



Consejo de Administración

355.ª reunión, Ginebra, 17-27 de noviembre de 2025

Sección de Programa, Presupuesto y Administración

PFA

Fecha: 30 de octubre 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. El objetivo de la Estrategia es 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 este documento se describen los progresos alcanzados por la Oficina en 2025 y se resumen los logros obtenidos a lo largo del periodo de aplicación de cuatro años en relación con los principales resultados establecidos en la Estrategia.

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

Documentos conexos: [GB.337/PFA/11](#); [GB.343/PFA/14](#); [GB.347/PFA/INF/7](#); [GB.350/PFA/10](#); [GB.353/PFA/INF/7](#).

► Índice

	Página
Introducción.....	5
Progresos realizados con respecto a los principales resultados previstos	6
Resultado 1: Fuerza de trabajo diversa dotada de las competencias adecuadas para afrontar el futuro	6
1.1. Esfera prioritaria: Plan para necesidades futuras de personal	6
1.2. Esfera prioritaria: Captación, contratación e implicación de personal diverso	8
1.3. Esfera prioritaria: Desarrollo de la capacidad de ejecución.....	10
Resultado 2: Un entorno respetuoso y propicio al empoderamiento	12
2.1. Esfera prioritaria: Fortalecimiento de la rendición de cuentas con respecto al desempeño.....	12
2.2. Esfera prioritaria: Nuevas formas de trabajo	14
2.3. Esfera prioritaria: Lugares de trabajo éticos y respetuosos	16
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	18
3.1. Esfera prioritaria: Tecnologías/digitalización de los procesos de Recursos Humanos	18
3.2. Esfera prioritaria: Análisis de datos de Recursos Humanos	19
Perspectivas de cara a la Estrategia de Recursos Humanos 2026-2029.....	20
Anexo: Indicadores clave de la Estrategia de Recursos Humanos 2022-2025: Resultados.....	21

► Introducción

1. En su 343.^a reunión (noviembre de 2021), el Consejo de Administración aprobó la Estrategia de Recursos Humanos 2022-2025¹. Además, solicitó a la Oficina que tuviera en cuenta las orientaciones facilitadas para ponerla en práctica, con miras a captar, contratar y retener una fuerza de trabajo con los más altos niveles de competencia, eficiencia e integridad, tomando debidamente en consideración la diversidad de género y geográfica y 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 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 Estrategia². El Consejo de Administración proporcionó orientaciones a la Oficina en esas ocasiones. En la 353.^a reunión (marzo de 2025)³ del Consejo de Administración se presentó, para información, otro informe sobre los progresos alcanzados durante 2024.
2. La Estrategia de Recursos Humanos 2022-2025 se fijó los resultados siguientes:
 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 de 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 2025 con respecto a los principales resultados previstos por la Estrategia de Recursos Humanos 2022-2025 y se resumen los resultados generales obtenidos a lo largo del periodo de aplicación de cuatro años. Además, se describen algunos aspectos de la Estrategia de Recursos Humanos 2026-2029. En el anexo, se ofrece información sobre los progresos alcanzados al 31 de agosto de 2025 en relación con las metas para cada uno de los indicadores clave escogidos para la Estrategia de Recursos Humanos 2022-2025.
4. Desde un comienzo, la Estrategia de Recursos Humanos 2022-2025 contempló la rapidez, la dimensión y la complejidad inéditas de la transformación del mundo del trabajo, así como el reto que implica garantizar que la Oficina cuente con el personal adecuado, en el lugar y en el momento adecuados, con el respaldo de un entorno de trabajo propicio. Hizo hincapié, además, en la necesidad de reconsiderar las modalidades de gestión de talentos, innovar los procesos de la OIT y actualizar la gama de competencias de sus equipos. También subrayó la

¹ GB.343/PFA/14.

² GB.347/PFA/INF/7 y GB.350/PFA/10.

³ GB.353/PFA/INF/7.

importancia de fomentar una cultura en el lugar de trabajo que se base en el respeto mutuo, la no discriminación y la conducta ética. Por otro lado, destacó a la tecnología como un factor clave para facilitar nuevas formas de trabajo y para aumentar el acceso a la información y al asesoramiento necesarios para tomar decisiones.

5. Acercándose el final del cuarto año de aplicación de la Estrategia, en una época marcada por niveles incluso más altos de perturbación e incertidumbre, resulta útil examinar los progresos alcanzados y los cambios que se han introducido, así como considerar las oportunidades que estos ofrecen, para afrontar el futuro con una perspectiva más sólida en el contexto de la reforma que prevé la OIT.

► 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

6. La Oficina ha mejorado su planificación de la fuerza de trabajo mediante el desarrollo de herramientas para determinar las necesidades actuales y futuras en materia de competencias, la incorporación de estas herramientas en el ciclo de planificación estratégica y el uso de la información obtenida para orientar la toma de decisiones sobre programación de recursos, contratación selectiva y prioridades de desarrollo del personal. El ejercicio del **inventario de competencias**, iniciado en 2023, ha avanzado a ritmo firme. Se ha hecho el inventario de las competencias actuales en los grupos de especialistas técnicos, especialistas jurídicos, jefes de servicio, consejeros técnicos principales y funcionarios nacionales (fase 1), personal directivo de las oficinas exteriores (fase 2a) y auxiliares de administración general y de apoyo de oficina (fase 2b). En total, se han recogido datos sobre competencias de **1 512 miembros del personal, con un índice de respuesta promedio del 89 por ciento** entre esos grupos prioritarios.
7. Tal como se informó al Consejo de Administración en marzo de 2025⁴, el análisis efectuado en la **fase 1** reveló que, en general, **las competencias específicas necesarias para lograr los resultados de la OIT en materia de políticas estaban en el nivel adecuado**. Sin embargo, se identificaron oportunidades de crecimiento en competencias básicas y técnicas transversales, como uso de la inteligencia artificial (IA), análisis de datos, comunicación eficaz e integración de temáticas ecológicas. Surgieron cuestiones prioritarias similares para el **personal directivo de las oficinas exteriores**: se identificaron carencias en alfabetización digital, incluido el uso seguro y efectivo de la IA, en competencias de comunicación para interacción con públicos externos, sobre todo a través de medios de comunicación, y en comprensión de cuestiones ambientales en el contexto de la OIT. También se determinó que era necesario fortalecer la comunicación con los mandantes en torno a las normas internacionales del trabajo y los mecanismos de control, mejorar la capacidad de supervisión en los procesos de compras y financieros, y mejorar el liderazgo en situaciones de crisis y poscrisis.

⁴ GB.353/PFA/INF/7.

8. En cuanto a los **auxiliares de administración general y de apoyo de oficina**, el análisis señaló que son insuficientes las competencias digitales prácticas, como el uso de la IA para tareas de rutina, y las competencias necesarias para manejar plataformas como SharePoint, Microsoft Teams y OneNote. También se evidenció que faltan competencias en el uso de sistemas específicos de la OIT, como el Sistema Integrado de Información sobre los Recursos (IRIS). Por otro lado, se identificó que necesitan atención algunas competencias blandas, como la gestión de los conflictos y del estrés, la toma de decisiones bajo presión y el conocimiento del protocolo, y que faltan competencias en análisis de datos y coordinación. Además, varios miembros del personal señalaron la necesidad de aumentar su conocimiento de las políticas del sistema común de las Naciones Unidas.
9. Esta importante información sobre las esferas prioritarias para el desarrollo de competencias se utilizó para formular **programas de aprendizaje específicos** para los diferentes grupos de personal. La elaboración y la aplicación de estos programas ha sido una de las principales actividades de 2025, junto con la preparación de la fase final (fase 3) del ejercicio de inventario de competencias, que se centrará en las funciones del Nodo de Servicios Corporativos a nivel global. Las actividades correspondientes a la fase 3 se han interrumpido hasta conocer el resultado del examen de la OIT en curso y de cualquier decisión sobre reformas organizacionales que pueda repercutir en las futuras necesidades de funciones y competencias⁵.
10. El ejercicio de inventario de competencias se ha basado en los resultados del proyecto consistente en revisar las **descripciones genéricas de puestos**, cuya finalidad es garantizar que todos esos documentos reflejen con precisión las responsabilidades, las competencias y aptitudes, y los requisitos en cuanto a experiencia y educación que la OIT necesita para cumplir su mandato en la actualidad y en el futuro. El proyecto se caracteriza por su enfoque consultivo, ya que en él participan funcionarios, responsables de diferentes niveles, expertos y representantes del Sindicato del Personal. Además, las nuevas descripciones genéricas de puestos forman parte del **convenio colectivo** entre la Oficina y el Sindicato del Personal firmado en 2023.
11. Desde 2023, se han elaborado e introducido a nivel mundial nuevas descripciones genéricas de puestos en la categoría de servicios orgánicos para **especialistas técnicos, especialistas jurídicos y especialistas en programas**, y se ha creado una nueva familia de puestos de **especialistas en evaluación**, que consta de descripciones genéricas de puestos para la sede y para las regiones. Acaban de finalizarse las nuevas descripciones genéricas de puestos para la familia de **estadísticos** y están en curso las de **traductores**. Al 31 de agosto de 2025, se habían asignado nuevas descripciones de puestos a 362 miembros del personal, número que representa el **56 por ciento** de los miembros del personal de la categoría de servicios orgánicos cuyos puestos están vinculados a una descripción genérica de puesto. Considerando las actividades previstas, ese porcentaje se elevará al **64 por ciento** para finales de año.
12. También en 2025 se dio inicio a un análisis exhaustivo de los puestos de **coordinador nacional** en la región de Europa y Asia Central a fin de evaluar cómo habían evolucionado esos puestos del terreno en los últimos 14 años, desde que se los revisó por última vez. En el contexto actual, se ha dado prioridad al análisis de los puestos de coordinador nacional por sobre el de la familia de puestos de **administradores**, cuya finalización ahora está prevista para el año próximo. El cambio de prioridad significa que no será posible alcanzar para finales de 2025 la

⁵ GB355/INS/7.

meta del 70 por ciento en la asignación de descripciones genéricas de puestos a los miembros del personal de la categoría de servicios orgánicos.

13. En relación con la revisión de los puestos de la categoría de servicios generales en la sede, en 2023 y 2024 se introdujeron nuevas descripciones genéricas de puestos de **auxiliares de producción de documentos** y se estableció una nueva familia de puestos de **auxiliares de administración general y de apoyo de oficina**. Esta nueva familia de puestos comprende una porción importante de los puestos de la categoría de servicios generales de la sede; una revisión de las familias de puestos restantes reveló que muchas de ellas abarcaban un número muy pequeño de puestos o bien se referían a ámbitos en los que el trabajo está evolucionando con rapidez y posiblemente se vean afectados por el examen de la OIT. En rigor, las tareas en torno a estas familias de puestos restantes se han postergado, lo que permite reconsiderar los beneficios de elaborar descripciones genéricas para estos puestos. Al 31 de agosto de 2025, se han asignado nuevas descripciones genéricas de puestos a 136 miembros del personal de los servicios generales de la sede, lo que representa el **59 por ciento** de la meta originalmente establecida.

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

14. En 2025, se introdujeron nuevas mejoras tras la revisión de las prácticas y los procesos de contratación iniciada en 2024. Por ejemplo, se ha actualizado la **evaluación de las competencias** que forma parte de todo proceso de selección para los puestos financiados con cargo al presupuesto ordinario mediante la adopción de un enfoque más ágil. Este ha permitido simplificar la planificación y poner las evaluaciones a disposición de un número mayor de posibles candidatos internos, reduciendo al mismo tiempo los riesgos de abuso de la IA. En los primeros ocho meses de 2025, se publicaron **30 anuncios de vacantes** (en comparación con un total de 64 en 2024), y el tiempo promedio de contratación (desde el cierre del anuncio de la vacante hasta la selección final) **se redujo a 186 días**, en comparación con 215 días en 2024 y 234 en 2023. También se redujo la acumulación de vacantes durante el mismo periodo.
15. La **provisión oportuna de los puestos de directivos superiores y de directores de oficina** ha seguido siendo una de las principales prioridades en 2025; efectivamente, pudieron finalizarse los procesos de selección antes de la partida del titular en el **50 por ciento** de las vacantes anticipadas. Este resultado logra la meta establecida para el indicador sobre planificación eficaz de la fuerza de trabajo y refleja los sólidos resultados registrados para ese indicador a mitad del periodo de aplicación de la Estrategia de Recursos Humanos 2022-2025.
16. Se continúa controlando de manera periódica la duración de los procesos de contratación para todos los puestos de cooperación para el desarrollo. Entre el 1 de enero y el 31 de agosto de 2025, se cubrieron **66 puestos vacantes** en los servicios orgánicos. Durante ese periodo, el tiempo promedio desde el cierre del anuncio de la vacante hasta la selección final fue de **58 días**. El tiempo promedio desde la selección del candidato hasta que este ocupara efectivamente el puesto en todos los niveles de puestos de la categoría de servicios orgánicos fue de **60 días**. En el caso del personal directivo superior de categoría P5, el promedio fue de **72 días**.
17. El **sistema de verificación de antecedentes OneHR**, que se utiliza desde 2023 para los puestos de la categoría de servicios orgánicos (categoría P y superiores), se ha implantado para la contratación de **todos los empleados con contratos de duración determinada en las regiones** a partir del 1 de septiembre de 2025, lo que permite aplicar un enfoque

congruente en lo que respecta a la verificación de antecedentes cuando se incorporan los empleados seleccionados.

18. La OIT sigue otorgando suma importancia a la **selección basada en el mérito**. Para alcanzar su objetivo de captar, contratar e implicar a una fuerza de trabajo diversa, no recurre a medidas especiales, sino a acciones de apoyo como la realización de **actividades de difusión específicas** dentro y fuera de la Organización, el desarrollo de **canteras de talentos** y el fortalecimiento de la **cultura de la inclusión** a través de eventos, actividades de formación y apoyo a redes, comunidades y grupos de recursos para empleados.
19. En lo que respecta a las **actividades de difusión externas**, la Oficina participó en ocho **eventos sobre carreras profesionales**, tanto virtuales como presenciales, en el periodo de enero a agosto de 2025. Se dio prioridad a los eventos que atraían a un público diverso en cuanto a nacionalidad, edad y antecedentes. Algunos ejemplos son la feria de carreras en la universidad de Ciencias Políticas de París (que tiene un cuerpo estudiantil donde están representadas más de **150 nacionalidades**) en febrero; un webinar para ciudadanos de los Estados Unidos en mayo; una presentación en la 63.^a edición del Programa de Estudios de Posgrado de las Naciones Unidas (con participantes que representaron a **50 nacionalidades y a todos los continentes**) realizada en Ginebra en julio, y las jornadas de carreras profesionales en las Naciones Unidas que tuvieron lugar en la «Expo 2025», realizada el mes de agosto en Osaka (Japón). La Oficina participa activamente en el grupo de trabajo de captación de talento Una ONU (comunidad de práctica para todas las Naciones Unidas), y participó en la semana de las carreras en el sistema de las Naciones Unidas, que tuvo lugar en mayo de 2025 y en la que presentó a la OIT ante colegas de las Naciones Unidas y, a la vez, miembros del personal de la OIT pudieron interiorizarse sobre oportunidades profesionales en otras organizaciones.
20. Las iniciativas de **difusión interna**, por su parte, son una importante herramienta para aumentar la diversidad, dado que las actividades de cooperación para el desarrollo de la OIT y los programas de alianzas proporcionan **una nutrida reserva de posibles candidatos** para los puestos con cargo al presupuesto ordinario. En el párrafo 26, se ofrece información sobre los esfuerzos realizados para la retención de talento luego del reciente cierre de proyectos de cooperación para el desarrollo. Por otro lado, al 31 de agosto de 2025, fueron contratados en la Oficina **35 funcionarios subalternos del cuadro orgánico**, el **42 por ciento de los cuales procede de países subrepresentados**. Teniendo en cuenta que el **índice de retención de funcionarios subalternos del cuadro orgánico se ubica en el 72 por ciento** para el presente bienio, este programa constituye una importante herramienta para aumentar la diversidad geográfica y rejuvenecer a la Organización.
21. Siempre ha sido un reto lograr mejoras sostenibles en cuanto a **representación geográfica**, y el periodo 2022-2025 no ha sido una excepción. Sin embargo, alienta ver que, en lo que va del presente bienio, se ha logrado **un aumento del 7 por ciento** en los resultados correspondientes a este indicador en comparación con los obtenidos a mitad del periodo de aplicación de la Estrategia de Recursos Humanos 2022-2025.
22. A lo largo de 2025, la Oficina ha continuado ofreciendo oportunidades de desarrollo profesional para **apoyar a diversos grupos específicos**. Por ejemplo, en el caso de las mujeres, se han ofrecido el programa «Leadership, Women and the UN» y el programa «Emerge» para mujeres líderes emergentes. Por otro lado, el programa de tutoría profesional de la OIT para mujeres acogió a 43 funcionarias (10 de la categoría P5 y 33 de la categoría P4) que recibieron apoyo de 43 tutores (24 de la sede y 19 del terreno).
23. En cuanto a los indicadores de la Estrategia de Recursos Humanos sobre «Igualdad de género en puestos de la categoría de servicios orgánicos y categorías superiores», la representación

de **mujeres en puestos directivos** (categoría P5 y superiores) al 31 de agosto de 2025 era del 46 por ciento, porcentaje que está muy por encima de la meta y **apenas por debajo del umbral de paridad** (47-53 por ciento). Sigue habiendo entonces una leve **sobrerrepresentación de mujeres en las categorías P1 a P4** (55 por ciento). Si bien no se han alcanzado las expectativas en cuanto a la paridad de género, hay una sólida reserva de mujeres con el potencial de ascender a niveles superiores.

24. El **Programa de Tutorías Inversas** da la oportunidad a colegas con menos experiencia de actuar como tutores de directivos superiores, promueve el intercambio intergeneracional y otorga una mayor visibilidad a los miembros del personal más jóvenes. Este programa apoya la **renovación**, estimula la **innovación** y crea **una cultura más inclusiva** en la que los jóvenes pueden desarrollarse. En la encuesta que se realizó al finalizar el programa, el 100 por ciento de los encuestados se dijeron satisfechos de la relación que habían entablado con su tutor o con su discípulo; el 91,6 por ciento manifestó haber recibido herramientas e información suficientes para gestionar con eficacia la relación de tutoría; y el 88 por ciento dijo que recomendaría el programa a otros colegas. Uno de los directivos superiores que recibió tutoría (el director de una oficina en el terreno) dijo: «Ver los importantes desafíos a los que se enfrenta la OIT desde un punto de vista diferente me ayudó a reflexionar sobre mi propio trabajo y a ampliar mi comprensión de las prioridades organizacionales».
25. Otras de las actividades realizadas para promover una cultura más inclusiva fueron el apoyo para viajes de **pasantes de países subrepresentados**, el curso de formación titulado «**La igualdad de género es importante: Lograr un cambio transformador en materia de género**», la puesta en marcha de la red **de puntos focales en materia de género**, un programa específico que promueve la contratación de **pasantes con discapacidad**, un curso de formación titulado «Fomentar juntos la inclusión de la discapacidad» y la introducción de una nueva guía en línea sobre **cómo consultar a organizaciones de personas con discapacidad**.
26. Ante los cambios en la financiación de algunos proyectos, la Oficina ha adoptado una serie de medidas para apoyar al personal afectado, como **seminarios sobre carreras profesionales**, acceso a **herramientas para la creación de perfiles profesionales** y al asesoramiento de **orientadores vocacionales** locales, e introducción de **clubes de búsqueda de empleo**. Se creó una página web específica para brindar información y orientación y para **concentrar las oportunidades de empleo** que vayan surgiendo en otros proyectos. En la actualidad, todas las vacantes de puestos con cargo al presupuesto ordinario se están difundiendo solo **internamente entre el personal en activo**, pero se han implementado procedimientos especiales para que puedan presentar sus candidaturas los colegas cuyos contratos terminaron debido a los recortes de la financiación.

1.3. Esfera prioritaria: Desarrollo de la capacidad de ejecución

27. En septiembre de 2024, se realizó una **Encuesta sobre el Índice de Salud Organizacional** que brindó la oportunidad de recabar las opiniones de los miembros del personal sobre los resultados institucionales, las prácticas de gestión y la experiencia del empleado. La encuesta reveló que un elevado porcentaje de los miembros del personal consideran que su trabajo es **significativo** (79 por ciento) y **satisfactorio** (70 por ciento). También opinaron que la Organización cuenta con la **capacidad y el conocimiento para lograr sus objetivos**, así como las **competencias adecuadas para cumplir** el Plan Estratégico de la OIT, que está alineado con los resultados del inventario de competencias. Sin embargo, a los miembros del personal les preocupan las oportunidades profesionales, y relativamente pocos (20 por ciento) indicaron que la OIT ofrece **perspectivas de carrera claras** a toda la plantilla. Otro aspecto destacado

fue la carga de trabajo. Solo el 31 por ciento de los miembros del personal consideró que la OIT cuenta con **personal suficiente para hacer frente al volumen de trabajo** y un 32 por ciento manifestó sentir **agotamiento en el trabajo**.

28. Al analizar los resultados de la Encuesta sobre el Índice de Salud Organizacional, el Equipo Global de Dirección identificó tres grandes áreas de mejora: el **liderazgo centrado en las personas**, la **agilización de los procesos** y la **sostenibilidad de la carga de trabajo**, y el **bienestar y la salud mental**, sobre la base de una **visión y orientación** subyacentes. Se priorizaron diez **iniciativas relativas al índice de salud organizacional** para su aplicación en las tres áreas, muchas de las cuales están alineadas con los objetivos de la Estrategia de Recursos Humanos 2022-2025 y se incorporarán en la nueva Estrategia de Recursos Humanos 2026-2029. Estas iniciativas se han agrupado en tres esferas prioritarias: agilización de los procesos; liderazgo centrado en las personas; y carga de trabajo sostenible y salud mental. En la esfera prioritaria de liderazgo centrado en las personas, se hará hincapié en fomentar perspectivas de carrera claras; definir y comunicar expectativas sobre el modo en que los supervisores deben relacionarse con sus equipos; y armonizar las formaciones sobre liderazgo. En la esfera prioritaria de carga de trabajo sostenible y salud mental, las iniciativas se centrarán en la distribución de la carga de trabajo y el acceso a recursos, materiales y apoyo en materia de salud mental, y en la revisión, la comunicación y el control del cumplimiento de normas de conducta claras.
29. La Encuesta sobre el Índice de Salud Organizacional puso de relieve que el personal está buscando más oportunidades de **aprendizaje, crecimiento profesional y movilidad**. Esta constatación se refleja en los resultados del indicador de la Estrategia de Recursos Humanos que mide si «la formación y el desarrollo profesional satisfacen las necesidades de una fuerza de trabajo en evolución», los cuales han disminuido en comparación con el criterio de referencia de 2021.
30. La oferta de oportunidades de aprendizaje ha aumentado considerablemente en 2025 en el contexto del inventario de competencias, en cuyo marco se han diseñado **programas de desarrollo de competencias** para subsanar las carencias concretas identificadas en las fases 1, 2a y 2b del ejercicio (descritas anteriormente en este informe). Estos programas, destinados a los especialistas técnicos, el personal directivo de las oficinas exteriores y el personal de administración general y de apoyo de oficina, abarcan más de **150 actividades** y redundan en beneficio de aproximadamente **1 800 miembros del personal en todo el mundo**. Estas actividades seguirán desarrollándose en 2026. En paralelo, la Oficina ha aumentado el número de licencias de LinkedIn Learning, de 1 500 a 2 000, para que más miembros del personal puedan acceder a contenidos de aprendizaje personalizado y a demanda. Una serie de campañas basadas en las ciencias del comportamiento dieron lugar a un uso más estratégico de la plataforma, que favoreció el desarrollo de competencias en las áreas identificadas en el ejercicio de inventario.
31. La movilidad promueve la motivación y la satisfacción en el trabajo y favorece la correspondencia entre las aptitudes y las aspiraciones de los funcionarios y las necesidades de personal de la Oficina. Además del Convenio colectivo sobre los procedimientos de contratación suscrito el 23 de febrero de 2024, se introdujo, en marzo de 2025, **una versión revisada de la política de movilidad de la OIT**, junto con una nota de información relativa a las **adscripciones temporales con fines de desarrollo profesional**. Si bien la movilidad no es obligatoria, la nueva política prevé un marco mejorado y transparente para facilitar la movilidad tanto geográfica como funcional de los miembros del personal. Las adscripciones temporales con fines de desarrollo profesional brindan oportunidades para que todos los funcionarios se expongan a diversas funciones institucionales y trabajen en nuevos entornos,

incluso en distintos lugares de destino. Estas oportunidades tienen por objeto promocionar la movilidad y el crecimiento profesional y contribuir a crear una fuerza de trabajo dinámica, adaptable y global.

32. Durante los cuatro años de aplicación de la Estrategia de Recursos Humanos 2022-2025, el nivel de movilidad de la OIT ha aumentado, con un total de 309 movimientos de personal en el bienio 2022-2023 y 296 (**18,4 por ciento de la plantilla**) en el bienio en curso, al 31 de agosto de 2025. Esta tendencia muestra que es **muy probable que se alcance la meta** establecida en el indicador de la Estrategia de Recursos Humanos relativo a la movilidad geográfica y funcional de que el **20 por ciento** de la plantilla cambie de puesto hacia finales de 2025. Sin embargo, el congelamiento de nuevos nombramientos, ascensos y traslados de miembros del personal que ocupan puestos con cargo al presupuesto ordinario, derivado de la situación de liquidez actual, tendrá repercusiones.
33. Otras actividades que fomentan el desarrollo profesional incluyen los **procesos reforzados de integración**, el apoyo para el **aprendizaje de idiomas** a nivel mundial y los **itinerarios de aprendizaje en cooperación para el desarrollo**. El programa de orientación se ha ampliado y se ha trasladado a internet para que **todos los funcionarios nuevos** puedan participar en él, independientemente de su fuente de financiación o su lugar de destino. Este programa incluye **eventos tanto mundiales como regionales**, y su **número de participantes** ha pasado de solo 88 en 2020-2021 a 445 en 2024-2025. El personal de la sede puede acceder a cursos de idiomas a través de un acuerdo con la Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra. En promedio, **150 miembros del personal** se benefician de una **experiencia de aprendizaje interinstitucional**, ya sea en línea o de manera presencial en el Palacio de las Naciones, y **220 colegas en el terreno** han participado en cursos de aprendizaje de idiomas a distancia impartidos por Rosetta Stone. Toda la plantilla puede acceder a los nuevos itinerarios de aprendizaje sobre cooperación para el desarrollo a través de un **portal central del campus virtual del Centro Internacional de Formación de la OIT**. Según los últimos registros, habían interactuado con el portal 345 usuarios, generando 589 interacciones, y la **comunidad de intercambio de prácticas en línea en materia de cooperación para el desarrollo** se mantuvo muy activa, con 2 850 miembros. En la actualidad, se están finalizando **tres itinerarios nuevos** sobre prevención de la explotación y los abusos sexuales, inteligencia artificial aplicada a la gestión de proyectos, y alianzas y movilización de recursos.

Resultado 2: Un entorno respetuoso y propicio al empoderamiento

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

34. El Marco de Gestión del Desempeño de la OIT es un componente importante del marco de rendición de cuentas que apoya la aplicación de la gestión basada en los resultados a nivel individual y contribuye a satisfacer las necesidades y alcanzar los objetivos de desarrollo individual. El cumplimiento del ejercicio de evaluación se controla periódicamente y sigue siendo elevado. Al 31 de agosto de 2025, se habían completado el **87 por ciento** de las evaluaciones de desempeño correspondientes a 2024 y se habían establecido objetivos para 2025 para el **80 por ciento** de los miembros del personal.
35. Los cambios aprobados por el Consejo de Administración en noviembre de 2024 para introducir **mayor flexibilidad en las funciones de evaluación** y **simplificar el proceso** se aplicaron en los formularios de evaluación de 2025. La ampliación de la función del **responsable de la supervisión técnica** para dar cabida a las relaciones jerárquicas de

rendición de cuentas entre oficinas exteriores y la expansión de las disposiciones relativas al **responsable matricial reflejan mejor la evolución de la estructura institucional de la OIT** y serán esenciales en el contexto del movimiento estratégico de conocimientos técnicos especializados de la sede a las oficinas exteriores.

36. Se brinda apoyo continuo para aplicar el Marco de Gestión del Desempeño a los miembros del personal y los directivos a través de un amplio abanico de actividades de aprendizaje, así como de orientación personalizada. Entre las actividades realizadas en 2025 hasta la fecha, cabe mencionar: «Formular y recibir comentarios» (30 participantes); «Sacar el máximo partido de mi entrevista sobre el desempeño» (38 participantes); «Gestión eficaz del desempeño para directivos» (41 participantes), y «Formación para puntos focales sobre gestión del desempeño» (69 participantes). Estas actividades, junto con la formación en gestión titulada «Generación de resultados por medio de las personas», se examinarán en los próximos meses en el marco de una iniciativa sobre el Índice de Salud Organizacional enfocada en el fortalecimiento del **liderazgo centrado en las personas**. Además, se organizaron **sesiones de formación personalizadas para 131 funcionarios (incluidos cuatro directivos superiores)** sobre el Marco de Gestión del Desempeño en el momento de su incorporación a la Oficina o de su traslado a un nuevo puesto directivo, y ocho directivos y miembros del personal recibieron sesiones de orientación sobre gestión del desempeño. El **programa de autoaprendizaje en línea** sobre «Gestión eficaz del desempeño» fue actualizado a fin de reflejar los últimos cambios en el Marco de Gestión del Desempeño y se volvió a presentar en octubre de 2025.
37. Las iniciativas recientes destinadas a promover una **utilización más coherente** de la escala completa de calificación del desempeño generaron resultados mensurables. El reconocimiento de la importancia de abordar el desempeño insuficiente y una mejor comprensión de lo que significa desempeñarse al más alto nivel han dado lugar a una **mejor distribución de las calificaciones**. Estos resultados reflejan un cambio cultural gradual hacia un diálogo honesto y constructivo sobre el desempeño.
38. El Comité de Informes ha continuado recibiendo **un volumen consistente de casos relacionados con la gestión de consecuencias** por parte de directivos que están abordando el desempeño insuficiente⁶. Hasta lo que va de 2025, el Comité se ha reunido 12 veces y ha **examinado 145 evaluaciones, 32 de ellas relacionadas con casos de desempeño insuficiente**. A lo largo de este periodo, el Comité ha solicitado diez planes de mejora del desempeño y documentación formal para 13 revisiones de mitad de periodo. En ocho casos (seis de 2024 y dos de 2025), se han logrado **mejoras del desempeño**. Siete funcionarios cuyo desempeño era objeto de supervisión **abandonaron la Oficina** por decisión administrativa, dimisión o fin de contrato.
39. El indicador de la Estrategia de Recursos Humanos sobre «Gestión del desempeño para la obtención de resultados» se basa en datos de la encuesta sobre el Índice de Salud Organizacional. Estos revelaron que, pese a las actividades de gestión de las consecuencias realizadas, solo el 40 por ciento de los miembros del personal consideraba que la OIT establece vínculos claros entre el desempeño y las consecuencias. Si bien los procesos de gestión del desempeño y la labor del Comité de Informes deben seguir siendo totalmente confidenciales,

⁶ El Comité de Informes es un órgano establecido por el Director General para apoyar la aplicación del Marco de Gestión del Desempeño y reforzar la rendición de cuentas respecto del desempeño en la Oficina. El Comité formula recomendaciones para el personal y los directivos sobre la aplicación práctica del Marco de Gestión del Desempeño y orienta al Director General sobre los miembros del personal que se encuentran en periodo de prueba y los casos de desempeño insuficiente.

una comunicación más transparente puede ayudar a desterrar el mito de que no hay consecuencias para los miembros del personal con un desempeño insuficiente.

2.2. Esfera prioritaria: Nuevas formas de trabajo

40. La **política sobre modalidades de trabajo flexible**, que entró en vigor el 1 de julio de 2023, permite a los miembros del personal, a reserva de las exigencias del servicio, solicitar diversas modalidades de trabajo flexible. El objetivo de esta política es contribuir a una mayor conciliación de la vida laboral y la vida privada, sin dejar de garantizar la eficacia de las operaciones gracias a una mayor productividad y creatividad. Estas modalidades incluyen horarios de trabajo flexibles, horas acumuladas, teletrabajo (habitual o puntual) y teletrabajo fuera del lugar de destino. Como se señaló en marzo de 2025, los resultados de la Encuesta sobre el Índice de Salud Organizacional que se llevó a cabo en septiembre de 2024 mostraron un **nivel de satisfacción del personal muy alto** en relación con la política sobre modalidades de trabajo flexible.
41. A principios de 2025, se comenzó a revisar la aplicación de la política y su repercusión en las formas de trabajo mediante una serie de consultas con directivos y miembros del personal en toda la Oficina. El análisis preliminar de los comentarios recibidos reflejó una satisfacción general con el impacto positivo de la política en la conciliación de la vida laboral y la vida privada de los miembros del personal y en la mejora de la colaboración en el trabajo. Un número menor de miembros del personal y directivos consideró que la política tenía algunos efectos negativos. La mayoría de las inquietudes planteadas durante las consultas no estaban relacionadas con las disposiciones sustantivas de la política, sino con malentendidos o cuestiones sobre su aplicación, que podrían abordarse eficazmente mediante **información y comunicación adicionales**.
42. La revisión completa de la política sobre modalidades de trabajo flexible se suspendió debido a la necesidad de rever la **distribución del espacio** en el edificio de la sede. Tras una cuidadosa evaluación operacional y una amplia negociación con el Sindicato del Personal, se han identificado formas de reducir la ocupación del edificio de la sede por parte de la OIT sin recurrir a espacios abiertos o a escritorios de libre disposición, y sin necesidad de ampliar el uso de modalidades de trabajo flexible ni imponer el teletrabajo. Se prevé concluir la revisión de la política y formular las recomendaciones pertinentes al Director General lo antes posible.
43. Se diseñó y puso a prueba un programa en línea para apoyar la **gestión de equipos híbridos**, en el que participaron 29 directivos. Es esencial desarrollar la capacidad para gestionar y trabajar en modalidades híbridas para aplicar correctamente la política sobre modalidades de trabajo flexible y garantizar una colaboración y un trabajo en equipo más eficaces en toda la Oficina. El programa de formación no solo aborda las estrategias para garantizar la inclusión, la comunicación eficaz y la colaboración, sino que también abarca aspectos de salud mental, como la soledad y el aislamiento. Se había previsto una importante iniciativa para ponerlo en marcha entre septiembre y diciembre de 2025, pero se la ha suspendido a causa de la situación de liquidez.
44. La Oficina continúa aplicando el **Plan de Acción sobre salud mental y bienestar para 2024-2026**, que fue elaborado en colaboración con el Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo de la Oficina y se basa en la Estrategia del Sistema de las Naciones Unidas sobre Salud Mental y Bienestar para 2024 y los años posteriores, a la que la OIT contribuyó de forma activa. Tras el

éxito de la celebración del Día Mundial de la Salud Mental en octubre de 2024⁷, la Oficina organizó otra actividad con motivo del Día Mundial de la Salud Mental en octubre de 2025 centrada en los riesgos psicosociales y la salud mental en el trabajo en el futuro y en la promoción de la formulación de políticas con base empírica al respecto, en consonancia con la Estrategia del Sistema de las Naciones Unidas sobre Salud Mental y Bienestar.

45. En mayo de 2025, se organizó la **Semana de la Salud Mental** con el tema «Acabar con la estigmatización y promover el bienestar», la cual se centró en cuatro temas principales: prevenir el agotamiento profesional; afrontar el cambio y la incertidumbre; abordar los conflictos y el estrés en el trabajo, y combatir la estigmatización para promover un lugar de trabajo favorable. A lo largo de la semana, se pusieron a disposición recursos como herramientas de autocuidado, guías para la gestión del estrés y los conflictos, servicios de asesoramiento y apoyo psicológico, artículos sobre prácticas saludables en el lugar de trabajo y material sobre la prevención del suicidio y estrategias para una mentalidad positiva. La participación de funcionarios de alto nivel y de ponentes expertos contribuyó a reforzar la importancia de la responsabilidad colectiva respecto del bienestar. La semana concluyó con la puesta en marcha de una **campaña de alto nivel contra la estigmatización**, liderada por la Directora General Adjunta y expertos externos, que destaca la importancia de construir una cultura de apoyo e inclusión en el trabajo. Se alentó a los miembros del personal a apoyarse activamente entre sí y a utilizar los recursos de salud mental. Mediante la combinación de actividades de sensibilización, herramientas prácticas y apoyo institucional, la OIT trata de promover mejoras a largo plazo en el bienestar tanto a nivel individual como de la Organización. En el marco de esta iniciativa, se han rediseñado las páginas de la **intranet sobre salud mental y bienestar** para hacerlas más accesibles. La campaña está basada en los resultados de la Encuesta sobre el Índice de Salud Organizacional, que reflejaron un elevado nivel de preocupación por el estrés y el agotamiento, y ha sido especialmente oportuna durante este año de importantes cambios e incertidumbre. El Servicio Médico también ha estado evaluando la eficacia de las iniciativas para reducir la estigmatización mediante la recopilación de comentarios de los miembros personal que han atravesado problemas de salud mental personalmente o a través de alguna persona de su entorno.
46. A petición de los directivos, se han impartido sesiones específicas sobre la **prevención del agotamiento profesional** en varios departamentos con el fin de ayudar a los miembros del personal a reconocer sus señales y causas y a ofrecer estrategias para prevenirlo y abordar la estigmatización que conlleva. Ante el aumento de la incertidumbre a lo largo del año, también se han organizado sesiones dedicadas a la **gestión del estrés**, en las que se ha ofrecido orientación sobre cómo afrontar las transiciones, gestionar las emociones y acceder a los recursos de la OIT para apoyar al personal durante los periodos de cambio institucional.
47. La **Responsable del Bienestar del Personal** de la OIT ha organizado sesiones de apoyo individuales y grupales para miembros del personal en lugares de destino que entrañan un nivel de estrés elevado, y para miembros del personal afectados por los recientes recortes de fondos procedentes de los Estados Unidos. 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 los interlocutores de Recursos Humanos de todo el mundo.

⁷ GB.353/PFA/INF/7, párr. 35.

48. Se han hecho preparativos para realizar una **evaluación de los riesgos psicosociales** en toda la Oficina, la cual se presentó el Día Mundial de la Salud Mental de 2025. La evaluación se llevará a cabo en colaboración con la Universidad de Nottingham, que ha desarrollado la herramienta de evaluación y asistirá, junto con el Departamento de Gestión de la Información y de las Tecnologías (INFOTEC), en el análisis de datos. Permitirá la aplicación de medidas de mitigación específicas para seguir mejorando la salud mental y el bienestar en el lugar de trabajo.
49. Aunque estas medidas **han aumentado la sensibilización** de los miembros del personal y los directivos sobre la salud mental y el bienestar, los resultados del indicador de la Estrategia de Recursos Humanos sobre «Prácticas de trabajo saludables/adaptación a las nuevas formas de trabajo» se han mantenido cerca del nivel de referencia original de 2021. En retrospectiva, estos resultados podrían haberse anticipado, dado que el nivel de referencia ya es muy alto (85 por ciento).

2.3. Esfera prioritaria: Lugares de trabajo éticos y respetuosos

50. Para la Oficina, sigue siendo una prioridad adoptar medidas para identificar, abordar con eficacia y sancionar debidamente las **conductas no respetuosas y contrarias a la ética**. Son fundamentales para lograr un **entorno de trabajo seguro y respetuoso** en la OIT. Durante el periodo de aplicación de la Estrategia de Recursos Humanos para 2022-2025, el Departamento de Desarrollo de los Recursos Humanos ha actuado de forma coordinada con la Mediadora, el Responsable de Ética, la Oficina de Auditoría Interna y Control, el Sindicato del Personal y, más recientemente, la Responsable de la Prevención y la Respuesta contra la Explotación y los Abusos Sexuales 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.
51. En abril de 2025, un grupo de 23 participantes, incluidos todos los interlocutores de Recursos Humanos, los coordinadores regionales de Recursos Humanos, la Mediadora, el Responsable de Ética y el Responsable del Bienestar del Personal, junto con representantes del Sindicato del Personal a nivel mundial y regional, recibieron formación para formadores sobre la **promoción de un entorno de trabajo respetuoso**. La actividad de formación permitió a los participantes acordar un conjunto básico de mensajes y metodologías de formación que constituyen la base de una campaña que puede adaptarse a las especificidades regionales y locales, manteniendo al mismo tiempo la identidad única de la OIT. Desde entonces, se han realizado actividades para las oficinas regionales de Bangkok y Lima, así como para los nuevos miembros del personal en Luanda, y se prevén actividades similares para los equipos de trabajo decente y las oficinas de país en Lima, San José y Dhaka. En América Latina y los Estados Árabes, se ha incorporado un módulo sobre la promoción de un entorno de trabajo respetuoso en el programa de integración del nuevo personal. Dado que la metodología está concebida para que el personal participe en un ejercicio de diálogo y en la creación conjunta de códigos de conductas respetuosas específicos para cada oficina, resulta más conveniente impartirla presencialmente. En este contexto, los planes para llevar a cabo más actividades de formación, incluidas las de Europa y los Estados Árabes, se han suspendido a la espera de que mejore la situación de liquidez.
52. El grado general de realización de 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» ha aumentado un 2 por ciento en ambos casos, lo que eleva los porcentajes a 96 por ciento y

93 por ciento, respectivamente. Se ha desarrollado un **módulo obligatorio de formación para la actualización de conocimientos sobre la prevención de la explotación y el abuso sexuales**, el cual se ofrecerá a todo el personal a finales de 2025.

53. Tal como recomendó la Dependencia Común de Inspección del sistema de las Naciones Unidas, se ha elaborado un **nuevo curso en línea de formación y actualización de conocimientos sobre ética** para reflejar las Normas de conducta de la administración pública internacional de la Comisión de Administración Pública Internacional, el cual se pondrá a disposición de todo el personal a finales de octubre de 2025. Todos los miembros del personal deberán realizar el curso de ética y, posteriormente, completar el curso de actualización cada tres años. Estos módulos actualizados se basan en las mejores prácticas de todo el sistema de las Naciones Unidas y se centran en los valores y principios singulares de la Constitución de la OIT y las normas internacionales del trabajo pertinentes. La formación proporciona orientación práctica sobre qué hacer y a quién recurrir cuando se está ante cuestiones complejas o dilemas éticos. Se brindará apoyo adicional a través de la próxima iniciativa relativa al Índice de Salud Organizacional para revisar, comunicar y aplicar normas de conducta claras.
54. 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. Su aplicación en la práctica fue objeto de una reevaluación en 2024, y en la **113.ª reunión de la Conferencia Internacional del Trabajo (2025)**, se implementaron medidas reforzadas para garantizar su difusión, comprensión y correcta aplicación. Por otro lado, se está traduciendo a los siete idiomas de la OIT un breve vídeo en el que se destaca el Código y la disponibilidad de una línea directa de denuncia para facilitar su uso en todos los eventos de la OIT, independientemente del lugar donde se celebren, y se están preparando materiales accesibles y fácilmente adaptables que ofrecen una explicación simplificada del Código.
55. El indicador de la Estrategia de Recursos Humanos «Entorno de trabajo respetuoso en la OIT» muestra que, en sus respuestas al cuestionario de evaluación ascendente de 2024, el 85 por ciento de los miembros del personal consideraron que su superior jerárquico era consciente de la necesidad de prevenir la violencia y el acoso en el lugar de trabajo, respondía adecuadamente a las preocupaciones respecto a esos temas y proporcionaba apoyo a los colegas cuando era necesario. Si bien no se alcanza el ambicioso objetivo del 10 por ciento por encima del nivel de referencia, ese índice refleja positivamente las medidas adoptadas en los últimos cuatro años.
56. Se continúan realizando esfuerzos para promover discusiones más abiertas en torno a cuestiones relacionadas con el respeto a fin de aumentar **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. **Las denuncias formales han aumentado de forma constante** durante los últimos cuatro años. En 2020, se presentaron solo 2 quejas formales de acoso, mientras que en 2024 se presentaron 7 y en el periodo del 1 de enero al 30 de septiembre de 2025 se presentaron 11. La OIT ha denunciado dos casos de acoso sexual en el sistema OneHR ClearCheck, uno en 2024 y otro en 2025. En ambos casos, las personas involucradas han abandonado la Organización.
57. Si bien el plan de trabajo de la Comisión Paritaria de Negociación para 2025 se ha visto en cierta medida alterado por la necesidad de llevar a cabo consultas y negociaciones en torno a una serie de medidas para abordar acontecimientos imprevistos, la Oficina mantiene la determinación de revisar la **política 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) y, en caso necesario, facilitar el acceso al sistema formal de solución de conflictos.

58. Como parte de las iniciativas institucionales para fortalecer la transparencia y la rendición de cuentas, la Oficina ha puesto en marcha una **línea directa para la protección de la integridad**, que ofrece un medio seguro, confidencial e independiente para denunciar todo tipo de conducta indebida o contraria a la ética. La Oficina de Auditoría Interna y Control evalúa todas las denuncias recibidas; los asuntos que se considera que no requieren una investigación por conducta indebida se remiten internamente para que se tomen las medidas de seguimiento pertinentes.
59. Tras la revisión del **marco disciplinario interno** en noviembre de 2023, el Comité de Disciplina ha examinado un total de 14 casos, cuyos resultados se publican en las páginas sobre rendición de cuentas y transparencia del [sitio web](#) y la intranet de la OIT. Desde la creación del Comité, siete funcionarios han impugnado las medidas disciplinarias propuestas ante la Junta Consultiva Mixta de Apelaciones. Un caso sigue pendiente y, en otro, el funcionario en cuestión dimitió durante el procedimiento. En todos los demás casos, las medidas propuestas fueron finalmente confirmadas por el Director General, excepto en uno, en el que las medidas fueron modificadas a la luz de las recomendaciones de la Junta Consultiva Mixta de Apelaciones.
60. Se ha finalizado y se publicará una nueva política de la Oficina sobre **empleo de personas con discapacidad y ajustes razonables por motivos de discapacidad**. Esta política mejora considerablemente el cumplimiento de la OIT respecto de la Estrategia de las Naciones Unidas para la Inclusión de la Discapacidad, y su puesta en marcha será el componente principal de una campaña de comunicación y sensibilización en toda la Oficina. La iniciativa para ofrecer pasantías en varias disciplinas a personas con discapacidad exclusivamente ha sido prometedora y ha dejado algunos resultados muy positivos. Además, la Oficina espera que sirva para generar una cantera de candidatos para futuros empleos.
61. Se ha continuado impartiendo formación sobre diversidad e inclusión en la sede y en todas las regiones con diversas iniciativas para abordar los sesgos inconscientes y promover estrategias inclusivas para la contratación y la selección, la concienciación y la comunicación.

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 procesos de Recursos Humanos

62. La **digitalización progresiva** de los principales procesos de Recursos Humanos ha proseguido a lo largo de 2025. El mayor nivel de digitalización se ha traducido en un **aumento de la eficiencia, de la accesibilidad** a la información por parte del personal en todos los lugares de destino **y del cumplimiento de los requisitos** de protección de datos y seguridad de la información.
63. En 2025 se consiguieron importantes logros. El **sistema E-Pfile** se terminó de implantar en la sede durante el primer trimestre del año y se lo está implantando en África, Asia y el Pacífico y Europa. El nuevo sistema ofrece un acceso **seguro, permanente e instantáneo** a los expedientes personales, al tiempo que **reduce la huella medioambiental** de los procesos que utilizan documentación en papel.
64. Se introdujeron mejoras en **ILO Jobs**, el sistema de contratación de la OIT, entre las que cabe destacar la incorporación de una **nueva función de búsqueda** para mejorar la experiencia de usuario de los candidatos externos y reforzar la accesibilidad.

65. Se ha terminado de desarrollar una herramienta integrada para **tramitar los pagos por separación del servicio** a nivel mundial, que comenzará a utilizarse en la sede y en las regiones de África y América Latina y el Caribe en octubre de 2025. Está previsto aplicarla en las demás regiones con miras a uniformar los procesos, mejorar la transparencia y fortalecer los controles en esta función sensible.
66. Se está creando un **espacio colaborativo para los asistentes administrativos de Recursos Humanos** de todo el mundo, que se lanzará en noviembre de 2025. Esta plataforma permitirá intercambiar conocimientos, armonizar la prestación de servicios y construir una comunidad de apoyo sobre las actividades de Recursos Humanos a nivel mundial.
67. Otra iniciativa innovadora ha sido el desarrollo, en colaboración con INFOTEC, de un **chatbot para la gestión de licencias y ausencias**. Esta herramienta experimental demuestra el potencial de la inteligencia artificial para simplificar las interacciones y reducir el volumen de trabajo administrativo de los miembros del personal y de los directivos.
68. La nueva versión del **sistema interactivo de licencias**, que permite integrar datos en tiempo real e incorpora herramientas de visualización mejoradas, sigue en desarrollo. Su puesta en marcha se ha demorado, pero se espera que esté terminada para finales de 2025.
69. A lo largo del ciclo de cuatro años, la Oficina ha sustituido procedimientos que utilizaban documentación en papel por sistemas digitales seguros, accesibles y ambientalmente sostenibles, y ha aumentado la digitalización de los procesos de Recursos Humanos, que pasaron de sus fases experimentales a estar **finalizados en un 72,8 por ciento** al 31 de agosto de 2025. Con respecto al indicador de la Estrategia de Recursos Humanos que mide el «aumento del uso de los servicios y herramientas digitales de Recursos Humanos en la Oficina», la meta final de alcanzar el 75 por ciento antes de 2025 está perfectamente dentro de lo posible.

3.2. Esfera prioritaria: Análisis de datos de Recursos Humanos

70. Durante el periodo 2022-2025, la Oficina ha reforzado progresivamente su capacidad de análisis de datos de Recursos Humanos, promoviendo la transparencia, la toma de decisiones basada en datos empíricos y la planificación de la fuerza de trabajo. Diversos **sistemas interactivos y herramientas de presentación de información** introducidos desde 2022 han propiciado el **análisis de datos en tiempo real** en ámbitos como la contratación, el aprendizaje, el trabajo flexible y la gestión del desempeño.
71. En 2025, se ha hecho particular hincapié en mejorar el sistema interactivo de licencias, que integrará datos en tiempo real e incorporará funciones de visualización mejorada. Una vez lanzada, la nueva versión de este sistema brindará a los directivos y a los miembros del personal información oportuna, correcta y práctica para **planificar las licencias y gestionar la fuerza de trabajo**.
72. Estas iniciativas contribuyen a integrar el análisis de datos como un elemento central de las prácticas de Recursos Humanos, lo que permite a los directivos **anticipar tendencias, asignar recursos y supervisar los progresos** con mayor eficacia en función de las prioridades de la Organización.
73. En resumen, se ha fomentado la autonomía del personal mediante nuevas funciones de autoservicio y plataformas digitales colaborativas y se ha ampliado considerablemente **la disponibilidad y la utilización de datos de Recursos Humanos en tiempo real**, lo que contribuye a gestionar la fuerza de trabajo con un enfoque empírico más ágil y transparente.

74. Estos resultados representan un avance fundamental en la consolidación de un servicio de Recursos Humanos moderno, eficiente y basado en datos. Demuestran la determinación de la Oficina de fomentar la innovación y la resiliencia en beneficio de su fuerza de trabajo y respaldan al Departamento de Desarrollo de los Recursos Humanos para continuar su transformación al ritmo de las necesidades cambiantes de la Organización y el sistema común de las Naciones Unidas.

► Perspectivas de cara a la Estrategia de Recursos Humanos 2026-2029

75. El trabajo preparatorio de la Estrategia de Recursos Humanos 2026-2029 se está llevando a cabo en un contexto en el que se prevén próximamente **cambios profundos**. Se están analizando las repercusiones que el examen de la OIT y la iniciativa ONU80 tendrán en la Organización y en el sistema multilateral en general. También se está incorporando la visión ONU 2.0 de aumentar el impacto de la OIT como organización con una cultura con visión de futuro y competencias de vanguardia. Una **gestión del cambio** sólida y un enfoque de **liderazgo centrado en las personas** serán esenciales para facilitar la adaptación y la resiliencia estratégicas necesarias para superar los retos futuros. Por consiguiente, la Estrategia de Recursos Humanos 2026-2029 se fundará en el compromiso de lograr una gestión eficaz, eficiente, transparente y orientada a la obtención de resultados, que se estableció en el resultado funcional C del Programa y Presupuesto para 2026-2027. Se centrará en impulsar la próxima transformación institucional para promover una fuerza de trabajo dinámica, diversa y eficaz, empoderada con competencias de vanguardia y que opere en un entorno de trabajo inclusivo y respetuoso. Así pues, las palabras «**dinámica**», «**eficaz**» y «**empoderada**» se han identificado como las palabras clave de la Estrategia de Recursos Humanos 2026-2029, con el «**quinteto de cambios**» de la visión ONU 2.0 (innovación, conocimientos especializados en materia de datos, digitalización y competencias digitales, prospectiva estratégica y ciencias del comportamiento) como catalizadores subyacentes.
76. Al igual que en el pasado, la Estrategia de Recursos Humanos 2026-2029 se elaborará **en consulta** con los mandantes, los responsables jerárquicos y los representantes del personal y se ajustará al **Plan Estratégico de la OIT para 2026-2029**, así como a otras estrategias basadas en resultados que la Oficina está preparando en simultáneo. También reflejará las **orientaciones ya facilitadas por el Consejo de Administración** respecto de la revisión de los requisitos lingüísticos y la adopción de medidas específicas para promover la diversidad del personal en lo relativo a la representación geográfica y la experiencia pertinente para los tres grupos de mandantes. La Estrategia de Recursos Humanos 2026-2029 se presentará al Consejo de Administración en su 356.^a reunión (marzo-abril de 2026) para que la apruebe y facilite las orientaciones pertinentes.

► Anexo

Indicadores clave de la Estrategia de Recursos Humanos 2022-2025:
ResultadosResultado 1: Fuerza de trabajo diversa dotada de las competencias adecuadas para
afrontar el futuro

Planificación de los recursos humanos eficaz

Indicador

Porcentaje de vacantes previstas en las que los procesos de selección se completan antes de la partida del titular del puesto

Meta intermedia

(para finales de 2023)

30 por ciento

Meta final

(para finales de 2025)

50 por ciento

Resultados

(2022-2023) ●

51 por ciento*

(al 31 de agosto de 2025) ●

50 por ciento*

Medios de verificación/fuente de los datos

Datos de planificación de los recursos humanos del HRD
Módulo de contratación del sistema de gestión de talentos
de la OIT (ILO People)

Datos de los miembros del personal tomados del IRIS

Criterio de referencia

Nuevo indicador

* Indicador de seguimiento para puestos de directivos superiores y directores de oficina.

Descripciones de puestos de trabajo ajustadas a su finalidad

Indicadores

Porcentaje del personal en puestos de la categoría de servicios orgánicos en todo el mundo a los que se asigna una descripción genérica actualizada

Porcentaje del personal en puestos de la categoría de servicios generales en la sede a los que se asigna una descripción genérica actualizada

Meta intermedia

(para finales de 2023)

50 por ciento (para el personal de las categorías de servicios orgánicos y generales)

Meta final

(para finales de 2025)

70 por ciento (para el personal de las categorías de servicios orgánicos y generales)

Resultados

(2022-2023) ●

50 por ciento para el personal de la categoría de servicios orgánicos

50 por ciento para el personal de la categoría de servicios generales

(al 31 de agosto de 2025) ●

56 por ciento para el personal de la categoría de servicios orgánicos

59 por ciento para el personal de la categoría de servicios generales

Medios de verificación/fuente de los datos

Datos de diseño orgánico del HRD
Datos relativos a los puestos tomados del IRIS

Criterio de referencia

Nuevo indicador

Igualdad de género en puestos de la categoría de servicios orgánicos y categorías superiores

Indicadores	Meta intermedia (para finales de 2023)	Meta final (para finales de 2025)
a) Porcentaje de puestos de la categoría de servicios orgánicos de la OIT (P.1 a P.4, personal de plantilla) ocupados por mujeres	Igualdad de género con un margen de paridad inferior o superior máximo de 3 puntos porcentuales (47-53 por ciento)	Igualdad de género con un margen de paridad inferior o superior máximo de 3 puntos porcentuales (47-53 por ciento)
	Resultados (2022-2023) ● 54 por ciento	(al 31 de agosto de 2025) ● 55 por ciento
b) Porcentaje de puestos de las categorías superiores de la OIT (P.5 y superiores, personal de plantilla) ocupados por mujeres	40 por ciento	42 por ciento
	Resultados (2022-2023) ● 43 por ciento	(al 31 de agosto de 2025) ● 46 por ciento
Medios de verificación/fuente de los datos Informe al Consejo de Administración sobre composición y estructura del personal	Criterio de referencia Situación al 31 de diciembre de 2021: P.1-P.4: 55 por ciento P.5 y superior: 39 por ciento	

Mejora de la representación geográfica en toda la Oficina

Indicador	Meta intermedia (para finales de 2023)	Meta final (para finales de 2025)
Porcentaje de personal de plantilla recién contratado de nacionalidades insuficientemente representadas en la OIT	23 por ciento	28 por ciento
	Resultados (2022-2023) ● 15 por ciento	(al 31 de agosto de 2025) ● 22 por ciento
Medios de verificación/fuente de los datos Informe al Consejo de Administración sobre composición y estructura del personal	Criterio de referencia Situación al 31 de diciembre de 2021 (respecto al periodo 2018-2021): 17 por ciento	

La formación y el desarrollo profesional satisfacen las necesidades de una fuerza de trabajo en evolución

Indicador

Porcentaje de miembros del personal que indican que se les proporcionan las actividades de formación y desarrollo profesional necesarias para desempeñar su labor con eficacia

Meta intermedia

(para finales de 2023)

Incremento del 12 por ciento

Meta final

(para finales de 2025)

Incremento del 25 por ciento

Resultados

(2022-2023)

No pudo medirse*

(Índice de Salud

Organizacional de 2024)

38 por ciento

Medios de verificación/fuente de los datos

Encuesta sobre el Índice de Salud Organizacional

Criterio de referencia

Resultados de 2021: **46 por ciento**

* La encuesta sobre el Índice de Salud Organizacional no se realizó en 2022-2023.

Aumento de la movilidad funcional y geográfica

Indicador

Porcentaje del personal con cargo al presupuesto ordinario que cambia de puesto de trabajo o de lugar de destino por un periodo de uno o más años en 2022-2023 y 2024-2025

Meta intermedia

(para finales de 2023)

15 por ciento*

Meta final

(para finales de 2025)

Incremento adicional del 5 por ciento*

Resultados

(2022-2023)

El **18,8 por ciento** del personal ha tenido movilidad geográfica o funcional

(al 31 de agosto de 2025)

El **18,4 por ciento** del personal ha tenido movilidad geográfica o funcional

Medios de verificación/fuente de los datos

Datos sobre el personal en IRIS

Criterio de referencia

Situación de 2020-2021 al 31 de agosto de 2021: El **13 por ciento** del personal ha tenido movilidad geográfica o funcional a lo largo del bienio.

* La movilidad geográfica y funcional se expone por separado en el informe sobre la composición y la estructura del personal que se presenta al Consejo de Administración en marzo de cada año. Este indicador muestra un porcentaje general que se basa en el número total de movimientos.

Resultado 2: Un entorno respetuoso y propicio al empoderamiento

Gestión del desempeño para la obtención de resultados		
Indicador Porcentaje de miembros del personal que indican que la OIT establece vínculos claros entre el desempeño y las consecuencias	Meta intermedia (para finales de 2023) Incremento del 10 por ciento	Meta final (para finales de 2025) Incremento del 20 por ciento
	Resultados (2022-2023) 	(Índice de Salud Organizacional de 2024) 
	No pudo medirse*	40 por ciento
Medios de verificación/fuente de los datos Encuesta sobre el Índice de Salud Organizacional	Criterio de referencia Resultados de 2021: 46 por ciento	
* La encuesta sobre el Índice de Salud Organizacional no se realizó en 2022-2023.		

Prácticas de trabajo saludables/adaptación a las nuevas formas de trabajo		
Indicador Porcentaje de miembros del personal que en sus respuestas al cuestionario de evaluación ascendente del Marco de Gestión del Desempeño indican que su superior jerárquico promueve un entorno de trabajo seguro, una sana conciliación entre el trabajo y la vida privada y el bienestar personal	Meta intermedia (para finales de 2023) Incremento del 5 por ciento	Meta final (para finales de 2025) Incremento adicional del 5 por ciento
	Resultados (2022-2023) 	(Evaluación ascendente de 2024) 
	83 por ciento	82 por ciento
Medios de verificación/fuente de los datos Módulo de Gestión del Desempeño de ILO People	Criterio de referencia Resultados de la evaluación ascendente de 2020: 85 por ciento	

Entorno de trabajo respetuoso en la OIT		
Indicador Porcentaje de miembros del personal que en sus respuestas al cuestionario de evaluación ascendente del Marco de Gestión del Desempeño indican que su superior jerárquico es consciente de la necesidad de prevenir la violencia y el acoso en el lugar de trabajo y responde adecuadamente a las preocupaciones respecto a esos temas, proporcionando apoyo a los colegas cuando es necesario	Meta intermedia (para finales de 2023) Incremento del 5 por ciento	Meta final (para finales de 2025) Incremento adicional del 5 por ciento
	Resultados (2022-2023) ● 86 por ciento	(Evaluación ascendente de 2024) ● 85 por ciento
Medios de verificación/fuente de los datos Módulo de Gestión del Desempeño de ILO People	Criterio de referencia Resultados de la evaluación ascendente de 2020: 81 por ciento	

Resultado 3: Aprovechamiento de las tecnologías para unos servicios de Recursos Humanos eficientes mediante la innovación continua y la digitalización de la función de Recursos Humanos

Aumento del uso de los servicios y herramientas digitales de Recursos Humanos en la Oficina		
Indicador Porcentaje de procesos fundamentales de Recursos Humanos digitalizados	Meta intermedia (para finales de 2023) 65 por ciento	Meta final (para finales de 2025) 75 por ciento
	Resultados (2022-2023) ● 66 por ciento	(al 31 de agosto de 2025) ● 73 por ciento
Medios de verificación/fuente de los datos Lista de procesos fundamentales del HRD	Criterio de referencia Lista actualizada de procesos digitalizados de 2021: 42 por ciento	