



Consejo de Administración

353.ª reunión, Ginebra, 10-20 de marzo de 2025

Sección de Programa, Presupuesto y Administración

PFA

Fecha: 25 de febrero de 2025

Original: inglés

Informe de situación relativo a la aplicación de la Estrategia de Recursos Humanos 2022-2025

Diversidad, rendición de cuentas y respeto

Resumen: En su 343.ª reunión (noviembre de 2021), el Consejo de Administración aprobó la Estrategia de Recursos Humanos 2022-2025. Esta Estrategia tiene por objetivo dotar a la Oficina de una fuerza de trabajo con los más altos niveles de competencia, eficiencia e integridad, tomando debidamente en consideración el Plan de acción para mejorar la diversidad de la fuerza de trabajo de la OIT, inclusive en lo relativo a la diversidad de género y geográfica, y atendiendo también a la subrepresentación, a la experiencia pertinente para los tres grupos de mandantes y a las oportunidades para los jóvenes y para los jóvenes profesionales. En el presente documento se describen los progresos realizados por la Oficina en 2024 en relación con los principales resultados previstos de la Estrategia de Recursos Humanos.

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

Documentos conexos: [GB.347/PFA/INF/7](#); [GB.343/PFA/14](#); [GB.337/PFA/11](#); [GB.350/PFA/10](#).

► Índice

	Página
Introducción.....	5
Progresos realizados con respecto a los principales resultados previstos	5
Resultado 1: Fuerza de trabajo diversa dotada de las competencias adecuadas para afrontar el futuro	5
1.1. Esfera prioritaria: Plan para necesidades futuras de personal	5
1.2. Esfera prioritaria: Captación, contratación e implicación de personal diverso ..	7
1.3. Esfera prioritaria: Desarrollo de la capacidad de ejecución.....	9
Resultado 2: Un entorno respetuoso y propicio al empoderamiento	9
2.1. Esfera prioritaria: Fortalecimiento de la rendición de cuentas con respecto al desempeño.....	9
2.2. Esfera prioritaria: Nuevas formas de trabajo	10
2.3. Esfera prioritaria: Lugares de trabajo éticos y respetuosos	12
Resultado 3: Aprovechamiento de las tecnologías en aras de una mayor eficiencia de los servicios de recursos humanos mediante la innovación continua y la digitalización de la función de recursos humanos	14
3.1. Esfera prioritaria: Tecnologías/digitalización de los recursos humanos	14
3.2. Esfera prioritaria: Análisis de datos de recursos humanos.....	15
Perspectivas de cara a 2025	15

► Introducción

1. En su 343.ª reunión (noviembre de 2021), el Consejo de Administración aprobó la [Estrategia de Recursos Humanos 2022-2025](#). Este pidió a la Oficina que tuviera en cuenta las orientaciones facilitadas en la puesta en práctica de la Estrategia con miras a captar, contratar y retener a una fuerza de trabajo con los más altos niveles de competencia, eficiencia e integridad, tomando debidamente en consideración la diversidad de género; la diversidad geográfica, atendiendo también a la subrepresentación; la experiencia pertinente para los tres grupos de mandantes, y las oportunidades para los jóvenes y los jóvenes profesionales y para las personas con discapacidad. En la 347.ª reunión (marzo de 2023) se examinó un informe sobre la aplicación de la Estrategia durante su primer año de aplicación, y en la 350.ª reunión (marzo de 2024) se examinó un informe de situación, que incluía una descripción de los resultados de las metas intermedias registrados a mitad del periodo abarcado por la Estrategia. En ambas ocasiones, el Consejo de Administración proporcionó orientación a la Oficina.
2. La Estrategia de Recursos Humanos 2022-2025 comprende los siguientes resultados:
 - 1) **Fuerza de trabajo diversa dotada de las competencias adecuadas para afrontar el futuro:** fomentar la implicación e inclusión del personal —captación, desarrollo, implicación y conservación del personal y directivos diversos y calificados—.
 - 2) **Entorno respetuoso y propicio al empoderamiento:** reforzar la capacidad de liderazgo, el comportamiento ético y la rendición de cuentas en aras de un entorno respetuoso.
 - 3) **Aprovechamiento de las tecnologías en aras de una mayor eficiencia de los servicios de recursos humanos mediante la innovación continua y la digitalización de la función de recursos humanos:** tecnologías en materia de recursos humanos, digitalización y análisis de los procesos.
3. En el presente documento se describen los progresos realizados por la Oficina en 2024 en relación con los principales resultados previstos de la Estrategia de Recursos Humanos. A finales de 2025 se elaborará un informe específico sobre los progresos realizados con respecto a las metas finales fijadas para cada uno de los indicadores clave seleccionados, de conformidad con lo establecido en las metas intermedias, y dicho informe se presentará al Consejo de Administración a su debido tiempo.

► Progresos realizados con respecto a los principales resultados previstos

Resultado 1: Fuerza de trabajo diversa dotada de las competencias adecuadas para afrontar el futuro

1.1. Esfera prioritaria: Plan para necesidades futuras de personal

4. La determinación de las necesidades de competencias, la realización de un inventario de competencias y el análisis de las carencias de competencias son componentes esenciales de la planificación estratégica de los recursos humanos. En conjunto, estos tres procesos ofrecen

información fundamental para orientar la toma de decisiones en relación con la programación de recursos, la contratación selectiva y las prioridades en materia de desarrollo del personal. En 2023 se puso en marcha la realización de un **inventario de competencias a nivel de toda la Oficina**, cuya primera fase se centró en las competencias necesarias para la consecución de los resultados de políticas en las esferas técnicas. Un total de 1 002 especialistas técnicos, especialistas jurídicos, jefes de servicio, consejeros técnicos principales y funcionarios nacionales (el 85 por ciento de los convocados) participaron en un proceso de autoevaluación destinado a hacer un inventario de sus competencias de acuerdo con la taxonomía de competencias básicas, técnicas, de gestión y relativas a resultados específicos elaborada para este grupo. Se analizaron los datos agregados relativos a los niveles actuales y los niveles deseados de competencias para detectar posibles carencias y los ámbitos en los que estas se manifiestan a escala mundial, conocer el grado de interés por el desarrollo de competencias y poner de relieve los riesgos asociados a la pérdida de competencias como consecuencia de las próximas jubilaciones. Los datos también se utilizaron para llamar la atención sobre las competencias desaprovechadas y para determinar qué miembros del personal en distintas partes del mundo poseían las competencias requeridas para los programas de acción prioritarios.

5. El análisis puso de manifiesto que, en general, el nivel de las competencias específicas requeridas para los distintos resultados era el adecuado. Sin embargo, tanto en la sede como en todas las regiones, se constató la necesidad de desarrollar competencias básicas y técnicas de carácter transversal en cuatro esferas fundamentales, así como de adaptar esas competencias en función de los resultados pertinentes. Las cuatro esferas fundamentales son las siguientes:
 - 1) **Utilización de la inteligencia artificial** (para las tareas cotidianas y para la creación de herramientas).
 - 2) **Análisis de datos** (análisis y gestión de datos, análisis cuantitativos, programas informáticos de análisis estadísticos, modelización, previsión y proyección).
 - 3) **Comunicación eficaz** (en particular a través de las redes sociales, los medios de comunicación y la difusión de reportajes).
 - 4) **Integración de temas ecológicos** (relacionados con el cambio climático, la concienciación medioambiental y el uso eficiente de la energía y el agua).
6. Además, se determinó que podía mejorarse el **intercambio de métodos y enfoques** en toda la Oficina. Las conclusiones se comunicaron al personal directivo superior con objeto de debatir las prioridades en materia de desarrollo de competencias, y se ha diseñado un catálogo de actividades de capacitación, en colaboración con el Centro Internacional de Formación de la OIT (CIF-OIT) y los departamentos de políticas pertinentes.
7. La segunda fase del ejercicio se centró en dos grupos distintos: *a)* el personal directivo de las oficinas exteriores y *b)* los auxiliares de administración general y de apoyo de oficina. La elaboración de la taxonomía, el inventario de competencias y el análisis de las carencias en materia de competencias con respecto a los directores y directores adjuntos de las oficinas exteriores y los coordinadores nacionales finalizaron en diciembre de 2024, y actualmente se están examinando las prioridades en materia de desarrollo de competencias con los directores regionales. En enero de 2025 finalizó la fase del inventario de competencias relativa a los auxiliares de administración general y de apoyo de oficina en todo el mundo.
8. En 2024 siguió adelante el proyecto de revisión de las **descripciones genéricas de puestos**, tanto para las categorías de servicios generales en la sede como para las de servicios orgánicos

en todo el mundo, aplicándose el mismo enfoque que en el pasado, basado en las consultas con los miembros del personal afectados, los directivos, los expertos en la materia y los representantes sindicales. En el marco de este proyecto de revisión se realizó un análisis de la evolución de las tareas del personal de la OIT, análisis que permite asegurar que las descripciones de los puestos reflejan con exactitud las funciones, las cualificaciones, las competencias, la experiencia y los requisitos educativos aplicables a las necesidades tanto actuales como futuras. Se elaboraron nuevas descripciones genéricas de puestos para la familia de puestos de especialistas jurídicos (Derecho del Trabajo) (grados P2 a P5) y para la familia de puestos de auxiliares de servicios de producción de documentos en la sede (grados G4 a G6). En diciembre de 2024, estas descripciones se incorporaron como anexo al convenio colectivo vigente entre la Oficina y el Sindicato del Personal de la OIT (firmado en mayo de 2023) y, posteriormente, se asignaron 69 descripciones de puestos al personal pertinente.

1.2. Esfera prioritaria: Captación, contratación e implicación de personal diverso

9. En 2024, se llevó a cabo una **revisión de las prácticas y procesos de contratación**, se elaboró un plan de acción para remediar los cuellos de botella y aumentar la eficiencia, y se introdujeron los cambios pertinentes después de consultar con el Sindicato del Personal de la OIT. Cabe señalar, en particular, que el sistema de dotación, asignación y colocación de los recursos humanos (RAPS), mediante el cual las vacantes se agrupaban y publicaban juntas en momentos específicos del año, ha sido sustituido por un sistema de publicación continua de las vacantes para los puestos financiados con cargo al presupuesto ordinario. Durante el periodo de transición entre los dos sistemas, se utilizaron las nuevas aplicaciones de SharePoint, que facilitan procesos colaborativos de aprobación en línea para cada vacante. En 2024, se publicaron 64 **anuncios de vacantes** a través del RAPS o del nuevo sistema. A lo largo del año, el tiempo medio transcurrido entre la fecha de cierre del anuncio de vacante y la decisión de selección fue de 215 días (frente a 234 en 2023). Aunque se requieren más ajustes para que los plazos de respuesta sean óptimos, los cambios introducidos han permitido a la Oficina reducir la acumulación de concursos abiertos. En 2025 proseguirá la aplicación de este plan de acción.
10. Se sigue supervisando de manera periódica la duración de los **procesos de contratación para los proyectos de cooperación para el desarrollo** por lo que respecta a todos los puestos en general y, en particular, a los puestos esenciales. A lo largo de 2024 se cubrieron 43 vacantes de la categoría de servicios orgánicos. A lo largo del año, el tiempo medio transcurrido entre la fecha de cierre del anuncio de vacante y la decisión de selección fue de 73 días. El tiempo medio transcurrido entre la selección del candidato y la entrada en funciones del candidato seleccionado para todas las categorías de servicios orgánicos fue de 58 días (frente a 67 días en 2023). Para los puestos de categoría superior (grado P5), la media es de 62 días, lo que supone una mejora sustancial con respecto a años anteriores (fue de 73 días en 2023 y de un promedio de 75 días en el periodo comprendido entre 2018 y 2022).
11. La Oficina sigue adoptando medidas para atraer, contratar y fidelizar a personal diverso, entre otras cosas mediante actividades centradas en la divulgación, la elaboración de políticas, el desarrollo profesional y el cambio cultural, así como mediante el apoyo a redes, comunidades y grupos de recursos para empleados y la participación en ellos.
12. Por lo que respecta a la **divulgación**, en 2024 la OIT participó en 16 ferias de empleo con el objetivo de atraer a candidatos con perfiles diversos. También se llevaron a cabo actividades específicas en relación con vacantes que resultaba difíciles de cubrir, a través de portales de empleo especializados y redes sociales. La Oficina continuó buscando candidatos a través de

las redes sociales institucionales, y dirigiéndose a los Estados Miembros y a las organizaciones de trabajadores y de empleadores a través de los canales oficiales establecidos, con el objetivo de atraer a un mayor número de candidatos con experiencia pertinente para los tres grupos de mandantes. El programa de funcionarios subalternos del cuadro orgánico es una herramienta importante para rejuvenecer la fuerza de trabajo de la OIT debido a su elevada tasa de retención (57 por ciento). La Oficina trata activamente de ampliar la base de donantes para dicho programa, centrándose en los países poco representados, lo que ha llevado a la firma en 2024 de nuevos acuerdos con los Estados Unidos de América, Uzbekistán y Australia.

13. En 2024 se siguieron aplicando diversos **programas de desarrollo profesional** destinados a distintos grupos del personal. Los esfuerzos de la Oficina por lograr la equidad de género se vieron respaldados por el programa interinstitucional para Mujeres Líderes Emergentes (EMERGE) destinado a mujeres que ocupan puestos de grado P3, el programa de tutoría profesional de la OIT para mujeres y la participación en el programa titulado «Leadership, Women and the UN» impartido por la Escuela Superior del Personal del Sistema de las Naciones Unidas. Entre las iniciativas encaminadas a crear una cantera de talentos para mejorar la representación geográfica cabe citar el programa de liderazgo para funcionarios de la categoría de servicios orgánicos nacionales y la concesión de una asignación especial por el Director General para sufragar los gastos de viaje de los becarios nacionales de países insuficientemente representados.
14. Se está promoviendo un **cambio cultural** a través de actividades de sensibilización y la puesta en marcha de iniciativas especiales y actividades de enseñanza basadas en la experiencia. En enero de 2024, se organizó una actividad de formación sobre la inclusión de la discapacidad dirigida a los miembros del Equipo Global de Dirección, quienes formularon los compromisos específicos que asumirían para defender la inclusión de la discapacidad. Como seguimiento de esta actividad, se puso en marcha una nueva iniciativa destinada a acoger a un mayor número de personas con discapacidad en el programa de pasantías de la OIT. Se publicaron 11 perfiles de puestos, específicamente destinados a pasantes con discapacidad, con una remuneración financiada en parte mediante una asignación especial del Director General. Se creó una amplia base de datos de contactos con fines específicos de divulgación, que se utilizó de forma eficaz para atraer a un gran número de candidatos cualificados. Se impartieron directrices y formación a los responsables de la contratación y sus equipos sobre la manera de apoyar a las personas con discapacidad durante los procesos de entrevista e incorporación en el puesto, y se les informó de los mecanismos existentes para atender las solicitudes de ajustes razonables en el lugar de trabajo. Se espera que esta iniciativa no se limite al programa de pasantías y contribuya a consolidar la reputación de la OIT como empleador preferente para las personas con discapacidad y a aumentar el número de candidatos con discapacidad para los puestos financiados con cargo al presupuesto ordinario y con cargo al presupuesto destinado a proyectos de cooperación para el desarrollo.
15. En septiembre de 2024 se puso en marcha a mayor escala —con 24 pares de personas ejerciendo o recibiendo tutorías—, el programa de tutorías inversas puesto a prueba en 2022. En este programa de seis meses, la relación de tutoría se invierte. En lugar de ser el personal directivo superior el que ofrece asesoramiento y orientación profesional a los colegas más jóvenes, es el personal subalterno el que asume el papel de tutor, aportando ideas y apoyo en una serie de ámbitos, como los relativos al desarrollo de competencias digitales, la comunicación, la imagen de la organización y la implicación del personal. El programa de tutorías inversas tiene por objeto promover el aprendizaje con respecto a todo lo relacionado con la digitalización, fomentar la innovación y crear una cultura más integradora para los colegas jóvenes. Los tutores son funcionarios subalternos de la categoría de servicios

orgánicos y otros funcionarios de grado G5 o superior menores de 31 años. Los funcionarios que reciben la tutoría son consejeros, directores de departamentos, servicios y oficinas, y coordinadores de país de los grados D2, D1 y P5. Asimismo, con motivo del Día Internacional de las Personas de Edad se celebraron otros encuentros intergeneracionales, en el marco de un acto organizado conjuntamente por El Departamento de Desarrollo de los Recursos Humano (HRD), el Sindicato del Personal de la OIT y «Les Anciens», una sección del Sindicato del Personal que representa a antiguos funcionarios de la OIT. El acto consistió en una mesa redonda en la que intervinieron funcionarios jubilados y funcionarios en activo de la OIT y en grupos de conversación en torno a una mesa de café para el intercambio de opiniones y experiencias intergeneracionales.

1.3. Esfera prioritaria: Desarrollo de la capacidad de ejecución

16. Además de los nuevos marcos para el desarrollo de competencias que se están diseñando sobre la base de los resultados del inventario de competencias, la Oficina ofrece una amplia gama de cursos de formación estándar, entre los que se incluyen cursos de idiomas, de técnicas de comunicación, de gestión de conflictos, de gestión de personal y de gobernanza interna. Los miembros del personal también tienen acceso a la biblioteca de la plataforma de aprendizaje LinkedIn Learning. Con el cambio a los formatos en línea, muchos de estos cursos de formación son ahora accesibles a los miembros del personal de todo el mundo, lo que ha provocado un aumento del interés y la demanda por dichos cursos.
17. A fin de promover una mayor inclusión, en 2024 se renovó el taller de orientación de la OIT, en el que participaron 262 nuevos funcionarios (frente a los 60 participantes anuales de ediciones anteriores), con independencia de la fuente de financiación de los puestos y del lugar donde los titulares de los puestos ejercían sus funciones. Las jornadas de orientación en línea para los nuevos miembros del personal de la OIT comprendieron una fase de iniciación de dos semanas de duración, de carácter general, impartida dos veces al año y, posteriormente, sendos talleres específicos para las cinco regiones.
18. Las jornadas de aprendizaje sobre la cooperación para el desarrollo, se han transformado en itinerarios de formación que se basan en las experiencias adquiridas en los dos últimos bienios. A finales de 2023, un análisis de las necesidades de formación puso de manifiesto que ya existía una gran cantidad de contenidos y que era primordial rentabilizarlos. La estrategia general de los itinerarios de formación consiste en consolidar y mejorar los recursos existentes. De este modo, se genera una oferta de cursos para la formación del personal de la OIT, coherente y reconocible, sobre temas específicos y diversos relacionados con el establecimiento de alianzas y la cooperación para el desarrollo, en múltiples formatos y fácilmente accesibles, con el fin de posibilitar la elaboración de itinerarios de aprendizaje individualizados. Los itinerarios de aprendizaje se pondrán en marcha en 2025.

Resultado 2: Un entorno respetuoso y propicio al empoderamiento

2.1. Esfera prioritaria: Fortalecimiento de la rendición de cuentas con respecto al desempeño

19. La OIT cuenta con un sólido **Marco de Gestión del Desempeño** que arroja muy buenos resultados en términos de cumplimiento (90 por ciento a finales de diciembre de 2024), y la Oficina procura mejorar continuamente sus procesos y prácticas de gestión del desempeño.

20. En 2024 se realizaron una serie de cambios para introducir mayor flexibilidad en las funciones de evaluación y simplificar el flujo de trabajo; estas modificaciones se presentaron al Consejo de Administración en noviembre de 2024 para su aplicación en el ciclo del desempeño de 2025.
21. Los esfuerzos que se están realizando para **mejorar las prácticas de gestión del desempeño** fueron respaldados por una amplia oferta de actividades de aprendizaje, reuniones informales de intercambio de conocimientos y sesiones de orientación personalizadas. Entre las actividades de aprendizaje cabe mencionar las centradas en los temas siguientes: «Formular y recibir comentarios (22 personas); «Sacar el máximo partido de mi entrevista sobre el desempeño» (46 personas); «Conversaciones utilizando la herramienta GROWTH» (11 personas) y «Gestión eficaz del desempeño» (37 personas). Además, en 2024 se organizaron sesiones de formación personalizadas para 59 funcionarios (incluidos 9 directivos de grado superior) sobre el Marco de Gestión del Desempeño en el momento de su incorporación a la Oficina o de su traslado a un nuevo cargo directivo, y 17 sesiones de orientación personalizadas de gestión del desempeño para directivos y demás miembros del personal.
22. El Comité de Informes es uno de los mecanismos establecidos en la Oficina para **reforzar la rendición de cuentas con respecto al desempeño**. Se encarga de examinar las evaluaciones del personal en periodo de prueba y de aquellos miembros del personal cuyas valoraciones y/o comentarios indiquen que su desempeño no cumple los requisitos. En 2024, el Comité de Informes examinó 33 casos de miembros del personal con un desempeño insuficiente y solicitó 11 planes de mejora del desempeño; 9 de estos planes dieron lugar a una mejora del desempeño y 2 son objeto de un seguimiento constante por parte del Comité. El Comité de Informes también solicitó 16 revisiones de mitad de periodo para miembros del personal con un desempeño insuficiente, 13 de los cuales notificaron una mejora del desempeño durante el periodo. Con respecto a los casos de desempeño insuficiente prolongado, en total 8 miembros del personal abandonaron la Oficina en 2024 a raíz de la aplicación **de medidas de gestión de consecuencias**, por decisión administrativa, dimisión o fin de contrato.

2.2. Esfera prioritaria: Nuevas formas de trabajo

23. El año 2024 fue el primer año completo de aplicación de la nueva política sobre **modalidades de trabajo flexible**, que entró en vigor el 1 de julio de 2023. En virtud de esta política, los miembros del personal, a reserva de las exigencias del servicio, pueden solicitar hacer uso de una variedad de modalidades de trabajo flexible cuyo objetivo es contribuir a una mayor conciliación de la vida profesional y la vida privada, al tiempo que se asegura la ejecución de las operaciones mediante la mejora de la productividad y la creatividad. Todas las oficinas de la OIT han establecido horas de presencia obligatoria con el fin de que los miembros del personal asignados a un lugar destino se encuentren trabajando durante la jornada laboral, con independencia de su ubicación física. Muchas oficinas, departamentos y equipos han determinado que los miembros del personal deben trabajar presencialmente en sus despachos al menos un día a la semana a fin de asegurar un tiempo presencial adecuado para las reuniones, el trabajo en equipo y la creación conjunta. Para una aplicación equitativa y transparente de esta política, los responsables utilizan los cuadros interactivos de IRIS de gestión del tiempo y las ausencias, que les permiten visualizar el uso del teletrabajo, las licencias por horas extraordinarias acumuladas y otras modalidades de ausencia.
24. Según los datos de IRIS correspondientes a 2024, la modalidad de teletrabajo registra un uso muy superior a la de las horas extraordinarias acumuladas, ya que el teletrabajo representa un 16 por ciento del total del tiempo de trabajo en toda la Oficina, con un 22 por ciento de teletrabajo en la sede y un 13 por ciento en las regiones. En cambio, las ausencias de la Oficina

por los viajes en misión representan hasta un 14 por ciento del tiempo de trabajo en las regiones, frente un 6 por ciento como máximo en los nodos de la sede. En total, en toda la Oficina se tomaron 654 días de licencia por horas extraordinarias acumuladas, mientras que en las regiones solo se usó un 3 por ciento de este tiempo, y la mayor parte de los días de licencia en la sede se concentraron en el Nodo de Servicios Corporativos, cuyos departamentos tienen un trato más directo y personal con el cliente y cuyas tareas se prestan menos al teletrabajo.

25. Los resultados de la Encuesta sobre el Índice de Salud Organizacional que se llevó a cabo en septiembre de 2024 muestran un nivel de satisfacción del personal muy alto en relación con la política sobre modalidades de trabajo flexible. El 82 por ciento de los encuestados consideraba que la política había tenido un efecto positivo en la conciliación de la vida profesional y la vida privada y les había permitido gestionar más eficazmente sus responsabilidades en cada uno de estos ámbitos; el 79 por ciento estaba de acuerdo en que la política se aplicaba de forma equitativa y transparente; el 60 por ciento estimaba que la política había mejorado la colaboración y el trabajo en equipo, y el 67 por ciento afirmó que la política no había tenido un impacto negativo en estas áreas, aunque el 15 por ciento consideró que sí lo había tenido.
26. HRD en consulta con el Comité del Sindicato del Personal, está examinando la aplicación de la política y su repercusión en los métodos de trabajo. El examen se basará en los resultados de la Encuesta sobre el Índice de Salud Organizacional y en las observaciones formuladas a raíz de un conjunto específico de consultas con directivos y miembros del personal en la sede y las oficinas exteriores. Seguidamente, se presentarán al Director General las recomendaciones oportunas para la introducción de los ajustes necesarios.
27. La práctica ya habitual del teletrabajo y la disponibilidad de la infraestructura y el material informáticos necesarios, también han sido factores determinantes que han hecho posible un uso eficiente y eficaz de **modalidades de trabajo alternativas** para asegurar la continuidad de las operaciones por parte del personal de la OIT en diversas situaciones de crisis, como conflictos bélicos, disturbios civiles o desastres, que conllevan la evacuación temporal de las oficinas de la OIT o el trabajo obligatorio a distancia.
28. La Oficina continúa aplicando el **Plan de Acción sobre Salud Mental y Bienestar**, de tres años de duración, cuya elaboración se completó a finales de 2023, y que se basa en la Estrategia de Salud Mental y Bienestar de las Naciones Unidas, a la que la OIT contribuyó de forma activa.
29. La Oficina sigue alentando a los directivos y al personal a que participen en el programa «**Lead and Learn**» para directivos, disponible en línea desde 2022 a través de la **plataforma Blue Line de la Escuela Superior del Personal del Sistema de las Naciones Unidas**. El programa proporciona orientaciones y herramientas prácticas para preservar el bienestar personal, prestar apoyo a colegas que estén sufriendo problemas de salud mental y abordar la estigmatización. En 2024 se pidió a los directivos que incorporaran el programa «Lead and Learn» en sus planes de desarrollo al comienzo del ciclo de gestión del desempeño.
30. En las actividades de formación de la OIT relacionadas con la gestión del personal y la gestión del desempeño se han seguido integrando mensajes fundamentales sobre salud mental y bienestar.
31. La Oficina publicó las **Directrices relativas al regreso al trabajo y a los acondicionamientos razonables tras una licencia prolongada por enfermedad** y, con ocasión de su publicación, organizó un evento en el que participaron representantes de las Naciones Unidas y expertos de todo el mundo. El Servicio Médico de la OIT (MEDSERV) y HRD colaboran de forma proactiva para asegurar una gestión adecuada del regreso al trabajo tras una licencia prolongada por

enfermedad, lo cual es de suma importancia para el buen desempeño de la labor de los miembros del personal concernidos y de los equipos en general.

32. A lo largo del año se ponen a disposición del personal diversos recursos relacionados con la salud mental y el bienestar. Se organizó una sesión para el personal con el título «Trabajar y vivir con mayor bienestar y menos estrés», a cargo de un experto en atención plena (mindfulness) y meditación de renombre mundial, en la que se aportaron ideas y técnicas útiles para mejorar el bienestar y gestionar más eficazmente el estrés en la vida profesional y la vida privada.
33. La **Responsable del Bienestar del Personal de la OIT** ha organizado sesiones de apoyo individuales y de grupo para miembros del personal en lugares de destino que entrañan un nivel de estrés elevado, por ejemplo, Kyiv, Moscú, Beirut y Jerusalén. Además, continúa prestando apoyo a los miembros del personal y sus familias respecto a una amplia gama de cuestiones y factores de estrés. El personal de la OIT también tiene acceso a consejeros de las Naciones Unidas; la lista de estos consejeros se actualiza periódicamente y está disponible a través de interlocutores de recursos humanos de todo el mundo.
34. Se ha comenzado a elaborar una **evaluación de los riesgos psicosociales**, que está previsto terminar en 2025, y que permitirá la aplicación de **medidas de mitigación** específicas para seguir mejorando la salud mental y el bienestar en el lugar de trabajo.
35. El **Día Mundial de la Salud mental 2024**, dedicado a la salud mental en el trabajo, se celebró en octubre con una serie de actividades, que incluyeron la difusión de un vídeo con mensajes del personal directivo superior y contribuciones del personal de la sede y las oficinas exteriores. Además, **el Médico Consejero y representantes de la Oficina de Bienestar del Personal y de HRD** conversaron con los miembros del personal en las entradas de la sede, respondiendo a sus preguntas y recopilando información sobre qué es lo que se necesita para mejorar el bienestar.

2.3. Esfera prioritaria: Lugares de trabajo éticos y respetuosos

36. Empezar acciones que permitan identificar, abordar eficazmente y sancionar debidamente las conductas no respetuosas y contrarias a la ética sigue siendo una prioridad para la Oficina. Ello es fundamental para lograr un **entorno de trabajo seguro y respetuoso** en la OIT. HRD sigue actuando de forma coordinada con la Mediadora, el Responsable de Ética, la Oficina de Auditoría Interna y Control y el Sindicato del Personal para impartir al personal de toda la Oficina una serie de sesiones informativas y de formación sobre la cultura del respeto en el lugar de trabajo, la lucha contra el acoso, la prevención de la explotación y el abuso sexuales, la conducta ética y la prevención del fraude y las conductas indebidas. Mediante la utilización de modalidades de formación y de reunión en línea, viajes en misiones especiales y el aprovechamiento de sinergias con otras reuniones y actividades de desarrollo del personal, se han organizado sesiones para el personal directivo de grado medio y superior en la sede y a nivel mundial, en varios departamentos técnicos, así como a nivel regional y de los países. La metodología en que se basan los módulos de formación de la iniciativa «ILO Respect» se ha seguido poniendo a prueba en lugares específicos, como Islamabad y Karachi, y actualmente se está ultimando un conjunto completo de materiales para campañas de sensibilización y actividades de formación, que incluye un componente de capacitación de formadores, que permitirá su puesta en práctica en toda la Oficina con un uso eficiente de los recursos. La aplicación adecuada del marco reglamentario de recursos humanos también es fundamental para garantizar la gestión equitativa y transparente en que se funda un entorno de trabajo seguro y respetuoso.

37. Los módulos de formación en línea obligatorios titulados «Prevención del acoso, la explotación y los abusos sexuales» y «Unidos por el respeto: prevención del abuso de autoridad, el acoso, el acoso sexual y la discriminación» también son preceptivos para los pasantes desde enero de 2024. En total, 405 funcionarios completaron en 2024 la formación obligatoria sobre la prevención y la respuesta contra la explotación y los abusos sexuales, y en la actualidad el cumplimiento global de la formación obligatoria sobre ambos módulos es del 94 y el 91 por ciento, respectivamente. Se organizan sesiones informativas para los pasantes y también se les proporciona materiales específicos para que, desde el primer día de su pasantía, sepan que la OIT aplica un enfoque de tolerancia cero para todas las formas de violencia y acoso en el seno de la Organización. Ha concluido la elaboración de un módulo actualizado de formación en línea sobre ética, que podrá comenzar a utilizarse en 2025.
38. En marzo de 2024 la Oficina llevó a cabo una campaña de gran visibilidad sobre **la prevención de la explotación y los abusos sexuales**, y las páginas de la intranet dedicadas a la lucha contra el acoso fueron debidamente actualizadas con diversos materiales de la campaña. Desde noviembre de 2024 la Oficina cuenta con una Responsable de la Prevención y la Respuestas contra la Explotación y los Abusos Sexuales, que rinde cuentas directamente a la Oficina del Director General. **El Código de conducta para la prevención de todas las formas de violencia y acoso en los eventos de la OIT** se está utilizando de forma sistemática; la aplicación en la práctica del Código de Conducta fue objeto de una reevaluación en 2024, y las medidas reforzadas para garantizar que se difunde, entiende y aplica correctamente se implementarán en la Conferencia Internacional del Trabajo de 2025.
39. Las iniciativas para promover discusiones más abiertas en torno a cuestiones relacionadas con **el respeto han contribuido a reforzar la confianza del personal** a la hora de notificar problemas y de recurrir, con celeridad y como primera medida, a mecanismos informales de solución de conflictos. Aunque su número siga siendo reducido, las denuncias formales han aumentado de forma constante durante los últimos cuatro años. En 2024 se presentaron siete quejas formales de conformidad con los procedimientos de presentación de denuncias de acoso sexual, mientras que en 2020 fueron solo dos. Lo ideal es que haya cero casos de violencia y acoso; sin embargo, la Oficina es consciente de que este tipo de casos se producen, y le complace comprobar que el personal está más dispuesto a reaccionar y presentar denuncias.
40. Todas las iniciativas para garantizar un entorno de trabajo seguro y respetuoso, libre de todas las formas de violencia y acoso, se basan en un enfoque centrado en la víctima y en políticas claras para prevenir y tomar medidas contra actos de represalia. Este enfoque se extiende al examen e investigación de las denuncias de toda forma de conducta indebida, preservando en todo momento el derecho de las partes al debido proceso. En 2025 se revisará la **política de la Oficina contra el acoso** a fin de armonizarla con los principios y derechos consagrados en el Convenio sobre la violencia y el acoso, 2019 (núm. 190) de la OIT y, en caso necesario, facilitar el acceso al sistema formal de solución de conflictos.
41. A raíz de una decisión adoptada por el Consejo de Administración en noviembre de 2023, se revisó el **marco disciplinario interno** establecido en el capítulo XII del Estatuto del Personal y se creó un Comité de Disciplina para examinar los casos de conducta indebida y asesorar al Director General sobre las sanciones apropiadas. En 2024, el Comité de Disciplina examinó 11 casos en total. Los resultados de las investigaciones de conducta indebida y los procedimientos disciplinarios correspondientes se publican ahora en las páginas de la intranet y el sitio web de la OIT de rendición de cuentas y transparencia, que se actualizan en función de cada caso. Se espera que el aumento de la transparencia sirva como medida disuasoria para

prevenir casos de conducta indebida y reforzar la confianza del personal en el marco de rendición de cuentas.

42. En la revisión de las políticas y procedimientos de la Oficina que se está llevando a cabo se tiene en cuenta **el respeto de todas las formas de diversidad**. Se fomentará el cumplimiento de la Estrategia de las Naciones Unidas para la Inclusión de la Discapacidad mediante la **nueva política de empleo que promueve la inclusión de las personas con discapacidad**, que comenzará a aplicarse en 2025. El Grupo de Recursos para Empleados que reúne a miembros del personal con discapacidad o que tienen personas con discapacidad a su cargo es ahora un grupo bien establecido y un interlocutor valioso, cuya labor permite entender mejor las necesidades específicas del personal relacionadas con la discapacidad, así como promover un entorno de trabajo más inclusivo. Prosiguen las iniciativas de divulgación de información dirigidas específicamente a organizaciones de personas con discapacidad con miras a alentar un mayor número de candidaturas de estas personas para los puestos vacantes de la OIT. Se ha puesto en marcha una iniciativa para ofrecer pasantías en varias disciplinas y esferas temáticas a personas con discapacidad exclusivamente, y se espera que en el futuro también sirva para generar oportunidades de empleo para estas personas. En diciembre, la Oficina celebró el **Día Internacional de las Personas con Discapacidad** con un evento dedicado a la Estrategia de la OIT para la Inclusión de las Personas con Discapacidad (2024–2027) y a la forma en que la Organización está promoviendo el cambio en este ámbito; en el marco de este evento se organizó un debate sobre las estrategias para promover la inclusión de las personas con discapacidad en la Oficina y en la Organización en su conjunto.

Resultado 3: Aprovechamiento de las tecnologías en aras de una mayor eficiencia de los servicios de recursos humanos mediante la innovación continua y la digitalización de la función de recursos humanos

3.1. Esfera prioritaria: Tecnologías/digitalización de los recursos humanos

43. Se ha seguido avanzando hacia la digitalización de todos los procesos clave de recursos humanos y a finales de 2024 ya se había alcanzado el 69 por ciento. Este progreso implica que la Oficina está en condiciones de alcanzar el objetivo de la digitalización del 75 por ciento de todos los procesos clave de recursos humanos a finales de 2025. Asimismo, pone de relieve el compromiso de la Oficina de simplificar las operaciones de recursos humanos, mejorar la prestación de servicios y reforzar la seguridad de los datos, en consonancia con las iniciativas más amplias de modernización de la Organización.
44. Sobre la base de los progresos alcanzados anteriormente, la implementación de otras soluciones digitales ha reforzado aún más la eficiencia y accesibilidad de los servicios de recursos humanos. Entre ellas:
 - La **aplicación de autogestión para la renovación de las tarjetas de legitimación** (sede), que se introdujo en julio de 2024, ofrece a los miembros del personal una interfaz sencilla y fácil de utilizar para la renovación de sus tarjetas de legitimación.
 - La **aplicación para la presentación de solicitudes complementarias de reembolso a través de SHIF Online**, que comenzó a funcionar con éxito en septiembre de 2024, ofrece a los miembros del personal una plataforma más eficaz y segura para la gestión de los reembolsos de gastos médicos.
 - En 2024 se desarrolló una nueva versión de los **formularios de evaluación del desempeño en línea** para su aplicación en el ciclo del desempeño de 2025; la nueva versión simplifica el

flujo de los procesos y, gracias a ello, aumenta la eficiencia y mejora la experiencia de los usuarios.

- El **sistema de archivo electrónico de expedientes personales** comenzó a utilizarse en 2024 y está previsto que la fase de implantación en la sede concluya el primer trimestre de 2025. A continuación, se procederá a su implantación progresiva en las regiones, con lo que se garantizará la aplicación de un enfoque de gestión de documentos normalizado y totalmente informatizado.
 - La elaboración de una **herramienta global e integrada para el procesamiento de los pagos por separación del servicio** se inició en 2024 y está previsto que la implantación en la sede, así como su implantación en dos oficinas exteriores a título experimental, concluyan en junio de 2025. A continuación, se procederá a su implantación progresiva en las regiones, con lo que se garantizará la aplicación uniforme y la coherencia operacional.
 - Se está desarrollando una **aplicación de autogestión para la certificación de la situación familiar y la gestión de las personas a cargo**, y está previsto completar la primera fase (certificado de situación familiar) en septiembre de 2025. Esta iniciativa está en consonancia con los esfuerzos desplegados por la OIT para simplificar los procedimientos administrativos y fomentar la autonomía del personal con la implantación de funciones de autoservicio.
45. Estas iniciativas de digitalización reflejan el compromiso de la Organización de modernizar los servicios de recursos humanos, mejorar la eficiencia operativa y reforzar la transparencia, garantizando al mismo tiempo la observancia de las normas en materia de protección de datos y seguridad.

3.2. Esfera prioritaria: Análisis de datos de recursos humanos

46. En consonancia con las iniciativas en curso para potenciar la toma de decisiones basada en datos, las diversas mejoras introducidas en el análisis de datos de recursos humanos seguirán siendo determinantes para aportar información en tiempo real a los directivos y los miembros del personal sobre las principales tendencias de la fuerza de trabajo.
47. Se está desarrollando una nueva versión del **sistema interactivo de licencias** que permite integrar datos en tiempo real e incorpora herramientas de visualización mejoradas para aumentar la transparencia y la eficiencia en la planificación. Está previsto completar esta nueva versión en junio de 2025.
48. Este tipo de iniciativas de análisis de datos facilitan la gestión de recursos humanos basada en datos empíricos, propician la formulación de estrategias para la planificación de la fuerza de trabajo basada en datos empíricos y mejoran el desempeño institucional.
49. Los continuos avances en la digitalización y los análisis de los procesos en el ámbito de los recursos humanos ponen de manifiesto el compromiso de la Oficina de utilizar soluciones innovadoras para prestar apoyo a una fuerza de trabajo dinámica y ágil que responda a las nuevas necesidades del régimen común de las Naciones Unidas.

► Perspectivas de cara a 2025

50. En los últimos tres años se han realizado progresos significativos en el marco de la Estrategia de Recursos Humanos 2022-2025. En 2025, la Oficina centrará sus esfuerzos en varias

iniciativas fundamentales: emprender una campaña integral en la sede y las oficinas exteriores para promover una cultura de respeto en el lugar de trabajo; revisar la política y los procedimientos en materia de acoso para cerciorarse de que están al día y son eficaces; y completar las dos primeras fases del inventario de competencias a fin de elaborar y poner en práctica un plan de desarrollo de competencias para especialistas técnicos, personal directivo de las oficinas exteriores y auxiliares de administración general y de apoyo de oficina.

51. En 2025, la Oficina emprenderá la elaboración de una nueva estrategia de recursos humanos para el periodo 2026-2029 que sentará las bases de futuras iniciativas, en consonancia con la visión de la OIT y sus prioridades estratégicas.