



Consejo de Administración

356.^a reunión, Ginebra, 23 de marzo - 2 de abril de 2026

Sección de Programa, Presupuesto y Administración

PFA

Segmento de Personal

Fecha: 2 de marzo de 2026

Original: inglés

Noveno punto del orden del día

Estrategia de la OIT de Recursos Humanos 2026-2029

Finalidad del documento

En su 355.^a reunión (noviembre de 2025), tras el debate sobre el punto titulado «La OIT en un entorno multilateral cambiante: hacia una mayor eficacia y eficiencia» (GB.355/INS/7), el Consejo de Administración solicitó al Director General que le presentara, para decisión en su 356.^a reunión (marzo-abril de 2026), el marco de redefinición de prioridades y las estrategias de cooperación para el desarrollo y de recursos humanos de la OIT. En este documento se presenta la Estrategia de la OIT de Recursos Humanos 2026-2029, que se basa en los progresos alcanzados en la Estrategia de Recursos Humanos 2022-2025 y tiene en cuenta el contexto actual del examen y la reforma de la OIT. La Estrategia de Recursos Humanos 2026-2029 establece las medidas que implementará la Oficina para favorecer la aplicación efectiva de la reforma de la OIT adecuando la planificación de los recursos humanos, el desarrollo del talento, las expectativas de liderazgo y la cultura en el lugar de trabajo al nuevo modelo operativo. Se describen las medidas necesarias para velar por que la Organización cuente con las competencias, las capacidades y el entorno propicio necesarios para cumplir su mandato de forma eficiente y coherente, respetando el deber de proteger al personal y el diálogo social y reforzando la capacidad técnica de las oficinas exteriores. La Estrategia ofrece un marco estructurado para la gestión de las dimensiones de la reforma relacionadas con las personas y para el desarrollo de una fuerza de trabajo resiliente, diversa y preparada para el futuro, con capacidad para ayudar a la Oficina a cumplir sus objetivos estratégicos. Se invita al Consejo de Administración a que formule comentarios sobre la Estrategia de Recursos Humanos 2026-2029 y a que la refrende (véase el proyecto de decisión en el párrafo 91).

Objetivo estratégico pertinente: Ninguno.

Resultado más pertinente: Resultado funcional C: Gestión eficaz, eficiente, transparente y orientada a la obtención de resultados.

Repercusiones en materia de políticas: Ninguna.

Repercusiones jurídicas: Ninguna.

Repercusiones financieras: Ninguna.

Seguimiento requerido: Ninguno.

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

Documentos conexos: [GB.356/INS/7](#), [GB/356/PFA/INF/6](#), [GB.355/INS/7](#), [GB.355/PFA/INF/4](#).

► Índice

	Página
Una estrategia de recursos humanos para un periodo de transformación	5
Antecedentes	5
Estructura	6
Pilares fundamentales de la Estrategia de Recursos Humanos.....	7
Pilar 1. Transformación de la OIT para el futuro	7
1.1. Esfera prioritaria: Adecuación de la fuerza de trabajo	7
1.2. Esfera prioritaria: Gestión del cambio	8
1.3. Esfera prioritaria: Políticas y procesos	9
Principales resultados previstos	10
Pilar 2. Empoderamiento de las personas, liderazgo y cultura.....	11
2.1. Esfera prioritaria: Talentos y desarrollo de la carrera profesional	12
2.2. Esfera prioritaria: Diversidad e inclusión	13
2.3. Esfera prioritaria: Entorno de trabajo respetuoso	14
2.4. Esfera prioritaria: Expectativas en materia de liderazgo.....	15
Principales resultados previstos	16
Pilar 3. Configuración de la fuerza de trabajo del futuro mediante competencias e innovación	16
3.1. Esfera prioritaria: Alfabetización digital y en materia de IA.....	17
3.2. Esfera prioritaria: Itinerarios de recualificación	18
Principales resultados previstos	19
Aplicación de la Estrategia de Recursos Humanos	19
Catalizadores transversales.....	19
Alianzas internas y externas.....	20
Supuestos fundamentales y riesgos residuales	21
Observaciones finales.....	21
Proyecto de decisión.....	22
Anexo. Indicadores de resultados satisfactorios.....	23

► Una estrategia de recursos humanos para un periodo de transformación

Antecedentes

1. La Estrategia de la OIT de Recursos Humanos 2026-2029 (Estrategia de Recursos Humanos) se ha desarrollado en el contexto de un periodo de profunda transformación institucional basada en el examen de la OIT¹ y el contexto multilateral en evolución que viene determinado por la iniciativa ONU80 de las Naciones Unidas. La Organización se enfrenta a presiones financieras, cambios sustanciales en el mundo del trabajo y crecientes expectativas de las organizaciones internacionales para generar resultados coherentes, eficientes y de gran impacto. Esas dinámicas obligan a la Oficina a reflexionar sobre su estructura y sobre el despliegue de su fuerza de trabajo para cumplir el mandato de la OIT.
2. De conformidad con la decisión adoptada por el Consejo de Administración en su 355.^a reunión (noviembre de 2025), la Oficina emprenderá una ambiciosa reforma en el periodo 2026-2029 que abarca una redefinición de las prioridades con respecto a los ámbitos de trabajo, la consolidación de las funciones y el refuerzo de la capacidad técnica en las regiones. El Consejo de Administración va a examinar esos elementos en su 356.^a reunión (marzo-abril de 2026), junto con esta Estrategia de Recursos Humanos y la Estrategia de Cooperación para el Desarrollo, que se han elaborado teniendo en cuenta el proceso de reforma velando por la coherencia y consistencia.
3. Las amplias consultas celebradas con los mandantes, la dirección y los representantes del personal subrayaron la importancia de proteger el bienestar del personal, garantizar un diálogo social significativo y constructivo con el Sindicato del Personal, proteger los conocimientos institucionales durante las transiciones y preservar la justicia, la equidad y la transparencia a lo largo del proceso de reforma. Estos principios sientan las bases de la Estrategia de Recursos Humanos y orientan su enfoque hacia el deber de proteger al personal, el apoyo a la salud mental, la comunicación clara y las prácticas sólidas de gestión del cambio.
4. En las consultas también se puso de relieve la necesidad de desarrollar y preservar las competencias y capacidades de la Organización y de seguir desplegando esfuerzos para alcanzar los objetivos de la paridad de género, la inclusión de la discapacidad y de los programas destinados a los jóvenes, al tiempo que se promueve la diversidad geográfica y la experiencia relevante para los tres grupos de mandantes. Estos elementos siguen siendo esenciales para la identidad y la credibilidad de la OIT.
5. Al integrar las dimensiones de la reforma de la OIT vinculadas a los recursos humanos en un marco estratégico coherente, la presente Estrategia de Recursos Humanos vela por que la Oficina disponga del personal adecuado, en los puestos adecuados y en las ubicaciones adecuadas para cumplir su mandato en una época de cambio acelerado. La Estrategia reafirma que el personal sigue siendo el principal activo de la Organización y que el éxito de la reforma dependerá de un liderazgo sólido, un diálogo social firme y un compromiso sostenido para ayudar a las personas durante el proceso de transición.

¹ GB.356/INS/7.

► Visión de la Estrategia de Recursos Humanos 2026-2029

Potenciar la capacidad para implementar con éxito la reforma de la OIT mediante una serie de medidas para adaptar la Organización al nuevo modelo operativo, reforzar la capacidad técnica de las oficinas exteriores, retener y desarrollar talentos esenciales, garantizar el diálogo social y el deber de proteger al personal, fomentar una cultura inclusiva y de respeto, y desarrollar las capacidades digitales y de inteligencia artificial (IA) que se necesitarán en el futuro, de modo que la OIT pueda cumplir su mandato con agilidad, coherencia y confianza.

Estructura

6. La Estrategia de la OIT de Recursos Humanos 2026-2029 se estructura en torno a tres pilares diseñados para materializar la visión que se ha descrito. En su conjunto, los pilares traducen la visión en un conjunto coherente de medidas que favorecen la aplicación satisfactoria de la reforma de la OIT y promueven un enfoque de gestión del cambio y apoyo al personal centrado en las personas.
7. **El primer pilar, transformación de la OIT para el futuro**, se centra en las actividades en materia de recursos humanos que son necesarias para facilitar y sustentar la reforma de la OIT. Abarca la reestructuración de las disposiciones organizativas, la adecuación de la fuerza de trabajo al nuevo modelo operativo, el refuerzo de la capacidad técnica de las oficinas exteriores y la integración del deber de proteger al personal y el diálogo social durante el proceso de reforma. Esas medidas constituyen las prioridades básicas en materia de recursos humanos para 2026-2027 y, de ser necesario, se mantendrán durante todo el periodo de ejecución de la reforma.
8. **El segundo pilar, empoderamiento de las personas, liderazgo y cultura**, sienta las bases para disponer de una fuerza de trabajo competente, diversa, inclusiva y de alto rendimiento, con capacidad para cumplir el mandato de la OIT durante y después de la reforma. Este pilar se centra en la captación y el desarrollo de talentos, el liderazgo centrado en las personas, la salud mental, el bienestar del personal y la promoción de una cultura institucional de respeto en el lugar de trabajo. La labor en torno a este pilar, que se desplegará durante los cuatro años de la Estrategia, contribuirá a la implementación de la reforma y al fortalecimiento de la resiliencia institucional a largo plazo.
9. **El tercer pilar, configuración de la fuerza de trabajo del futuro mediante competencias e innovación**, aborda las medidas que deberán adoptarse para garantizar que la fuerza de trabajo de la OIT cuente con las competencias adecuadas para afrontar el futuro del trabajo y la siguiente fase en la evolución de la Organización. Este pilar hace hincapié en el fortalecimiento de las capacidades digitales y en materia de IA, anticipa el impacto del cambio tecnológico en las funciones de los puestos e introduce itinerarios de perfeccionamiento de competencias y recualificación. Las principales actividades en el marco de este pilar se llevarán a cabo en 2028-2029, lo que permitirá a la Oficina prepararse para mantener la agilidad y la capacidad más allá del actual ciclo de reforma.
10. Cada pilar comprende esferas prioritarias específicas en las que se definen las medidas clave necesarias para lograr sus objetivos y en cada uno se describen los principales resultados previstos. Los indicadores de resultados satisfactorios en cada uno de los pilares, que se detallan en el anexo, garantizan la rendición de cuentas, facilitan el seguimiento de los progresos y favorecen la presentación de información transparente a los mandantes y al personal.

► Pilares fundamentales de la Estrategia de Recursos Humanos

Pilar 1. Transformación de la OIT para el futuro

11. El pilar 1 se centra en apoyar la transformación de la OIT, velando por que todos los cambios que afectan al personal se lleven a cabo de forma justa y transparente y desde una perspectiva centrada en las personas, y proporcionando orientación de manera sostenida a los miembros del personal y los directivos durante el proceso de reforma. Integra la totalidad de consideraciones relativas a los recursos humanos derivadas de la reforma de la OIT y la iniciativa ONU80, a fin de garantizar que la reestructuración orgánica, las decisiones sobre la fuerza de trabajo y las nuevas modalidades de funcionamiento estén en plena consonancia con la dirección estratégica refrendada por el Consejo de Administración. Este pilar hace especial hincapié en el **deber de protección**, un **diálogo social** significativo, la adecuación de la fuerza de trabajo, la gestión integral del cambio y la modernización de los marcos y procesos de recursos humanos.
12. Las medidas comprendidas en este pilar están organizadas en torno a tres esferas prioritarias: **adecuación de la fuerza de trabajo, gestión del cambio y políticas y procesos**. A continuación, se proporciona más información sobre cada una de estas esferas prioritarias para reflejar las repercusiones en materia de recursos humanos de la reforma y el apoyo necesario para implementar con éxito la transformación institucional.

1.1. Esfera prioritaria: Adecuación de la fuerza de trabajo

13. La reforma dará lugar a cambios sustanciales en las funciones de los puestos, las necesidades en materia de competencias y la distribución general del trabajo en toda la Organización. Estos ajustes derivan de reformas estructurales, como la redefinición de las prioridades con respecto a los ámbitos de trabajo, la reestructuración de la Oficina, el fortalecimiento de la capacidad técnica de las regiones, la reubicación de oficinas regionales y el establecimiento de uno o varios centros mundiales de servicios. En ellos también influye la participación de la Organización en el proceso de la iniciativa ONU80, en el que se insta a un fortalecimiento de las estructuras regionales, una mayor integración de los modelos de ejecución regionales con miras a aumentar la proximidad a los mandantes y una mejora del acceso a conocimientos especializados de todo el sistema. En conjunto, estos cambios exigen la adopción de un enfoque empírico coordinado cuidadosamente para garantizar que la fuerza de trabajo esté alineada de manera eficaz con el nuevo modelo operativo y que las prioridades establecidas y los ajustes realizados respecto de las actividades estén en consonancia con los recursos disponibles.
14. La **adecuación de la fuerza de trabajo** durante la reforma implicará gestionar las reducciones de puestos y las transiciones mediante la terminación de contratos por consentimiento mutuo, la reducción natural de la plantilla y, como último recurso, la terminación de contratos por iniciativa del empleador. Asimismo, exigirá la descentralización de puestos de especialistas técnicos y personal de cooperación para el desarrollo a lugares de destino en las regiones, para garantizar que el fortalecimiento de la capacidad de las oficinas exteriores va acompañado de los conocimientos especializados adecuados en las ubicaciones adecuadas. Durante este proceso, la Oficina procurará proteger el equilibrio de género y la diversidad geográfica, y velar por que las decisiones relativas a la reasignación y la dotación de personal no creen cargas de trabajo excesivas para determinados grupos de personal y reflejen el compromiso de la Organización con la equidad, la representatividad y el diálogo social.

15. La realización de un análisis más detenido de los datos existentes sobre competencias será esencial para fundamentar la planificación de la fuerza de trabajo y la adecuación de las capacidades. Esta información ayudará a garantizar que la Organización retiene conocimientos especializados esenciales, al tiempo que se adapta eficazmente a nuevas exigencias operativas, en particular las que se derivan de la forma en que los conocimientos técnicos se intercambian, movilizan y utilizan en todo el sistema de las Naciones Unidas.
16. La colaboración sólida, transparente y constructiva con el Sindicato del Personal continuará a lo largo del proceso, lo cual implica intercambios de información, consultas y negociaciones respecto de las modalidades para aplicar cambios relacionados con el personal. Todas las cuestiones que repercutan en las condiciones de empleo del personal están sujetas a negociación con el Sindicato del Personal y serán abordadas en el marco de la Comisión Paritaria de Negociación. Tal como se expone en el GB.356/INS/7, la Oficina y el Sindicato del Personal están trabajando en la clarificación del marco aplicable para el diálogo social para los distintos paquetes de trabajo de la reforma y han programado que la Comisión Paritaria de Negociación se reúna dos veces por semana para garantizar una participación periódica, eficaz y significativa.
17. El deber de protección será la base de cada etapa de esta transición mediante el aumento del apoyo en materia de salud mental, seguridad psicosocial y bienestar del personal en periodos de cambio. Se ofrecerá a los miembros del personal orientación profesional, asesoramiento y apoyo para la presentación de solicitudes de empleo, con el fin de ayudarles a hacer frente a las transiciones y a prepararse para futuras oportunidades dentro o fuera de la Organización.

1.2. Esfera prioritaria: Gestión del cambio

18. La **gestión del cambio eficaz** es esencial para asegurar que el personal está involucrado e informado, y recibe apoyo durante la reforma. Para orientar este proceso, un Equipo de Gestión del Cambio especializado supervisará la comunicación, la participación, el seguimiento y el apoyo para la transición. Para ello, trabajará en estrecha colaboración con nodos, departamentos y oficinas regionales, con el fin de garantizar la coherencia y la continuidad en toda la Organización.
19. El enfoque de la gestión del cambio implicará una comunicación clara y predecible por parte del Departamento de Comunicación e Información al Público (DCOMM)². Los miembros del personal recibirán información actualizada y oportuna sobre las decisiones, los plazos, las expectativas y las repercusiones, lo que les permitirá comprender la dirección del cambio y cómo esta afecta a sus funciones y entorno de trabajo.
20. Una sección específica sobre la reforma en la Intranet ofrecerá acceso en tiempo real a información, material de orientación, preguntas frecuentes y herramientas pertinentes, por lo que constituirá una fuente de información fiable y constantemente actualizada para todo el personal.
21. La colaboración con el personal será un componente esencial del enfoque. Además de llevar a cabo negociaciones, consultas e intercambios de información en el contexto del diálogo con los representantes del personal, como se expuso anteriormente, la Oficina promoverá el diálogo y el intercambio con el personal mediante reuniones abiertas con todo el personal, sesiones de debate, encuestas y mecanismos para la formulación estructurada de

² Los nombres de los departamentos que se citan en esta estrategia pueden cambiar en el proceso de reorganización de la Oficina.

comentarios, con miras a garantizar que la perspectiva del personal se escucha y se tiene en cuenta de forma significativa en la determinación de las modalidades de aplicación. Estos mecanismos ayudarán a identificar preocupaciones, anticipar dificultades que podrían surgir y fomentar la confianza, la transparencia y la inclusión a lo largo del proceso de reforma.

22. Al mismo tiempo, la Oficina brindará mayor apoyo a los miembros del personal y los directivos durante este periodo de importantes cambios. Entre las medidas se incluirán comunicación proactiva sobre salud mental y bienestar, formación sobre nuevos procesos o métodos de trabajo y orientación para directivos sobre cómo liderar a través del cambio. Estas iniciativas tienen por objeto garantizar que el personal participa, sigue confiando en el proceso y es capaz de adaptarse.

1.3. Esfera prioritaria: Políticas y procesos

23. Esta esfera prioritaria garantiza que las **políticas y procesos de recursos humanos** sigan cumpliendo su propósito y estén plenamente en consonancia con el nuevo modelo operativo que surge de la reforma. A medida que se introduzcan cambios, se reforzarán los procesos de recursos humanos para apoyar métodos de trabajo más coherentes, eficientes y normalizados, haciendo especial hincapié en la simplificación, la digitalización y la coherencia operativa en toda la Oficina. Esta labor también apoya el llamamiento de la iniciativa ONU80 a favor de funciones administrativas y de apoyo más interoperables, simplificadas, ágiles y armonizadas en todo el sistema de las Naciones Unidas.
24. La Oficina proseguirá los esfuerzos actuales desplegados para modernizar políticas y procesos clave de recursos humanos, como las descripciones de puestos de trabajo, la contratación, la gestión del desempeño, la movilidad y el desarrollo profesional. Estas iniciativas de mejora se basan en las conclusiones del equipo de trabajo encargado de la racionalización de los procesos operativos y son esenciales para garantizar que los procedimientos de recursos humanos sean ágiles y transparentes y respondan a las necesidades del personal en un periodo de transformación institucional importante.
25. Los procesos de contratación se fortalecerán a través de la mejora de las herramientas de planificación, la utilización de herramientas de IA para apoyar la toma de decisiones y flujos de trabajo más claros, lo que a su vez aumentará la eficiencia. El establecimiento del centro mundial de servicios exigirá revisar los flujos de trabajo de recursos humanos, los perfiles de los puestos y las estructuras de rendición de cuentas, promover la normalización y lograr una prestación más eficiente de los servicios de apoyo. La Oficina también promoverá la automatización, la digitalización y la simplificación de los procesos de recursos humanos para reducir la carga administrativa y mejorar la experiencia del usuario. Los nuevos modelos de colaboración interfuncional y las prácticas modernas para las reuniones respaldarán métodos de trabajo más integrados en la sede, las regiones y las oficinas exteriores.
26. Tal como se señala en la Estrategia de Cooperación para el Desarrollo 2026-2029, la Oficina reforzará y normalizará los procedimientos con el fin de agilizar la selección y la contratación de personal de cooperación para el desarrollo, por ejemplo mediante la utilización de listas de admisibilidad para los puestos cuando sea oportuno. Si bien los plazos actuales de contratación para los proyectos de cooperación para el desarrollo son relativamente cortos³, esto no siempre se traduce en la incorporación oportuna del personal contratado.

³ Entre el 1 de enero y el 31 de agosto de 2025, el tiempo promedio desde el cierre del anuncio de la vacante hasta la selección final fue de **58 días**.

27. Para abordar esta cuestión, la Oficina impulsará la preparación de descripciones de puestos de trabajo y la publicación de anuncios de vacantes durante la fase de diseño del proyecto, con el apoyo de herramientas de planificación e indicadores del desempeño mejorados que ayudarán a mantener el progreso y evitar demoras. Las conversaciones con la Comisión Paritaria de Negociación han puesto de relieve la necesidad de minimizar en la medida de lo posible el impacto en el personal de las interrupciones de los ciclos de financiación de los proyectos, así como la necesidad de reasignar al personal de forma más estructurada e ininterrumpida una vez concluyan los proyectos.
28. La Oficina estudiará estas medidas y promoverá un mayor conocimiento y utilización de las herramientas disponibles. Además, se fomentará el uso de la función de «responsable matricial», introducida en 2025, para proyectos multipaís con el fin de garantizar una rendición de cuentas clara y una ejecución de los proyectos más eficaz. La Oficina también estudiará modalidades de financiación para subsanar las carencias de los proyectos y reducir la precariedad de los miembros del personal cuyos puestos están vinculados a los ciclos de los proyectos.
29. A medida que se apliquen las medidas de reforma, la necesidad de revisar y ajustar las políticas y procesos de recursos humanos continuará evolucionando. Por ejemplo, la posible reubicación de especialistas técnicos de la sede a las regiones conllevará cambios en las descripciones de puestos de trabajo, las estructuras jerárquicas, las expectativas de desempeño y los métodos de trabajo. Es posible que las modalidades para implementar la adecuación de la fuerza de trabajo también requieran ajustar temporalmente los procedimientos de movilidad y contratación. Se llevará a cabo un examen más amplio y a más largo plazo de estas políticas en el marco de los paquetes de trabajo del centro mundial de servicios y los esfuerzos desplegados en toda la Oficina para racionalizar y modernizar los procesos operativos.
30. Para apoyar métodos de trabajo más integrados y colaborativos, la Oficina introducirá iniciativas que fortalezcan la colaboración interfuncional, permitan a las estructuras de los equipos abarcar departamentos y lugares de destino, y promuevan definiciones de responsabilidades claras y marcos de rendición de cuentas comunes. Estas medidas irán apoyadas por herramientas digitales de colaboración y prácticas modernas de comunicación que potenciarán el trabajo de equipo entre la sede y las oficinas exteriores. Se desplegarán esfuerzos adicionales encaminados a aumentar la eficacia de las reuniones en toda la Oficina mediante procesos más claros de toma de decisiones, estructuras de reuniones normalizadas, órdenes del día bien definidos y resultados documentados que promuevan la transparencia y la armonización.

Principales resultados previstos

31. En el marco del pilar 1, la Oficina llevará a la práctica un conjunto completo de medidas de recursos humanos que apoyan directamente la aplicación de la reforma de la OIT descrita en el GB.356/INS/7.
 - Entre estos resultados se incluyen la **aplicación coordinada de medidas de adecuación de la fuerza de trabajo**, como la reestructuración de la Oficina, el traslado y fortalecimiento de la capacidad técnica regional en contextos regionales y nacionales y el **apoyo específico para el personal** afectado por las transiciones.
 - Se elaborará y ejecutará un **plan completo de gestión del cambio**, con miras a asegurar una comunicación clara, una participación estructurada y unas pautas de orientación coherentes a lo largo del proceso de reforma.

- La Oficina actualizará y ampliará los **ejercicios de inventario de competencias** para sustentar la planificación de la fuerza de trabajo basada en datos empíricos, en particular el refuerzo de la capacidad técnica en las regiones.
- Se mantendrán **mecanismos sólidos de diálogo social**. Los resultados incluirán las negociaciones con el Sindicato del Personal en el marco de la Comisión Paritaria de Negociación sobre las medidas que afecten al personal y la aplicación de los resultados acordados.
- **Se actualizarán las políticas y procedimientos de recursos humanos** para reflejar los requisitos del nuevo modelo operativo, en particular los relacionados con el centro mundial de servicios, las modalidades de trabajo revisadas y los procesos operativos reforzados.
- Por último, se introducirán **herramientas y prácticas que permitan una colaboración interfuncional eficaz** y modalidades de trabajo híbridas a fin de promover procesos institucionales integrados, eficientes y modernos que produzcan resultados.

Pilar 2. Empoderamiento de las personas, liderazgo y cultura

32. El pilar 2 se centra en el fortalecimiento de la capacidad de la OIT para atraer, desarrollar y retener un personal diverso, competente y comprometido mediante la inversión en talentos, la promoción del crecimiento profesional y el fomento de un entorno de trabajo respetuoso e inclusivo. En un periodo en que la Organización está experimentando una importante transformación, asegurar el compromiso, el desempeño y el bienestar del personal es de suma importancia para el cumplimiento de su mandato. Así pues, este pilar hace hincapié en la mejora de las ofertas de empleo, la salvaguardia de los conocimientos institucionales y las oportunidades significativas que se ofrecen a los miembros del personal para desarrollarse, crecer y prosperar a lo largo de sus carreras profesionales. Al mismo tiempo, el pilar 2 promueve las conductas de liderazgo y la cultura institucional indispensables para prestar apoyo al personal durante y después del periodo de cambio. El liderazgo centrado en las personas, los valores comunes y un entorno de trabajo seguro, saludable y respetuoso son elementos fundamentales para fomentar y mantener la confianza, el compromiso y la eficacia operativa.
33. 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 personal. Al analizar los resultados se identificaron tres grandes áreas de mejora, dos de las cuales se abordan en este pilar de forma específica, a saber, **el liderazgo centrado en las personas y la sostenibilidad de la carga de trabajo, y el bienestar y la salud mental**.
34. Las actividades en el marco de este pilar se estructuran en torno a cuatro esferas prioritarias: **talentos y desarrollo de la carrera profesional e inclusión y diversidad**, a fin de fortalecer la capacidad de la Organización para contratar, desarrollar y retener los diversos talentos y conocimientos técnicos que necesita; **expectativas en materia de liderazgo** a fin de establecer con mayor claridad las responsabilidades de gestión con respecto al personal, mejorar la capacidad de liderazgo y reforzar la rendición de cuentas y los mecanismos que favorecen la colaboración eficaz, la formulación de comentarios y la toma de decisiones, y **entorno de trabajo respetuoso** a fin de promover la dignidad, el respeto, la seguridad psicológica, la salud y el bienestar, así como la tolerancia cero para todas las formas de violencia y acoso.

35. El conjunto de estos esfuerzos refuerza una cultura en consonancia con los valores de la OIT; se trata de una cultura que presta apoyo al personal para el desarrollo de sus competencias profesionales, que empodera al personal para seguir trayectorias profesionales claras y valora las diversas perspectivas y experiencias que cada cual aporta a la Organización.

2.1. Esfera prioritaria: Talentos y desarrollo de la carrera profesional

36. En periodos de cambio e incertidumbre la Organización corre el peligro de perder sus talentos más valiosos y con mayores posibilidades en el mercado de trabajo. Para mitigar este riesgo, la Oficina se propone mejorar las ofertas de empleo mediante la inversión en prácticas sólidas de gestión de talentos, como reforzar el programa de integración, ofrecer trayectorias profesionales claras y estructuradas, garantizar oportunidades específicas de desarrollo profesional y gestión proactiva de la sucesión para retener competencias técnicas esenciales.
37. En la actualidad la Oficina solo está contratando personal para puestos vinculados a actividades esenciales financiados con cargo al presupuesto ordinario en las categorías de servicios orgánicos y de servicios generales y además está limitando los puestos vacantes al personal en activo. Ahora bien, la contratación del personal de los proyectos de cooperación para el desarrollo no se ha interrumpido. Es posible que en el curso de los cuatro años de aplicación de la estrategia se reanuden las contrataciones para cubrir puestos financiados con cargo al presupuesto ordinario.
38. A pesar de estas limitaciones de contratación, sigue siendo esencial garantizar que todos los miembros del personal recién nombrados, con independencia del tipo de contrato o de la fuente de financiación, se integren eficazmente en la Organización. En 2024-2025, el programa de orientación se amplió con un enfoque de «Una OIT» y se trasladó a internet a fin de que todos los funcionarios nuevos pudieran participar en él, independientemente de su fuente de financiación o su lugar de destino. La Oficina seguirá reforzando el proceso de integración, inculcando los valores de la Organización y familiarizando a todos los miembros del personal con temáticas fundamentales como el diálogo social, la negociación colectiva, el tripartismo, los principios y derechos fundamentales en el trabajo y las normas internacionales del trabajo, ya que reconoce que ello es particularmente importante en el caso del personal de proyectos de cooperación para el desarrollo que pudiera estar trabajando fuera de su oficina de país y tener un contacto menos directo y regular con la cultura de la OIT.
39. Las negociaciones en la Comisión Paritaria de Negociación para la armonización de las condiciones de trabajo del personal contratado con cargo a la cooperación para el desarrollo con las condiciones aplicables al personal contratado con cargo al presupuesto ordinario reflejan el espíritu del enfoque «Una OIT». Estas negociaciones, junto con una revisión de las prácticas y procesos generales de contratación, seguirán adelante durante la aplicación de la Estrategia de Recursos Humanos 2026-2029.
40. La reciente encuesta sobre el Índice de Salud Organizacional puso de manifiesto que la claridad acerca de las posibilidades de carrera profesional era un área de acción fundamental. En consecuencia, la Oficina desarrollará trayectorias profesionales en consonancia con la nueva estructura organizativa, redefinirá las prioridades con respecto a los ámbitos de trabajo, y establecerá un equilibrio apropiado entre las funciones especializadas y las funciones de carácter general. La información extraída del ejercicio del inventario de competencias —que comprende los niveles actuales y los niveles deseados de competencias—, junto con los datos relativos a la movilidad, servirán para orientar la planificación de los recursos humanos y la sucesión, y facilitarán además el diseño de las trayectorias profesionales y las intervenciones específicas de desarrollo profesional.

41. De las observaciones de los miembros del personal se desprende que también es indispensable prestar un mayor apoyo a la promoción del crecimiento profesional. Los programas de orientación y de tutoría se centrarán en el desarrollo de los comportamientos, conocimientos y competencias que se requieren para progresar en las trayectorias profesionales.
42. Los miembros del personal recibirán apoyo para el desarrollo de planes de aprendizaje individuales que reflejen a un mismo tiempo las competencias requeridas por la Organización y sus aspiraciones profesionales. También se les brindarán orientaciones que les ayuden a identificar las competencias prioritarias, seleccionar oportunidades de aprendizaje y desarrollo adecuadas —por ejemplo aprendizaje formal, orientaciones y tutorías, aprendizaje en el puesto de trabajo y tareas transversales— y definir medidas concretas para adquirir las competencias necesarias para el desempeño de otras funciones en el futuro.
43. Se prestará especial atención a las trayectorias profesionales de los miembros del personal más jóvenes, incluidas medidas para abordar los déficits de experiencia y reforzar el desarrollo profesional temprano, asegurando de este modo una reserva de talentos para el futuro.
44. El contexto actual pone de relieve la importancia de la planificación de la sucesión, así como el riesgo de perder conocimientos institucionales debido al gran número de miembros del personal que dejan de trabajar en la Organización tras muchos años de servicio, ya sea en el marco del ejercicio de terminación de contratos por consentimiento mutuo o por reducción natural de la plantilla. Se elaborarán planes de sucesión a corto y más largo plazo junto con iniciativas relacionadas con la transferencia de conocimientos y la separación efectiva del servicio.

2.2. Esfera prioritaria: Diversidad e inclusión

45. Las actividades de difusión específicas y la visibilidad de la marca son factores importantes para atraer candidatos de diversos grupos. Seguirán desplegándose esfuerzos en ambos sentidos, teniendo en cuenta al mismo tiempo las limitaciones que afectan actualmente la contratación de candidatos externos para puestos financiados con cargo al presupuesto ordinario. La diversidad geográfica y la experiencia pertinente para los tres grupos de mandantes serán los dos objetivos principales.
46. Proseguirá la contratación de personal para proyectos de cooperación para el desarrollo, así como para el programa de funcionarios subalternos del cuadro orgánico y el programa de intercambio de personal, y se reanudará el programa de pasantías tan pronto lo permitan los recursos. Si no se pierde de vista la importancia de los principales grupos destinatarios que se han señalado, todas esas actividades podrían crear una rica reserva de diversos talentos con miras a su contratación en el futuro para puestos financiados con cargo al presupuesto ordinario. Un buen ejemplo de ello son los funcionarios nacionales encargados de programas procedentes de países insuficientemente representados que, aunque contratados inicialmente para trabajar en proyectos de cooperación para el desarrollo, tienen un gran potencial para ocupar puestos internacionales.
47. Los requisitos en materia de idiomas se han señalado en el pasado como un obstáculo para la contratación de personal de determinadas nacionalidades; así pues, para responder a esta preocupación, la Oficina ha adoptado una serie de medidas para introducir enmiendas al Estatuto del Personal. Actualmente, si la descripción genérica del puesto requiere el conocimiento de dos idiomas de trabajo, **los candidatos cuya lengua materna no sea uno de los tres idiomas de trabajo de la Organización (inglés, francés o español) deberán**

poseer un conocimiento plenamente satisfactorio de uno de los idiomas de trabajo⁴. Dado que en sus comentarios los mandantes han señalado que los candidatos potenciales no entienden muy bien esta condición, la Oficina ha decidido adoptar medidas para informar sobre este particular y garantizar que en los avisos de vacantes se subraye con toda claridad.

48. La Oficina proseguirá sus esfuerzos encaminados a mejorar la paridad de género y lograr que los candidatos con discapacidad consideren a la OIT como un empleador de referencia. La Oficina mantiene su compromiso de alcanzar las metas recogidas en el Plan de Acción de la OIT sobre Igualdad de Género (y el ONU-SWAP 3.0) y en la Estrategia de la OIT para la inclusión de las personas con discapacidad (y la Estrategia de las Naciones Unidas para la Inclusión de la Discapacidad (UNDIS 2.0)).
49. El Departamento de Desarrollo de los Recursos Humanos (HRD) colaborará con especialistas de este ámbito de política en la tarea de supervisar los planes de acción de la OIT y del sistema de las Naciones Unidas y llevar a cabo las actividades previstas en el marco de esta esfera prioritaria.

2.3 Esfera prioritaria: Entorno de trabajo respetuoso

50. La Oficina reforzará su compromiso de promover un entorno de trabajo seguro, saludable y respetuoso mediante la integración de la salud mental, la seguridad psicológica y la dignidad en sus prácticas fundamentales de gestión del personal.
51. En todos los lugares de destino se introducirá la evaluación de riesgos psicosociales con objeto de facilitar la identificación de este tipo de riesgos e implementar medidas apropiadas para su prevención y mitigación. Las reevaluaciones periódicas, la integración de medidas de control de riesgos en las políticas de recursos humanos y el seguimiento continuo garantizarán la incorporación sistemática de las consideraciones relativas a la salud mental en los procesos institucionales.
52. Propiciar una cultura en el lugar de trabajo exenta de estigmatización y que favorezca el diálogo abierto en torno a la salud mental va a constituir uno de los objetivos principales. En las actividades de aprendizaje del personal y los directivos se integrarán módulos de información básica sobre salud mental, complementados con iniciativas permanentes de comunicación y sensibilización que promuevan la salud psicológica. Los miembros del personal seguirán teniendo acceso a servicios de asesoramiento, medidas de ajustes razonables y vías claras para reanudar las tareas que faciliten la recuperación y la reincorporación tras haber sufrido problemas de salud mental. Para orientar esta labor se aplicará una nueva estrategia de salud mental y bienestar en consonancia con las iniciativas del sistema de las Naciones Unidas y sobre la base de los resultados de la evaluación de riesgos psicosociales.
53. La Oficina también reforzará su marco para prevenir y luchar contra la violencia y el acoso en el trabajo. Se actualizará la política contra el acoso a fin de reflejar más adecuadamente los principios consagrados en el Convenio sobre la violencia y el acoso, 2019 (núm. 190), teniendo en cuenta las políticas aplicables en todo el sistema de las Naciones Unidas, así como las mejores prácticas en el ámbito de las políticas relativas al lugar de trabajo.

⁴ Se espera que estas personas adquieran conocimientos de un segundo idioma de trabajo en los años posteriores a su nombramiento. La salvedad relativa al conocimiento práctico de un segundo idioma de trabajo no es aplicable a los puestos de traductor o similares.

54. Tras el curso de formación para formadores que se impartió en 2025 en que participaron los interlocutores de recursos humanos y representantes del Sindicato del Personal, así como la mediadora, el Responsable de Ética y el Responsable del Bienestar del Personal, la Oficina seguirá impartiendo talleres organizados de forma conjunta sobre promoción de entornos de trabajo respetuosos. Estos talleres se complementarán con encuestas de seguimiento del impacto y sesiones de diálogo.
55. La prevención y la respuesta contra la explotación y los abusos sexuales (PSEA) seguirá constituyendo una prioridad, y las actividades a este respecto se guiarán por los compromisos establecidos en el plan de acción de la OIT para prevenir y responder a la explotación y el abuso sexuales. Un curso de formación en línea obligatorio para todo el personal sobre este tema específico ya se ha puesto en marcha y más adelante va a introducirse un módulo obligatorio de formación para la actualización de conocimientos sobre la prevención de la explotación y el abuso sexuales.
56. HRD colaborará con el Sindicato del Personal, el Responsable de Ética, la mediadora y el Responsable de la Prevención y la Respuesta contra la Explotación y los Abusos Sexuales, así como con el Servicio Médico de la OIT y el Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo a fin de prestar servicios en esta esfera prioritaria y garantizar que todos los miembros del personal realicen sus tareas en un entorno de trabajo respetuoso fundado en los principios de la dignidad, la seguridad y la confianza.

2.4. Esfera prioritaria: Expectativas en materia de liderazgo

57. En el marco del seguimiento de los resultados de la encuesta sobre el Índice de Salud Organizacional, la Oficina está emprendiendo tres iniciativas en el ámbito del liderazgo centrado en las personas. Se está elaborando un marco de liderazgo a fin de articular claramente las expectativas de la Organización sobre el modo en que los directivos deben relacionarse con sus equipos. El marco establecerá conductas básicas de liderazgo, normas de rendición de cuentas y principios para una gestión inclusiva, respetuosa y regida por valores. Se complementará con formaciones actualizadas en materia de liderazgo, herramientas prácticas y orientaciones para ayudar a los directivos a aplicar dichas expectativas de manera coherente en todos los lugares de destino y todas las áreas funcionales.
58. Se pondrán a disposición programas ampliados de orientación y tutoría para directivos a fin de ayudar al personal directivo a adquirir competencias esenciales de liderazgo en etapas tempranas de sus carreras. Estas iniciativas se complementarán con diálogos estructurados sobre liderazgo que propicien el diálogo y el intercambio recíproco de información y experiencias. También se pondrán a disposición otras herramientas como, por ejemplo, encuestas breves, comunicaciones estructuradas y mecanismos de formulación de comentarios a nivel de equipo, de modo que el personal directivo pueda servirse de ellas en su práctica diaria.
59. **Se impartirá formación específica sobre responsabilidades fundamentales en materia de liderazgo.** Los directivos recibirán formación especial en gestión del cambio, salud y bienestar, y prevención y respuesta contra la violencia y el acoso. Estas actividades de aprendizaje transmitirán al personal directivo las competencias prácticas que requieren para prestar apoyo a sus equipos en periodos de transición institucional, fomentar entornos de trabajo seguros y saludables, y responder a los riesgos e incidentes de manera eficaz.
60. **Los directivos serán responsables de la obtención de resultados en el ejercicio de sus funciones de liderazgo centrado en las personas.** Se definirán expectativas claras sobre el modo en que los directivos deberán orientar el cambio eficazmente, promover el desarrollo y

crecimiento profesional del personal a su cargo, y gestionar el desempeño de manera equitativa y constructiva. El objetivo de gestión se adaptará de manera que refleje esas expectativas y el cuestionario de evaluación ascendente se utilizará para medir el impacto de las actividades de formación y de las herramientas.

Principales resultados previstos

61. Los principales resultados previstos que se indican a continuación especifican las medidas concretas mediante las cuales el pilar 2 reforzará el desarrollo de talentos, la inclusión, el bienestar y el liderazgo centrado en las personas en toda la Oficina:
- Se reforzarán los procesos de integración y separación del servicio, así como los mecanismos de transferencia de conocimientos.
 - Se desarrollarán y promoverán las **trayectorias profesionales** mediante actividades de desarrollo profesional, incluidas la orientación profesional, actividades de tutoría y oportunidades de aprendizaje específicas.
 - Se implementarán **planes de acción específicos**, ajustados a los marcos de la OIT y del sistema de las Naciones Unidas, a fin de promover la diversidad geográfica y la experiencia pertinente para los tres grupos de mandantes, así como el equilibrio de género, la inclusión de la discapacidad y las oportunidades para los jóvenes. Ello requerirá, entre otras cosas, actividades de difusión específicas, el fortalecimiento del acervo interno de talentos y una mayor sensibilización sobre requisitos lingüísticos flexibles.
 - Se llevará a cabo una **evaluación de riesgos psicosociales** en toda la Oficina a fin de establecer un criterio de referencia y fundamentar las medidas de prevención y mitigación, así como una evaluación de seguimiento en 2028 para determinar los avances y el impacto.
 - Se elaborará e implementará la **estrategia de salud mental y bienestar de la OIT (2027-2029)** sobre la base de servicios de asesoramiento, medidas de ajustes razonables, vías para reanudar las tareas y actualizaciones de las actividades de formación para integrar módulos de información básica sobre salud mental.
 - Se reforzará la cultura de respeto en el lugar de trabajo mediante una política actualizada contra el acoso, talleres periódicos sobre entornos de trabajo respetuosos y la implementación de las medidas previstas de prevención y lucha contra la explotación y los abusos sexuales.
 - Se reforzará el **liderazgo centrado en las personas** mediante la aplicación de un nuevo **marco de liderazgo** complementado con **formaciones actualizadas** y **herramientas** pertinentes a fin de introducir prácticas de gestión más coherentes y eficaces en toda la Oficina.

Pilar 3. Configuración de la fuerza de trabajo del futuro mediante competencias e innovación

62. Este pilar se centra en asegurar que la fuerza de trabajo de la OIT cuente con las competencias, la agilidad y la preparación para el futuro necesarias para funcionar de manera eficaz en un entorno en rápida evolución. Las nuevas tecnologías, incluida la IA, están reconfigurando el modo en que funciona la Organización, y debemos responder mediante el **fortalecimiento de las capacidades del personal** y el fomento de **una cultura de aprendizaje permanente**. El pilar 3 destaca la importancia de entender las necesidades emergentes en materia de

competencias, preparar al personal para nuevas formas de trabajo y **apoyar la adaptación en las diferentes funciones**. La necesidad de revisar las funciones, recualificar al personal y perfeccionar sus competencias profesionales es igualmente importante para el personal de los proyectos de cooperación para el desarrollo como para el personal contratado con cargo al presupuesto ordinario. Se deben elaborar mecanismos adecuados, con el apoyo de donantes, para asegurar que el personal contratado con cargo a proyectos de cooperación para el desarrollo cuente con el tiempo y los recursos necesarios para participar en actividades de formación.

63. Las acciones en el marco de este pilar se estructuran en torno a dos esferas prioritarias: la **alfabetización digital y en materia de IA**, que desarrolla la capacidad básica para el uso responsable y eficaz de la tecnología; y los **itinerarios de recualificación**, que son una puerta de entrada al futuro de ILO Jobs, mediante la redefinición de funciones y la elaboración de planes de aprendizaje estratégicos orientados al futuro para la recualificación del personal.

3.1 Esfera prioritaria: Alfabetización digital y en materia de IA

64. Fortalecer las capacidades digitales básicas de toda la fuerza de trabajo será fundamental para garantizar que todo el personal tenga un desempeño eficaz frente a los rápidos cambios en la tecnología y el uso de la IA en el lugar de trabajo. Se organizarán actividades de desarrollo adicionales para fomentar la confianza en el uso de herramientas, aplicaciones y sistemas digitales modernos, asegurando que el personal pueda trabajar de manera eficiente, colaborar de forma más eficaz con la sede y las regiones, así como con los departamentos y lugares de destino, y adaptarse a las nuevas expectativas tecnológicas a medida que evolucionan.
65. Se implementará un programa de formación a nivel de toda la Organización sobre la ética de la inteligencia artificial, el uso responsable de la inteligencia artificial, la protección de datos y los riesgos conexos con el fin proporcionar pautas de orientación al personal que le permitan aprovechar las oportunidades y afrontar los retos que plantean las tecnologías emergentes. Esta formación se basará en las orientaciones proporcionadas por el Departamento de Gestión de la Información y de las Tecnologías (INFOTEC) para aclarar lo que constituye un uso seguro y adecuado de la inteligencia artificial, destacar los límites de la supervisión humana y reforzar la importancia de proteger los datos personales y seguir cumpliendo los requisitos institucionales y del sistema de las Naciones Unidas. Se insistirá en la necesidad de preservar el papel del discernimiento humano y cerciorarse de que los miembros del personal sigan manteniendo el control en la toma de decisiones que tengan repercusiones institucionales, éticas y en la reputación.
66. Se proporcionarán orientaciones a los directivos y los miembros del personal a fin de agilizar la integración eficaz de las soluciones digitales y de IA en las tareas diarias. Para ello habrá que elaborar ejemplos pertinentes para el trabajo, así como ayudas para la toma de decisiones que permitan determinar al personal cuándo y cómo utilizar de forma responsable las herramientas de inteligencia artificial.
67. INFOTEC y el Centro Internacional de Formación de la OIT (CIF-OIT) serán aliados clave para las actividades de esta esfera prioritaria, y velarán por que los materiales de formación y los marcos de gobernanza sean técnicamente sólidos, pertinentes y conformes a las mejores prácticas del sistema de las Naciones Unidas. Su apoyo permitirá la aplicación coherente de la formación en competencias digitales, facilitará el acceso a recursos de aprendizaje de vanguardia y garantizará que los directivos y los miembros del personal cuenten con los conocimientos y el apoyo necesarios para aplicar las herramientas digitales y de IA de manera segura y eficaz.

3.2 Esfera prioritaria: Itinerarios de recualificación

68. Una vez hayan comenzado las actividades de reforma para reforzar la capacidad técnica de las oficinas exteriores y se haya definido el futuro modelo operativo del centro mundial de servicios, se emprenderá un estudio exhaustivo para evaluar el modo en que la IA y la automatización van a reconfigurar las funciones básicas en toda la Oficina. El estudio examinará las funciones políticas, técnicas, administrativas y de apoyo, y se basará en la labor en torno a funciones similares que han venido realizando otras organizaciones de las Naciones Unidas. El análisis identificará tareas que probablemente aumenten, se transformen o comiencen a eliminarse de forma progresiva, lo cual permitirá a la Oficina prever cambios en la naturaleza del trabajo y planificar de forma proactiva las competencias que vayan a necesitarse en función de cómo evolucione el lugar de trabajo. Las conclusiones servirán de base para trazar un panorama general de las competencias que puedan necesitarse en el futuro, lo cual es fundamental para que la OIT siga estando en condiciones de cumplir su mandato en un contexto de continua evolución de las tecnologías.
69. Los resultados de este estudio servirán para formular recomendaciones con base empírica a efectos de orientar la redefinición de los puestos de trabajo y las prioridades de recualificación. De ser necesario, en diálogo con el Sindicato del Personal y expertos pertinentes en la materia se elaborarán perfiles de puestos actualizados que articulen la integración de las tareas basadas en IA, al tiempo que se mantienen la supervisión ética y la claridad con respecto a las responsabilidades y las instancias encargadas de la toma de decisiones. Este enfoque promoverá la transparencia, la rendición de cuentas y una aplicación de la tecnología centrada en las personas en todos los ámbitos de trabajo.
70. Se elaborará un plan de aprendizaje estratégico para proporcionar itinerarios específicos de recualificación y perfeccionamiento profesional que se ajusten a los perfiles de puestos actualizados. Este plan se centrará en la mejora de las competencias técnicas, analíticas y personales necesarias para las funciones futuras, asegurando que el personal pueda adquirir las competencias necesarias para adaptarse a las exigencias laborales cambiantes. Las modalidades de aprendizaje incluirán cursos formales, aprendizaje aplicado, tareas interfuncionales e itinerarios estructurados que permitan al personal adquirir competencias de forma progresiva a lo largo del tiempo. El plan también incorporará mecanismos que garanticen el acceso a itinerarios de aprendizaje al personal contratado con cargo a proyectos de cooperación para el desarrollo, lo que supone el reconocimiento de su función para cumplir el mandato de la OIT.
71. HRD colaborará con especialistas en investigación, competencias y tecnologías de la información de la OIT y aprovechará la experiencia de otras organizaciones de las Naciones Unidas para llevar a cabo el estudio y formular sus recomendaciones. La colaboración con el CIF-OIT también será fundamental para desarrollar iniciativas de aprendizaje orientadas al futuro. Estas alianzas aportarán conocimientos especializados sobre tendencias del futuro del trabajo, previsión de necesidades en materia de competencias y gobernanza tecnológica, y garantizarán que se sigan elaborando programas de aprendizaje basados en datos empíricos, con capacidad de respuesta y armonizados en función de las prioridades estratégicas de la Organización.

Principales resultados previstos

- **Se emprenderán programas de aprendizaje digital y de IA a nivel de toda la Organización;** los programas incluirán actividades de formación básica en competencias digitales para todo el personal y módulos obligatorios sobre ética de la IA, uso responsable de la IA y protección de datos.
- **Se llevará a cabo una evaluación del impacto del futuro del trabajo** para analizar el modo en que la IA y la automatización reconfigurarán las tareas en las funciones políticas, técnicas, administrativas y de apoyo, e identificar esferas prioritarias para la redefinición de los puestos de trabajo y la recualificación.
- **Se actualizarán los perfiles de puestos** a fin de incorporar tareas que se apoyan en la IA y las competencias necesarias para las funciones redefinidas.
- **Se elaborará y pondrá en marcha un plan de aprendizaje estratégico** que establezca itinerarios específicos de recualificación y perfeccionamiento profesional en consonancia con los perfiles de puestos y las necesidades de competencias futuras, y que garantice acceso a formación para el personal contratado con cargo a proyectos de cooperación para el desarrollo.

► Aplicación de la Estrategia de Recursos Humanos

72. La Estrategia de la OIT de Recursos Humanos 2026-2029, descrita en este documento, refleja el compromiso de toda la Organización de trabajar de consuno para hacer realidad el futuro que deseamos para la OIT. Su aplicación satisfactoria dependerá de factores facilitadores clave y de alianzas internas y externas sólidas. También dependerá de varias hipótesis subyacentes y se enfrenta a riesgos residuales que deben reconocerse y ser objeto de seguimiento.

Catalizadores transversales

Función de recursos humanos facilitada por medios digitales

73. Contar con una función de recursos humanos moderna y facilitada por medios digitales es fundamental para prestar servicios de gran calidad al personal y a los miembros de la dirección. La mejora continua de los sistemas y herramientas de recursos humanos permitirá que la Organización racionalice y automatice los procesos, reduzca la carga administrativa y mejore la precisión de los datos. Esta evolución también redundará en una mejora de la experiencia de los usuarios al brindarles soluciones más accesibles y de autoservicio. Reforzar la integración de los sistemas aumentará la transparencia.

Análisis de datos de recursos humanos

74. Los datos fidedignos, oportunos y accesibles constituyen el fundamento de la toma de decisiones con base empírica. Fortalecer el análisis de los datos de recursos humanos permitirá a la Organización identificar tendencias, prever las necesidades de personal y medir los progresos logrados con respecto a todos los pilares de la Estrategia de Recursos Humanos.

Alianzas internas y externas

75. La aplicación de la Estrategia de Recursos Humanos requerirá que haya una colaboración eficaz en toda la Oficina y una cooperación continua con los asociados externos.
76. La alianza clave entre HRD y el Sindicato del Personal de la OIT seguirá siendo fundamental, especialmente en el contexto de la ejecución de las iniciativas de reforma de la OIT, pero también en otros ámbitos. Esta alianza ayuda a garantizar la equidad y el respeto en todos los procesos e iniciativas relacionados con los recursos humanos.
77. HRD seguirá colaborando estrechamente con el Departamento de Programación y Gestión Estratégicas (PROGRAM) y con el Departamento de Gestión Financiera (FINANCE) en la planificación estratégica de la dotación de personal. Esta colaboración es especialmente importante en estos momentos en que la Oficina debe afrontar las restricciones financieras actuales, y continuará siendo imprescindible para asegurar la claridad, la coherencia y la armonización durante todo el proceso de reforma.
78. DCOMM desempeñará un papel fundamental para hacer posibles los cambios coordinando la comunicación, facilitando la participación y velando por que el personal y los miembros de la dirección estén informados, reciban apoyo y dispongan de lo necesario durante todo el periodo de transición.
79. INFOTEC será un socio clave al orientar la integración segura y responsable de la IA y las herramientas digitales en las prácticas laborales cotidianas. Para ello será necesario elaborar marcos de gobernanza, promover la alfabetización digital y asegurarse de que las soluciones tecnológicas respetan los principios de la protección de datos, la equidad y la rendición de cuentas. INFOTEC apoyará asimismo el desarrollo de programas de aprendizaje que refuercen el dominio que tiene el personal de las tecnologías emergentes y fomentará la innovación en toda la Oficina.
80. El Departamento de Investigaciones y Publicaciones (RESEARCH) aportará conocimientos especializados esenciales sobre la forma en que las megatendencias tecnológicas, económicas y sociales reconfigurarán los puestos y las competencias de la OIT. Las ideas extraídas del estudio sobre el futuro del trabajo orientarán la redefinición de los perfiles de los puestos, los itinerarios de recualificación, la planificación de la fuerza de trabajo y el establecimiento de prioridades estratégicas. Todo ello garantizará que las reformas se basen en datos empíricos sólidos y estén en consonancia con el liderazgo más amplio de la Organización en relación con el futuro del trabajo.
81. Las alianzas externas, en el seno del sistema de las Naciones Unidas o con instituciones académicas y expertos técnicos, ampliarán el acceso a investigaciones de vanguardia, prácticas emergentes y conocimientos especializados que refuercen la capacidad de transformación de la Organización.
82. HRD mantiene una alianza sólida con el CIF-OIT de Turín centrada en actividades de desarrollo, fortalecimiento de la capacidad y aprendizaje para el personal de la OIT⁵. HRD también colabora estrechamente con la Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra (ONUG) y con la Escuela Superior del Personal del Sistema de las Naciones Unidas (UNSSC) en la capacitación lingüística y el desarrollo de las competencias de liderazgo de los equipos de las Naciones Unidas en los países. Se mantendrán estas alianzas en la medida de lo posible, habida cuenta

⁵ Las propuestas de racionalización o reducción de los cursos del CIF-OIT dirigidos a los mandantes, descritas en el GB.356/INS/7, no tienen efectos directos en la formación impartida por el CIF-OIT al personal de la OIT.

de la posible reducción de los fondos destinados al desarrollo del personal y la redefinición de las prioridades a que se asignan esos fondos⁶.

- 83.** Además de la función clave que desempeña el CIF-OIT en el fomento de la innovación, HRD colabora con varias organizaciones de las Naciones Unidas que forman parte de la Red de Recursos Humanos de la Junta de los Jefes Ejecutivos del Sistema de las Naciones Unidas para la Coordinación y la Universidad de Ginebra en la asociación *Geneva Innovation Movement* (GIM).

Supuestos fundamentales y riesgos residuales

- 84.** La aplicación con éxito de la Estrategia de Recursos Humanos presupone:
- la disponibilidad de recursos suficientes, en particular, para dotación de personal, presupuesto y fondos para el desarrollo del personal, con el fin de ejecutar las actividades previstas y apoyar las necesidades en materia de gestión del cambio y
 - la estabilidad y la claridad constantes en la orientación institucional a medida que avanza la reforma.
- 85.** Entre los riesgos residuales que pueden afectar a la aplicación se encuentran:
- las demoras y los cambios en el proceso de reforma que puedan repercutir en la secuenciación, el alcance o las capacidades necesarias;
 - la congelación prolongada de la contratación de personal, que limitaría aún más la capacidad de cumplir las expectativas de contar con una mayor diversidad;
 - las limitaciones de recursos, como la propuesta de reducir los fondos destinados al desarrollo del personal y redefinir las prioridades a que se asignan esos fondos, que podrían afectar al cumplimiento de los plazos, la puesta en marcha de las actividades de formación o las medidas de apoyo al personal, y
 - las perturbaciones externas —financieras, geopolíticas o relacionadas con la salud mundial— que podrían modificar las prioridades de la Organización o reducir la flexibilidad operacional.
- 86.** Entre las medidas de mitigación se incluirán el seguimiento continuo, la planificación adaptable, el fortalecimiento de la comunicación y la coordinación estrecha entre HRD, CABINET, PROGRAM, FINANCE, DCOMM y el Sindicato del Personal.

► Observaciones finales

- 87.** Hacer realidad la visión de la presente Estrategia de Recursos Humanos es fundamental para asegurar que la OIT siga siendo una organización resiliente, eficaz y preparada para el futuro. La Estrategia de Recursos Humanos 2026-2029 ofrece una vía clara para fortalecer nuestra fuerza de trabajo, haciendo posible la transformación y promoviendo un entorno inclusivo, respetuoso y propicio. Su éxito depende del esfuerzo colectivo del personal, los directivos, los líderes y los asociados, trabajando de consuno con un compromiso y un objetivo compartidos.

⁶ Véanse las propuestas descritas en el GB.356/INS/7 relativas a la reducción de los fondos para el desarrollo del personal y la priorización de las actividades de desarrollo del personal.

88. La Estrategia de Recursos Humanos está diseñada para armonizar la fuerza de trabajo con el nuevo modelo operativo surgido de la reforma, apoyar al personal durante las etapas de transición y velar por que la Organización conserve los conocimientos especializados y la memoria institucional necesarios para cumplir su mandato. En la Estrategia se reconoce que la reforma tendrá consecuencias importantes para las funciones de los puestos, las necesidades en materia de competencias, las modalidades de trabajo y la distribución geográfica del personal, en particular, la reasignación de personal a las regiones, los ajustes en las estructuras organizativas y, cuando sea inevitable, las reducciones de puestos mediante la terminación de contratos por consentimiento mutuo, la reducción natural de la plantilla y, como último recurso, la terminación de contratos por iniciativa del empleador.
89. La participación de la OIT en el proceso de la iniciativa ONU80 pone aún más de relieve la necesidad de contar con una fuerza de trabajo ágil y preparada para el futuro, que pueda llevar a cabo su labor en un entorno multilateral más integrado. Para ello será preciso disponer, entre otras cosas, de modelos de ejecución sobre el terreno, acceso simplificado a conocimientos especializados y nuevas modalidades de colaboración en todo el sistema de las Naciones Unidas.
90. En un momento en que la Organización avanza en el proceso de reforma y se adapta a los rápidos cambios que se están produciendo en el mundo del trabajo, la presente Estrategia reafirma el papel central que desempeña el personal en el cumplimiento del mandato de la OIT. Al invertir en nuestro personal, cultivar el talento, adoptar las innovaciones y defender nuestros valores fundamentales, nos aseguramos de que la OIT siga teniendo un impacto considerable en beneficio de los trabajadores, los empleadores y los Gobiernos de todo el mundo, ahora y en el futuro.

► Proyecto de decisión

91. **El Consejo de Administración refrenda la Estrategia de la OIT de Recursos Humanos 2026-2029 y solicita a la Oficina que tenga en cuenta las orientaciones facilitadas en la puesta en práctica de la Estrategia.**

► Anexo

Indicadores de resultados satisfactorios

Indicadores del pilar 1

El éxito del pilar 1 se evaluará mediante indicadores claros y cuantificables que reflejen los progresos realizados en la aplicación de las dimensiones de la reforma de la OIT relacionadas con los recursos humanos. Estos indicadores se seguirán perfeccionando a medida que se avance en la aplicación, pero se centrarán inicialmente en los siguientes ámbitos.

Gestión del cambio positiva

Indicador	Meta final (para finales de 2027)
Porcentaje del personal afectado de toda la Oficina que indica estar satisfecho con el apoyo recibido en el contexto de la reforma	65 por ciento
Medios de verificación/fuente de los datos	Criterio de referencia (31 de diciembre de 2025)
Encuestas de seguimiento periódicas	Nuevo indicador

Diálogo social eficaz en el contexto de la reforma

Indicador	Meta final (en 2026)	Meta final (en 2027)
Número de reuniones celebradas y acuerdos alcanzados entre la Oficina y el Sindicato del Personal en relación con la reforma		
Reuniones relacionadas con la reforma	24	16
Acuerdos relacionados con la reforma	2	2
Medios de verificación/fuente de los datos	Criterio de referencia (31 de diciembre de 2025)	
Actas de la Comisión Paritaria de Negociación y de otras reuniones	Reuniones: 20	
Acuerdos publicados	Nuevo indicador	

Indicadores del pilar 2

El éxito del pilar 2 se evaluará mediante indicadores que reflejen los progresos realizados en la cobertura de la representación (de género, geográfica y de experiencia), la reducción de los riesgos psicosociales, los comportamientos respetuosos en el lugar de trabajo y el liderazgo centrado en las personas.

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

Indicadores	Meta intermedia (para finales de 2027)	Meta final (para finales de 2029)
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)
b) Porcentaje de puestos de las categorías superiores de la OIT (P.5 y superiores, 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)

Medios de verificación/fuente de los datos

Informe al Consejo de Administración sobre la composición y estructura del personal

Criterio de referencia

Situación al 31 de diciembre de 2025:
P.1 a P.4: **55 por ciento**,
P.5 y superiores: **47 por ciento**.

Canteras de talentos mejoradas para promover la representación geográfica

Indicador	Meta intermedia (para finales de 2027)	Meta final (para finales de 2029)
Aumento del número de candidatos de países insuficientemente representados o no representados a puestos financiados con cargo al presupuesto ordinario y a la cooperación para el desarrollo	Aumento del 10 por ciento en relación con el criterio de referencia (24,0 por ciento)	Aumento del 20 por ciento en relación con el criterio de referencia (26,2 por ciento)

Medios de verificación/fuente de los datos

Módulo de contratación del sistema de gestión de talentos de la OIT (ILO People)

Criterio de referencia

31 de diciembre de 2025: porcentaje de candidatos de países insuficientemente representados o no representados en 2025 (21,8 por ciento)

Canteras de talentos mejoradas para promover la experiencia pertinente para los tres grupos de mandantes

Indicador	Meta intermedia (para finales de 2027)	Meta final (para finales de 2029)
Aumento del número de candidatos de países insuficientemente representados o no representados a puestos financiados con cargo al presupuesto ordinario y a la cooperación para el desarrollo cuyo perfiles indican que han trabajado con organizaciones gubernamentales, organizaciones de empleadores, organizaciones empresariales o sindicatos (resultados desglosados por tipo de experiencia)	Aumento del 10 por ciento en 2026 y 2027 en relación con el criterio de referencia	Aumento adicional de un 10 por ciento en 2028 y 2029 en relación con las cifras de 2027
Medios de verificación/fuente de los datos	Criterio de referencia	
Módulo de contratación del sistema de gestión de talentos de la OIT (ILO People)	En 2025: porcentaje de candidatos que indican poseer experiencia pertinente para los tres grupos de mandantes (en total, 19 por ciento; Gobiernos, 12 por ciento; organizaciones de empleadores, 4 por ciento; organizaciones de trabajadores, 3 por ciento)	

Reducción de los riesgos psicosociales

Indicador	Meta intermedia (No se aplica)	Meta final (para finales de 2028)
Número de medidas de prevención aplicadas en la Organización/las regiones/las oficinas de país para abordar los resultados de las evaluaciones		
Indicador de mejora: disminución del índice de riesgo psicosocial entre la evaluación de los riesgos psicosociales de 2026 y la evaluación de los riesgos psicosociales de 2028		
Medios de verificación/fuente de los datos	Criterio de referencia	
Resultados de las evaluaciones de riesgos psicosociales y respuesta dada a las evaluaciones	Nuevo indicador: se establecerán metas sobre la base de los resultados de la evaluación de los riesgos psicosociales de 2026	

Entorno de trabajo respetuoso en la OIT

Indicador	Meta intermedia (en 2026-2027)	Meta final (para finales de 2029)
Número de talleres organizados sobre el entorno de trabajo respetuoso y su impacto en la reducción de los casos de acoso		
Talleres organizados	10	75 por ciento
Porcentaje de encuestas sobre el impacto que indican mejoras		
Medios de verificación/fuente de los datos	Criterio de referencia	
Hojas de seguimiento de los talleres	Número de talleres en 2024-2025:	
Datos extraídos de las encuestas sobre el impacto		

Comportamientos mejorados de liderazgo centrado en las personas

Indicador*	Meta intermedia (para finales de 2027)	Meta final (para finales de 2029)
Número de directivos (P.4 a D.2) que han recibido formación en comportamientos de liderazgo centrado en las personas e impacto percibido por el personal		
Directivos que han recibido formación:	50 por ciento	75 por ciento
Porcentaje de miembros del personal que en la evaluación ascendente indican que los directivos adoptan comportamientos de liderazgo centrado en las personas		65 por ciento
Medios de verificación/fuente de los datos	Criterio de referencia	
Los módulos de formación y gestión del desempeño del sistema de gestión de talentos de la OIT (ILO People)	Nuevo indicador	

* Este indicador depende de la disponibilidad de fondos para el desarrollo del personal y la confirmación de que tales fondos podrán asignarse a esta actividad.

Indicadores del pilar 3

El éxito del pilar 3 se evaluará mediante indicadores que reflejen el impacto de actividades específicas de recualificación, perfeccionamiento profesional y formación para fortalecer la gobernanza de la inteligencia artificial (IA).

Mejora en el nivel de gobernanza de la IA		
Indicador	Meta intermedia (para finales de 2027)	Meta final (para finales de 2029)
Porcentaje del grupo o grupos destinatarios de miembros del personal que completan actividades de formación sobre la gobernanza de la IA y adquieren conocimientos al respecto (superan la prueba de certificación)	70 por ciento	90 por ciento
Medios de verificación/fuente de los datos	Criterio de referencia	
Módulo de formación del sistema de gestión de talentos de la OIT (ILO People)	Nuevo indicador	
Impacto de la formación para la recualificación y el perfeccionamiento profesional		
Indicador	Meta intermedia (para finales de 2027)	Meta final (para finales de 2029)
Porcentaje del grupo o grupos destinatarios de miembros del personal que indican estar aplicando nuevas competencias	60 por ciento	70 por ciento
Porcentaje de los directivos que indican que observan el impacto de la formación en competencias profesionales en el desempeño de su personal	50 por ciento	70 por ciento
Medios de verificación/fuente de los datos	Criterio de referencia	
Inventario de las competencias profesionales después de la formación y encuestas sobre el impacto	Nuevo indicador	