de la labor de la Organización en su conjunto, y para que la Oficina esté en condiciones de enviar personal cuando y a donde sus competencias sean necesarias. El sistema RAPS se utilizará como instrumento para identificar y preparar a los funcionarios que podrían seleccionarse para fines de movilidad en el marco de la política correspondiente. Con esa finalidad, la Oficina comenzó a enviar cartas a los funcionarios que han permanecido más de diez años en la sede, así como a los funcionarios que han permanecido más de seis años en las oficinas exteriores, invitándoles a postular a puestos vacantes en lugares distintos de sus actuales lugares de destino, anunciados durante el segundo ejercicio RAPS.
- 38.** La Oficina reconoce que el personal suele verse enfrentado a dificultades de adaptación a los nuevos lugares de destino, y que también debe abordar lo relativo a las necesidades y aspiraciones profesionales de sus cónyuges o parejas. Por consiguiente, la Oficina ha comenzado a colaborar con el programa dual de las Naciones Unidas sobre perspectivas de carrera y movilidad del personal, que ofrece ayuda a los cónyuges y parejas para encontrar empleo, obtener los permisos de trabajo requeridos e instalar a sus familias en los nuevos lugares de destino. Asimismo, la Oficina ha comenzado a experimentar un programa más estructurado de información para directivos y administradores destinados a las oficinas exteriores, a fin de brindarles suficiente preparación para poder asumir los desafíos propios de la gestión de las oficinas de la OIT (véase también el párrafo 47).

**Cuadro 2. Distribución del personal por región de destino** (personal fijo – categoría de servicios orgánicos y categorías superiores), **septiembre de 2008**

Región	Número total de miembros del personal	Miembros del personal procedente de fuera de la región	Porcentaje procedente de fuera de la región septiembre de 2007	Porcentaje procedente de fuera de la región septiembre de 2008
Africa	67	15	23,8	22,4
América Latina y el Caribe	49	15	25,0	30,6
Estados árabes	13	7	50,0	53,9
Asia y el Pacífico	65	29	40,6	44,6
Europa	29	8	18,2	27,6
<b>Total</b>	<b>223</b>	<b>74</b>	<b>30,0</b>	<b>33,2</b>

Fuente: IRIS

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

### a) Gestión del rendimiento del personal

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

39. La Oficina ha seguido avanzando en el proceso de desarrollo y aplicación del nuevo sistema de gestión del rendimiento del personal, incluido un sistema de evaluación perfeccionado para directivos y administradores. Los ejercicios piloto concluidos en tres oficinas exteriores y dos unidades en la sede dieron resultados generalmente favorables respecto de varios elementos del nuevo sistema. Entre éstos cabe señalar la incorporación de la planificación del trabajo a nivel de las unidades y los funcionarios, la clarificación de las expectativas para los miembros del personal y el establecimiento de prioridades de trabajo. Los participantes realizaron aportaciones útiles al proyecto de formularios y directrices de evaluación. Asimismo, definieron la formación adecuada para los directivos y el personal como elemento clave del proceso preparatorio.
40. En este contexto, la Oficina ha elaborado una estrategia de formación y comunicación para preparar a todo el personal, tanto en la sede como de las oficinas exteriores, para aplicar íntegramente el nuevo sistema. Se está impartiendo formación a los directivos y administradores sobre los principios de gestión eficaz del rendimiento, entre otros, en los siguientes ámbitos: comunicación y recepción de información, tutoría, la delegación de funcionarios y la motivación del personal. La Oficina está revisando su enfoque en lo tocante a las recompensas y al reconocimiento de los funcionarios cuyo desempeño ha sido excepcional. Al mismo tiempo, está elaborando para los directivos y administradores unas orientaciones detalladas sobre la forma de afrontar el rendimiento insuficiente.
41. Durante el año prosiguieron los esfuerzos encaminados a ajustar el sistema de gestión del rendimiento del personal a otros sistemas de recursos humanos y a otras iniciativas generales de la Oficina que forman parte del plan de actividades de la hoja de ruta de la gestión basada en los resultados (GBR). El nuevo sistema respaldará, por ejemplo, los principios y la aplicación de la GBR en el seno de la Oficina. El marco básico de competencias y valores, que ha sido revisado para su uso en el nuevo sistema, también está siendo utilizado en el marco del sistema RAPS. Ese marco apoya los conceptos de trabajo

en equipo e intercambio de conocimientos, elementos cardinales de la estrategia de intercambio de los conocimientos. Además, el sistema servirá de vínculo de las actividades de desarrollo del personal, no sólo en relación con la formación preparatoria mencionada anteriormente, sino también porque se incluye sistemáticamente un objetivo de desarrollo en el informe de cada funcionario.

42. El Comité de Informes, que forma parte integrante de la estructura de gestión del rendimiento, ha seguido revisando y racionalizando sus métodos de trabajo en previsión de la aplicación del nuevo sistema. Asimismo, está haciendo especial hincapié en las cuestiones de desarrollo, lo que obliga a los directivos a realizar evaluaciones del rendimiento más detalladas, incluso en el contexto de los aumentos por méritos, y a supervisar rigurosamente la labor del personal en caso de rendimiento insuficiente.
43. La aplicación del nuevo sistema de gestión del rendimiento requiere introducir enmiendas al Estatuto del Personal. Las propuestas de enmienda se han sometido a la aprobación de la actual reunión de la Comisión (véase el documento GB.303/PFA/1). Las evaluaciones se ajustarán al ciclo bienal del Programa y Presupuesto, haciendo hincapié en la planificación del trabajo en un contexto basado en los resultados. La aplicación escalonada comenzará a mediados de 2009, para que sea plena a principios de 2010. Hasta entonces, en 2009 se adoptarán medidas transitorias para cumplir las obligaciones relativas a la gestión del rendimiento del personal con arreglo al Estatuto del Personal en vigor.
44. La aplicación del nuevo sistema estará marcada por las siguientes etapas intermedias principales:

Mes/año	Etapas principales
Septiembre-diciembre de 2008	Inicio de la campaña de información Inicio de la formación en la sede y en las oficinas exteriores
Noviembre de 2008	Presentación de los proyectos de enmienda al Estatuto del Personal para su aprobación por el Consejo de Administración
Enero-diciembre de 2009	Adopción de disposiciones transitorias
Julio de 2009	Introducción escalonada del nuevo sistema para los funcionarios a prueba y el personal de cooperación técnica
1.º de enero de 2010	Aplicación plena del nuevo sistema de gestión del rendimiento

45. En el proceso de desarrollo y aplicación del nuevo sistema de gestión del rendimiento del personal se ha dado una serie de pasos complejos que han exigido la inversión de mucho tiempo y recursos, sobre todo de personal. En ese contexto, el nuevo sistema es el resultado de una labor de colaboración entre varios departamentos del Sector de Gestión y Administración (MAS), el Comité del Sindicato del Personal, la Oficina del Consejero Jurídico, el Equipo de Dirección, el Comité de Informes, un grupo consultivo informal sobre gestión del rendimiento, los directivos y administradores y el personal de diversas unidades de la sede y la estructura exterior. Pese a que este enfoque participativo hizo que la fase preparatoria fuera más larga de lo previsto en la Estrategia, su aplicación debería aportar beneficios en términos de aceptación y pertinencia cuando el sistema sea completamente operativo.

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

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

46. El MLDP sigue siendo el principal mecanismo de formación del personal directivo de la OIT. También se está proponiendo a los directivos y administradores que participen en otros talleres sobre temas como, por ejemplo, la prevención y resolución de conflictos, y la gestión del rendimiento del personal, con objeto de fomentar la buena gobernanza y reforzar las competencias operativas en áreas específicas. Hasta la fecha, el porcentaje del personal de los grados P.4 a D.1 que ha participado en cursos de capacitación en materia de gestión ha pasado del 35 por ciento a aproximadamente el 42 por ciento en un año. El porcentaje total de funcionarios de la categoría de servicios orgánicos que han participado en el MLDP y sus actividades subsidiarias pasó del 45 por ciento en 2007 a aproximadamente el 65 por ciento en la actualidad.
47. La Oficina ha iniciado un programa de orientación a cargo de homólogos que tiene por objeto mejorar la eficacia de los directivos y administradores recién nombrados. Dicho programa está destinado a los directivos que se han incorporado a la plantilla de la OIT, así como al propio personal de la OIT que acaba de recibir promociones para ocupar puestos de dirección. En la orientación brindada se abordan no sólo las dimensiones operativas, sino también la cultura, la historia, las normas y los valores de la Organización. En el marco de una iniciativa paralela, la Oficina está poniendo a prueba un «programa de información» más estructurado y robusto para directores de la Oficina recién nombrados, con miras a aportar orientaciones y crear una red de apoyo sobre asuntos relativos a la gestión de la diversidad, el protocolo, las finanzas, la gestión de los recursos humanos, la seguridad y otros temas de gobernanza. El objetivo del programa es acelerar y mejorar el rendimiento de esos funcionarios. Además, la Oficina ha seguido patrocinando reuniones de tutoría individualizada para directivos sobre determinadas competencias, según las necesidades identificadas.
48. Para alcanzar la meta de estar «Unidos en la Acción», los directores de las oficinas exteriores de la OIT están participando en talleres sobre capacidad de dirección y coordinación de los equipos de apoyo a los países, organizados por la Escuela Superior del Personal del Sistema de las Naciones Unidas. El objetivo es mejorar el liderazgo y la gestión de los equipos de las Naciones Unidas de apoyo a los países. La Oficina también participó en el primer curso piloto de formación en materia de liderazgo para el personal superior del sistema de las Naciones Unidas. Este programa, que está siendo rediseñado sobre la base de las reacciones y observaciones de los participantes, constituirá a la larga una herramienta importante para que todos los altos directivos, incluidos los de la OIT, fomenten un espíritu de equipo común a todo el sistema de las Naciones Unidas basado en la voluntad y la capacidad de colaboración entre los organismos del sistema.

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

49. El deseo de convertir la OIT en una organización de aprendizaje siguió cobrando fuerza gracias a la asignación de recursos adicionales destinados al desarrollo del personal en el bienio 2006-2007. Sin embargo, la información de referencia procedente de la evaluación del Marco de Aprendizaje de la Organización indica que aún queda camino por recorrer hasta que la Oficina se convierta en una auténtica organización de aprendizaje. Para ello

será necesario redoblar los esfuerzos a lo largo de varios bienios. Por tanto, se concluyó que el marco temporal del actual objetivo era probablemente «demasiado optimista y poco realista»<sup>9</sup>. Sin embargo, sobre la base de las evaluaciones oficiosas llevadas a cabo por la Oficina, es evidente que la inyección de recursos adicionales ha contribuido a lograr avances considerables marcados por un mayor sentido de la responsabilización, la innovación y la rendición de cuentas en relación con las actividades de formación y aprendizaje.

- 50.** Las evaluaciones de la experiencia sobre la aplicación del programa mejorado de desarrollo del personal en 2006-2007, mencionadas *supra*, han sentado las bases de los ajustes introducidos para 2008-2009. En el informe resumido, que puede consultarse en el sitio web de HRD, figura información detallada sobre las conclusiones y recomendaciones al respecto. En general, las evaluaciones muestran que el programa ha contribuido a mejorar la eficacia de la aplicación de los objetivos estratégicos y operativos, incluidos en apoyo de los Programas de Trabajo Decente por País. Esto se ha logrado gracias al perfeccionamiento de las calificaciones técnicas en ámbitos como la movilización de los recursos, el diálogo social, las políticas de empleo y la gestión del ciclo de los proyectos, así como de las calificaciones funcionales y las aptitudes de comportamiento en esferas como la gestión del tiempo y el trabajo, la negociación, el desarrollo del liderazgo y la conciliación. También se ha fomentado la mejora de la coordinación, el intercambio de conocimientos y el trabajo en equipo en los departamentos, así como entre la sede y las regiones. Se han utilizado recursos para promover la igualdad. Por ejemplo, el 58 por ciento de los participantes en los cursos eran mujeres procedentes de las categorías de servicios orgánicos y de servicios generales, entre las cuales el porcentaje de personal de la categoría de servicios orgánicos osciló entre el 66 por ciento alcanzado en la sede y el 22 por ciento, en Africa<sup>10</sup>.
- 51.** Las evaluaciones, al tiempo que confirmaron la importancia que tenían las iniciativas descentralizadas para desarrollar una cultura del aprendizaje y la función indispensable que desempeñaban los coordinadores de aprendizaje en ese proceso, también subrayaron la necesidad de reforzar los programas centralizados para atender a las necesidades de toda la Oficina, incluso a más largo plazo. Para ello la Oficina siguió elaborando programas destinados a promover la buena gobernanza, a desarrollar el liderazgo y las aptitudes de eficiencia personal, y a mejorar los conocimientos técnicos, de las tecnologías de la información, de idiomas y del sistema IRIS. Se están estudiando las opciones de aprendizaje electrónico como una manera de aumentar las posibilidades de aprendizaje en todo el mundo. Los programas llevados a cabo hasta la fecha son los siguientes: 20 reuniones de orientación sobre VIH/SIDA en el trabajo, celebradas para el personal en la sede bajo la dirección del OIT/SIDA; un taller de gestión de los riesgos en la sede; un taller de información y prevención del fraude en Lima, dirigido por la Oficina de Auditoría Interna y Supervisión; cursos de capacitación en materia de ética, dirigidos por el funcionario encargado de las cuestiones de ética, para el personal en todo el mundo; y varios talleres sobre el trabajo en equipo y el intercambio de conocimientos dirigidos por el Departamento de Integración de Políticas y Estadísticas y destinado al personal en todas las categorías.
- 52.** La formación relativa al sistema IRIS siguió siendo un elemento importante del programa para el personal de la sede y también de las regiones, en previsión de su implantación en las oficinas exteriores. Se han realizado grandes progresos para atender a las solicitudes de formación recibidas tanto de los actuales usuarios como de los nuevos usuarios de IRIS.

<sup>9</sup> Documento GB.300/PFA/17, párrafo 39.

<sup>10</sup> Staff Development Devolved Funds-Learning Activity Summary Report, 2006-2007.

Un grupo de 24 usuarios de la sede con experiencia ha sido preparado para impartir formación relativa a IRIS. Esos instructores conocen muy bien el sistema y los procesos de trabajo afines, y su labor en calidad de formadores de IRIS, sobre todo al personal de la categoría de servicios generales, ha permitido mejorar sus aptitudes de liderazgo y comunicación. Se ultimó con éxito la formación relativa a la ampliación de las funciones de IRIS para los usuarios de la sede y de las oficinas de la OIT en Yakarta y Bangkok, basada en material y documentación especialmente elaborados para la ocasión. Durante la implantación de IRIS en el exterior, se utilizará una nueva herramienta de apoyo a la formación, que permitirá impartir aprendizaje interactivo en línea ya sea directamente al utilizar IRIS o a distancia por Internet.

53. La colaboración entre el Centro Internacional de Formación (Centro de Turín) y la Oficina siguió evolucionando favorablemente a medida que los coordinadores de aprendizaje adquirieron un mayor conocimiento de los servicios que prestaba el Centro de Turín. Este proceso ha sido secundado por la asignación de un representante del Centro de Turín en la sede de la OIT. Las últimas novedades incluyen los esfuerzos de colaboración desplegados para diseñar y organizar en Turín talleres de orientación para nuevos funcionarios. Dichos talleres forman parte de un nuevo programa introductorio que tiene por objeto orientar a los nuevos funcionarios en relación con diversos temas operativos y administrativos a través de actividades de aprendizaje mixtas y oportunas. El primer taller de orientación se celebrará en noviembre de 2008. Entre otras acciones concertadas con el Centro de Turín, cabe señalar la preparación de plataformas de aprendizaje y material de ciberaprendizaje en materia de evaluación de proyectos, procedimientos de gestión de las adquisiciones y ética.
54. La Oficina está llevando a cabo un «inventario de competencias profesionales» que servirá de guía para la elaboración futura del programa de desarrollo de su personal. También se propone encargar a la Escuela Superior del Personal del Sistema de las Naciones Unidas que lleve a cabo un segundo Marco de Aprendizaje de la Organización en 2010, con el fin de evaluar los avances realizados respecto de la información de referencia obtenida de la Encuesta del Marco de Aprendizaje de la Organización de 2006. Mientras tanto, se llevarán a cabo varias evaluaciones para examinar la calidad y la repercusión de determinadas actividades de desarrollo del personal.

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

#### **a) Seguridad y protección del personal**

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

55. Tras lo acontecido en Argel en diciembre de 2007, las medidas de seguridad han cobrado mayor importancia. En el marco de las actividades de seguimiento iniciales, y tal y como se informó a la Comisión, la Oficina introdujo una serie de medidas destinadas a reforzar la seguridad de su personal y los locales en todo el mundo<sup>11</sup>. Desde ese momento, ha seguido tomando las disposiciones necesarias para elevar los niveles de cumplimiento de las Normas Mínimas de Seguridad Operacional (MOSS) en las oficinas donde se habían detectado deficiencias. También ha revisado y puesto en marcha un marco de rendición de cuentas respecto de la gestión de la seguridad, que define las funciones y responsabilidades que incumben en esta materia a los miembros del personal en todos los niveles. Por otra

<sup>11</sup> Documento GB.301/PFA/19/1.



parte, está revisando y elaborando varios documentos sobre políticas relativas a cuestiones como, por ejemplo, la autorización para viajar en condiciones seguras, el servicio de guardia, la encarcelación o la detención de miembros del personal, y la seguridad en las carreteras. Se siguió haciendo hincapié en los cursos de capacitación encaminados a sensibilizar sobre los problemas de seguridad; a este respecto, se ha previsto celebrar talleres regionales para los directivos y el personal en Africa, en octubre de 2008, y en las Américas, en febrero de 2009. También está previsto organizar reuniones similares en otras regiones. A petición del Comité del Sindicato del Personal, se ha impartido una formación especial para los representantes del Sindicato en Asia y el Pacífico.

56. La Oficina ha adoptado medidas concretas para corregir los problemas resultantes del cumplimiento inadecuado de las MOSS en algunas oficinas de proyecto. En particular, ha elaborado un conjunto de directrices de orden presupuestario para asegurarse de que los proyectos de cooperación técnica están diseñados de modo que se asignan recursos adecuados a la seguridad. En el plano interinstitucional, se han entablado discusiones relativas a la adopción de un planteamiento unificado para el sistema de las Naciones Unidas, a fin de velar por que los donantes comprendan de manera realista lo que representan los costos de seguridad y por que se tomen las disposiciones adecuadas ante cualquier situación imprevista conforme al principio de «ningún programa sin seguridad».
57. El informe del grupo de examen independiente para la seguridad del personal y de los locales de las Naciones Unidas en todo el mundo, creado por el Secretario General de las Naciones Unidas tras el atentado con bomba contra la Oficina de las Naciones Unidas en Argel, está siendo objeto de un estudio exhaustivo por el Comité de Alto Nivel sobre Gestión (HLCM) y la Junta de los Jefes Ejecutivos (JJE). Las recomendaciones tienen repercusiones para todos los componentes del sistema de las Naciones Unidas. La OIT seguirá participando activamente en esos debates con el fin de proteger mejor a su personal y sus locales.

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

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

58. Al cabo de consultas exhaustivas con el Comité del Sindicato del Personal, se han publicado recientemente los documentos pertinentes en materia de seguridad y salud en el trabajo. Entre éstos cabe señalar el aviso del Director General sobre la seguridad y salud en el trabajo en la Oficina, así como las directivas de la Oficina sobre SST y sobre el comité de seguridad y salud en el trabajo, que establecen el marco de gestión en materia de seguridad y salud en el trabajo en la Oficina. Dichos documentos están a disposición de quienes los soliciten.
59. En la directiva de la Oficina en materia de seguridad y salud en el trabajo se definen varios aspectos de la gestión al respecto, a saber, las funciones y responsabilidades de los directivos y el personal, la funciones del coordinador y los representantes en materia de seguridad y salud en el trabajo, las medidas de vigilancia y control, la formación e información, y la presentación de informes. La directiva de la Oficina sobre el comité de seguridad y salud en el trabajo prevé la creación de mecanismos de consulta adecuados en todas las oficinas en el exterior.
60. La Oficina está creando un mecanismo por el que los miembros del personal puedan informar de accidentes, incidentes, peligros efectivos y peligros potenciales. También se están examinando otros asuntos relativos a la calidad del aire, las disposiciones en materia de limpieza y la aplicación de medidas respetuosas con el medio ambiente. En julio de

2008, la Oficina prohibió totalmente fumar en toda la OIT, incluidas las oficinas de proyectos. Se está brindando apoyo al personal que desea abandonar el hábito de fumar por medio de un programa de asistencia y servicios de asesoramiento a los funcionarios, así como del reembolso de los fármacos prescritos según la práctica habitual de la Caja del Seguro de Salud del Personal (SHIF).

61. La Oficina ha velado por que se informe al personal sobre la marcha de las actividades de renovación en curso de la sede. Asimismo, ha facilitado información al comité consultivo para la seguridad y la salud y ha emitido comunicaciones periódicas al personal, entre otras, acerca de las medidas preventivas temporales durante el traslado de material por helicóptero. También se han celebrado reuniones de información <sup>12</sup>.
62. Ha concluido la primera etapa de la creación de un plan de continuidad de las actividades para la sede y se ha emprendido la segunda etapa, de prueba y ejecución. Esta labor se ha llevado a cabo con la participación de un conjunto representativo de unidades de la Oficina y en colaboración con otras organizaciones de las Naciones Unidas como, por ejemplo, el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) y la Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra (ONUG). A estas actividades se ha incorporado la labor previa realizada por la Oficina en lo que respecta a la preparación en caso de pandemia de gripe. La finalidad es que cada oficina exterior elabore su propio plan de continuidad de las actividades.

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

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

63. El grupo de trabajo conjunto sobre equilibrio entre el trabajo y la vida privada, creado por la Comisión Paritaria de Negociación (CPN), llevó a cabo una encuesta exhaustiva en mayo de 2008 con el fin de conocer la opinión del personal acerca de temas como las modalidades de horario de trabajo, el empleo de dedicación parcial, las modalidades de trabajo compartido y de teletrabajo, y las distintas licencias. Más de 700 miembros del personal respondieron al cuestionario, en el que manifestaron estar sumamente interesados por la aplicación de modalidades de horario de trabajo y de teletrabajo más flexibles. Las conclusiones servirán de base para elaborar o estudiar políticas y directrices adecuadas que se presentarán a la Comisión de manera continuada. En este contexto, se ha sometido a la presente reunión de la Comisión una propuesta de revisión de la política actual en materia de licencias por adopción, para su discusión y aprobación (véase el documento GB.303/PFA/11).
64. El grupo de trabajo está ultimando un proyecto de política y de procedimiento de la Oficina sobre las modalidades de teletrabajo para someterlo a la consideración de la CPN. Dicha política y procedimiento de la Oficina constituirán un marco general para aprobar modalidades de teletrabajo esporádico o a más largo plazo, según se estime conveniente. Asimismo, se establecerá la regulación de las modalidades existentes *ad hoc* que se hayan aprobado, para ajustarlas a determinadas circunstancias excepcionales. Los trabajos que se realicen en ese ámbito se beneficiarán de los resultados del proyecto sobre la armonización y coordinación de las iniciativas de bienestar y movilidad del personal en todo el sistema

<sup>12</sup> Documento GB.303/PFA/BS/1.

de las Naciones Unidas, puesto en marcha por la Red de Recursos Humanos con el fin de facilitar la identificación, el intercambio y la difusión de buenas prácticas y enfoques <sup>13</sup>.

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

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

65. El sistema de prevención y resolución de conflictos actualmente en vigor en la Oficina es ampliamente respetado, y los directivos y el personal siguen mostrando su confianza en el mismo. Esto se ha logrado gracias a los esfuerzos desplegados activamente por HRD y el mediador para prevenir y resolver los conflictos en el lugar de trabajo de manera oficiosa por medio de la facilitación, la mediación y el diálogo entablado oportunamente entre el HRD y el Comité del Sindicato del Personal, en su caso. El objetivo no ha sido únicamente reducir el número de casos que requieren la intervención de mecanismos oficiales, sino también invertir esfuerzos para asegurar un entorno laboral productivo y sano en beneficio del personal, los directivos y la Organización en su conjunto.
66. La Oficina ha invertido recursos considerables en la capacitación de más de 76 facilitadores, entre los que se observa un equilibrio en lo que se refiere a grados, género, acervo cultural y diversidad lingüística. Los facilitadores escuchan a las partes y se reúnen con ellas para explorar conjuntamente las distintas opciones para resolver el problema. Este sistema se utiliza mucho, sobre todo en las oficinas de la OIT en el exterior, y se ha convertido en un modelo de práctica óptima en el sistema de las Naciones Unidas. La creación de equipos y la celebración de otros tipos de talleres en la sede y en las regiones han contribuido a fomentar las buenas relaciones en el seno de las unidades.
67. Habida cuenta de la función de liderazgo que han de desempeñar los directivos y administradores en este proceso, se han puesto en marcha varias iniciativas con el fin de proporcionarles apoyo específico. En el marco de una de esas iniciativas, HRD y la Oficina del Mediador organizaron una serie de talleres de formación sobre prevención y resolución de conflictos en el lugar de trabajo para altos directivos en la sede y en el exterior. Los talleres proporcionan a los directivos técnicas e instrumentos concretos para prevenir y gestionar los conflictos en el lugar de trabajo. En el marco de una segunda iniciativa, la CPN copublicó un folleto, disponible en los tres idiomas de trabajo, sobre cómo resolver problemas en el trabajo. Además, el Mediador y HRD informan al personal directivo recientemente designado en todos los niveles sobre cuestiones relativas a la prevención y resolución de conflictos.

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

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

68. La CPN ha iniciado varios debates y consultas tanto a nivel oficial como oficioso sobre la mejor manera de aplicar el marco revisado de la CAPI en las disposiciones contractuales en las organizaciones del régimen común de las Naciones Unidas. Se prevé adaptar el marco a las especificidades de la OIT y, en particular, al Estatuto del Personal, a la Reglamentación Financiera Detallada y al Reglamento Financiero. La nueva política

<sup>13</sup> Documento CEB/2008/HLCM/HR/11-rev. 1: *Work/life Balance in the organizations of the United Nations System.*

revisada se basará en una reorganización y simplificación de los tipos de contratos, encaminadas a proporcionar mayor transparencia, flexibilidad y ahorros administrativos, sin dejar de proteger los derechos del personal. Si bien se han realizado progresos en relación con un entendimiento común de los principios y las modalidades, siguen celebrándose debates en el marco de la CPN. La Oficina espera someter la política revisada a la consideración de la Comisión para su aprobación en 2009.

## **II. Medidas de apoyo**

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

- 69.** HRD aplicó otros aspectos de las recomendaciones del informe de 2006 relativo al examen de su estructura, procedimientos y operaciones. Fue de particular importancia la reestructuración de las unidades de contratos y prestaciones con miras a racionalizar los procedimientos administrativos que se aplican en el ámbito de los contratos y las prestaciones para el personal tanto de cooperación técnica como con cargo al presupuesto ordinario. La reestructuración obligó a redistribuir el trabajo entre los asistentes administrativos para equilibrar mejor la carga de trabajo, tramitar a tiempo las disposiciones relativas al personal de conformidad con el ciclo del sistema de dotación, asignación y colocación de los recursos humanos, y asegurar la existencia de un sistema eficaz de apoyo durante las ausencias.
- 70.** El Departamento siguió redoblando esfuerzos para mejorar la comunicación interna y externa. Internamente, los seminarios destinados al personal del Departamento permitieron a los funcionarios conocer mejor los vínculos entre su propio trabajo y el trabajo de otras unidades, y sirvió de foro para intercambiar opiniones sobre distintas cuestiones e inquietudes en materia de políticas. El Departamento organizó además reuniones de información sobre diversos temas operativos y de política para el personal de la OIT. El sitio web del HRD, que se actualiza periódicamente, constituye una importante fuente de información para el personal.
- 71.** La introducción del sistema RAPS estuvo respaldada por las siguientes medidas destinadas a mejorar la eficacia y el rendimiento:
- el perfeccionamiento del sistema electrónico de contratación (JobShop), que permite seleccionar candidatos con mayor rapidez y eficacia. Este sistema ha contribuido a gestionar más eficazmente el proceso de concurso, informar mejor del estado de los distintos aspectos del proceso a los directivos de contratación y facilitar la comunicación con dichos directivos;
  - la introducción de medidas adicionales para evaluar mejor a los candidatos;
  - la capacitación de los directivos y administradores en materia de entrevistas para conocer las competencias de los candidatos y en la utilización de JobShop;
  - el incremento del número de evaluadores internos capacitados para actuar en el Centro de Evaluación, y
  - la creación de un entorno más acogedor para los candidatos externos, incluida la facilitación de información más detallada.
- 72.** Por recomendación del Auditor Externo, el Departamento siguió reforzando sus «recursos profesionales calificados» a través de la contratación continua de personal con formación y

experiencia en recursos humanos, y brindando al personal la posibilidad de actualizar sus competencias en ésta y otras disciplinas. Estas últimas se ofrecieron, *inter alia*, por medio de la participación en varias agrupaciones profesionales, incluida la Asociación para la Gestión de los Recursos Humanos en las Organizaciones Internacionales (AHRMIO), foro mundial en el que se intercambia información sobre investigaciones y prácticas novedosas acerca de la gestión de los recursos humanos en el entorno internacional, y donde los especialistas en recursos humanos desarrollan su competencia profesional para aumentar su rendimiento. También se hizo hincapié en otras áreas de desarrollo para mejorar la orientación y eficacia de los servicios del Departamento. Los resultados de la encuesta de 2008 sobre la satisfacción de los usuarios aportarán al Departamento orientaciones adicionales para mejorar su rendimiento.

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

73. El Departamento siguió adoptando varias medidas para lograr una mejor articulación de las políticas y prácticas con el logro de los objetivos del Marco de Políticas y Estrategias señalados en informes anteriores <sup>14</sup>. Dicha articulación exige que el personal, los mandos medios y los altos directivos de recursos humanos colaboren estrechamente en el contexto de una responsabilidad compartida. Las medidas adoptadas permitieron que el Departamento mejorara su comprensión y respuesta a las necesidades de los departamentos técnicos y regionales en lo que atañe a aplicar el Programa de Trabajo Decente, y promoviera el concepto de «responsabilidad compartida» y rendición de cuentas en la gestión del personal entre el HRD y los superiores jerárquicos.

74. Entre las medidas adoptadas cabe citar las siguientes:

- exámenes de la situación en materia de dotación de personal, conjuntamente con los departamentos de la sede y de las regiones, para los fines de la planificación del personal, incluidas la planificación de la sucesión, la movilidad, la contratación, la gestión del rendimiento y el desarrollo del personal. Dichos exámenes también permiten conocer la contribución de las unidades respectivas al cumplimiento de los objetivos y las metas de la política de recursos humanos, así como las limitaciones a las que hacen frente;
- la celebración de reuniones mensuales de directivos y administradores, en las que participan en ocasiones algunos miembros del Equipo de Dirección, incluido el Director General; esas reuniones sirven de vía oficiosa para intercambiar información sobre las novedades de interés común para los directivos, y
- la celebración de reuniones especiales de información sobre la Estrategia destinadas a los directivos y administradores (y demás miembros del personal) en la sede y en las regiones, en particular a través de presentaciones en reuniones de directores regionales, retiros del departamento y reuniones regionales del sindicato del personal.

75. Entre las nuevas medidas adoptadas durante el año cabe señalar la puesta en marcha de la iniciativa de tutorías entre homólogos y la realización de un «inventario de calificaciones» para determinar las deficiencias al respecto.

<sup>14</sup> Documentos GB.297/PFA/14 y GB.300/PFA/17.

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

76. La elaboración de informes periódicos y *ad hoc* con el sistema IRIS ha facilitado el seguimiento de las metas y la presentación de informes al respecto en el marco de la Estrategia. Gracias a ellos, la Oficina ha podido evaluar de manera continua los progresos realizados en el cumplimiento de las metas y realizar los ajustes necesarios en sus prácticas. Esos informes también se están utilizando para facilitar la toma constante de decisiones en ámbitos como los nuevos nombramientos, los incrementos salariales por méritos y las primas por antigüedad. El sistema IRIS también se emplea para llevar un seguimiento del flujo de informes de evaluación, tanto para los jefes responsables como para la Secretaría del Comité de Informes.
77. Con el perfeccionamiento del sistema IRIS se introdujeron varias mejoras, entre las que cabe citar la automatización de ciertas funciones relativas a la administración de contratos.

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

78. Tras celebrar numerosas deliberaciones sobre las recomendaciones contenidas en el informe del Grupo de Alto Nivel sobre la coherencia en todo el sistema de las Naciones Unidas, presentado por el Secretario General de las Naciones Unidas, la Asamblea General adoptó una resolución basada en un consenso nuevo según el cual el proceso de seguimiento debía centrarse en estar «Unidos en la Acción» en los planos nacional y regional e, *inter alia*, en los ámbitos afines a la armonización de las prácticas óptimas, incluidas las prácticas en recursos humanos. En espera de las conclusiones de esas deliberaciones, la Oficina siguió mostrando su apoyo en favor de una mayor coherencia y armonización mediante la participación en la Junta de los Jefes Ejecutivos del Sistema de las Naciones Unidas para la coordinación (JJE), el Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo (GNUD), el Comité de Alto Nivel sobre Programas y el Comité de Alto Nivel sobre Gestión, así como en sus redes funcionales a escala mundial, con miras a fomentar las reformas que permitieran a las Naciones Unidas actuar más unidas en la acción, y en la puesta en marcha de ese planteamiento en el ámbito nacional, sobre todo en los países piloto. En el marco del GNUD, la Oficina ha participado en el plan de revisión trienal amplia de la política relativa a las actividades operacionales para el desarrollo del sistema de las Naciones Unidas, en el que se subraya la necesidad de mejorar el sistema de coordinadores residentes, al tratarse de un instrumento fundamental para garantizar la eficacia del funcionamiento y la coordinación de las actividades de las Naciones Unidas en los países. También ha participado en el Grupo de Trabajo del GNUD sobre las cuestiones relativas a los coordinadores residentes y en las actividades destinadas a proponer candidatos ocupar puestos de coordinadores residentes y a prepararles para ello, con miras a reforzar la plantilla de coordinadores residentes con experiencia en la OIT. A modo de complementariedad, la Oficina también ha organizado periódicamente reuniones de información destinadas a los coordinadores residentes recientemente nombrados para dar a conocer el Programa de Trabajo Decente.
79. La OIT ha participado activamente en el proceso de reforma en el plano nacional, en particular en los países piloto. La experiencia ha sido «sumamente positiva» gracias a la importante función desempeñada por la *Guía práctica de la OIT* para la incorporación del Programa de Trabajo Decente en programas conjuntos. También se reconoce cada vez más que el proceso de reforma podría brindar al personal oportunidades de empleo y de desarrollo profesional interesantes. Sin embargo, siguen planteándose varios desafíos,

entre los que sin duda cabe citar los elevados costos de transacción que implica la modificación de los procesos de gestión, que en cierto modo han contribuido al estado de ansiedad continua observada entre los directivos y el personal de la OIT, y las profundas diferencias de opinión que suscita dicho cambio. A ese respecto, la Oficina prosiguió sus misiones en los países piloto con el fin de comprender mejor los desafíos a que se hace frente en la práctica y estudiar posibles soluciones con los directivos, el resto del personal y los coordinadores residentes. También ha hecho entrar en juego estas conclusiones en los debates celebrados en el marco de la Red de Recursos Humanos.

#### **IV. Seguimiento de la *Declaración de la OIT sobre la justicia social para una globalización equitativa***

80. El seguimiento de la Declaración requerirá operar un cambio fundamental en la manera en que la OIT trabaja y gestiona sus recursos, incluidos los recursos humanos. Por consiguiente, repercutirá profundamente en la elaboración de la Estrategia de Recursos Humanos para 2010-2015. Se vislumbrarían, como mínimo, las tres necesidades principales que se explican a continuación.
81. La primera es la necesidad de reforzar sistemas que sean capaces de fomentar, facilitar y recompensar los métodos de trabajo basados en el trabajo en equipo y el intercambio de conocimientos entre la sede y las oficinas exteriores. Asimismo será cada vez más necesaria la gestión estratégica de las contribuciones procedentes de redes de conocimientos externas. El proceso no comenzará de cero, dado que ya existen prácticas óptimas de trabajo eficaz en equipo en toda la Oficina, las cuales pueden identificarse, evaluarse y repetirse en toda la OIT. Además, muchos componentes de la Estrategia actual están destinados a consolidar un entorno favorable en el que pueda prosperar ese enfoque. El trabajo en equipo y el intercambio de conocimientos han sido definidos como competencias fundamentales en el marco de competencias revisado que se utiliza actualmente en el sistema RAPS. Estas competencias también se evaluarán en el marco del nuevo sistema de gestión del rendimiento del personal, que ofrecerá incentivos, reconocerá y premiará el trabajo en equipo, y contará con mecanismos para corregir el rendimiento insuficiente, ya que la Oficina debe hacer el mejor uso posible de sus recursos.
82. La segunda es la necesidad de desarrollar y mantener la capacidad operativa y en materia de políticas gracias a unas competencias y una base de conocimientos adecuadas. La Oficina llevará a cabo un inventario de calificaciones con el fin de evaluar los tipos de competencias profesionales de que dispone y estudiar las medidas que podría adoptar para reducir las posibles diferencias a través de la contratación, la actualización de las calificaciones y la utilización más estratégica de la capacidad de cooperación técnica y las redes de conocimientos. Al introducir nuevas medidas en el sistema de contratación, la Oficina sacará provecho de nuevos talentos que podrán mejorar su capacidad técnica. Gracias al nuevo sistema de gestión del rendimiento del personal, la OIT identificará sistemáticamente las necesidades de desarrollo del personal que podrán satisfacerse con recursos destinados a ese fin. La iniciativa de movilidad mejorada por medio de mecanismos de apoyo adecuados brindará a los miembros del personal más posibilidades de rotación, lo que les permitirá conocer mejor la realidad y las necesidades de los Estados Miembros. En ese contexto, la Oficina deberá estudiar modalidades de movilización más flexibles en el marco de las directrices de la CAPI. Asimismo deberá utilizar mejor el personal de cooperación técnica, a través de métodos de trabajo integradores así como haciendo un uso más sistemático de los resultados obtenidos. En algunas regiones, ya han comenzado a crearse redes de conocimientos capaces de ampliar eficazmente la capacidad de la OIT. La Oficina tendrá que extender esa labor de concienciación por todas las regiones y aprovecharla con mayor eficacia.

83. La tercera es la necesidad de esforzarse por lograr un proceso explícito de gestión del cambio que respalde los resultados previstos. Para poder lograrlo será preciso contar con la buena disposición de las partes por medio de una estrategia de comunicación eficaz, unida a mecanismos de apoyo que proporcionen incentivos a la adaptación. Igualmente importante es la creación de un órgano directivo capaz de gestionar eficazmente el trabajo en equipo intersectorial en un entorno basado en los resultados. También en ese caso parte de la labor ya ha comenzado, aunque serán necesarios una inversión, un refuerzo y una expansión considerables.

Ginebra, 15 de octubre de 2008.

*Este documento se presenta para información.*