OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO

Consejo de Administración

331.ª reunión, Ginebra, 26 de octubre – 9 de noviembre de 2017 **GB.331/PFA/13**

Sección de Programa, Presupuesto y Administración
Segmento de Personal

PFA

Fecha: 9 de octubre de 2017
Original: inglés

DECIMOTERCER PUNTO DEL ORDEN DEL DÍA

Estrategia en materia de recursos humanos 2018-2021

Agilidad, compromiso y eficiencia

Finalidad del documento

El presente documento relativo a la Estrategia en materia de recursos humanos contiene las propuestas de la Oficina para reforzar y desarrollar una función de gestión de los recursos humanos eficiente, eficaz y basada en los resultados, en pro de una OIT ágil y con capacidad de respuesta. El documento está en consonancia con el Plan estratégico de la OIT para 2018-2021.

Se invita al Consejo de Administración a que apruebe la Estrategia de la OIT en materia de recursos humanos 2018-2021 (véase el proyecto de decisión en el párrafo 32).

Objetivo estratégico pertinente: Todos.

Resultado/eje de política transversal pertinente: Resultado funcional C: Servicios de apoyo eficientes y utilización eficaz de los recursos de la OIT.

Repercusiones en materia de políticas: Ninguna.

Repercusiones jurídicas: Ninguna.

Repercusiones financieras: Ninguna.

Seguimiento requerido: Aplicación de la Estrategia.

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

Documentos conexos: Plan estratégico de la OIT para 2018-2021 (GB.328/PFA/1).

Se ha impreso un número limitado de copias del presente documento para reducir al mínimo el impacto ambiental de las actividades y procesos de la OIT, contribuir a la neutralidad climática y mejorar la eficiencia. Se ruega a los miembros del Consejo de Administración y a los observadores que lleven consigo sus copias cuando asistan a las reuniones y que se abstengan de pedir copias adicionales. Todos los documentos del CA pueden consultarse en Internet en la dirección www.ilo.org.

Enunciado del resultado: Una función de gestión de los recursos humanos eficiente y eficaz para una OIT ágil y con capacidad de respuesta

Introducción

1. Una función de gestión de los recursos humanos eficiente y eficaz es fundamental para la consecución de los objetivos del Plan estratégico de la OIT para 2018-2021 y los del conjunto del sistema de las Naciones Unidas que la OIT contribuye a alcanzar. La rápida evolución del mundo del trabajo exige un alto nivel de capacidad de respuesta institucional. Al mismo tiempo, una gobernanza eficaz y unos servicios de apoyo eficientes permiten hacer un uso óptimo de los recursos para que la labor de la OIT tenga un mayor impacto.

El desafío que se plantea

2. La fortaleza de la OIT depende de que la Oficina cuente con personal competente y motivado, capaz de ejecutar su mandato de justicia social y responder de manera eficaz a los mandantes. Para ello, debe ser capaz de atraer, desarrollar, motivar y conservar personal con las competencias adecuadas, en puestos de trabajo adecuados, en el momento adecuado. Para maximizar el impacto, también se requerirá una mayor sinergia de las actividades en toda la Oficina y que el personal actúe de manera coordinada como «Una OIT». Más que nunca, la eficacia en función de los costos y la utilización óptima de los recursos deben orientar su labor. La Oficina debe perseverar en sus esfuerzos por mejorar los procesos operativos, fortalecer los servicios y las herramientas de recursos humanos y, en la medida de lo posible, reasignar los recursos actualmente destinados a las funciones de apoyo y administrativas, a labores técnicas y analíticas.

3. En un entorno extremadamente competitivo y en un mundo del trabajo en transformación, la Oficina debe proteger y fortalecer su condición de organización de referencia en materia de conocimientos y, al mismo tiempo, esforzarse por brindar servicios más eficaces tanto en el ámbito de las políticas como en el ámbito operativo. Para ello será fundamental reforzar la inversión en el desarrollo de las capacidades del personal, así como identificar y promover a los líderes actuales y futuros, capaces de innovar e impulsar un cambio que contribuya a lograr los objetivos institucionales.

4. La naturaleza universal de la Organización debe reflejarse mejor en la composición de su personal, a través de un compromiso renovado con la diversidad, en particular la diversidad geográfica y el equilibrio de género.

Principales enseñanzas extraídas de labores anteriores

5. En los últimos bienios, en particular a raíz del examen de los procesos operativos iniciado en 2016, la Oficina ha introducido una serie de herramientas, procesos y procedimientos nuevos destinados a reforzar la eficacia y eficiencia de los servicios de gestión de los recursos humanos que brinda al personal y los directivos. Si bien estas medidas han tenido una repercusión general positiva, han requerido un esfuerzo considerable de gestión del cambio para que el personal y los directivos se acostumbraran a ellas. En este sentido, la Oficina seguirá invirtiendo en la formación y el desarrollo de su personal para ofrecer resultados de gran calidad en los plazos previstos, mientras se aplican e integran las innovaciones introducidas a través del examen de los procesos operativos. El compromiso

del personal es fundamental para el éxito de toda iniciativa de cambio, y asegurarse de que se cuenta con las competencias adecuadas para ofrecer resultados de manera eficaz y eficiente también contribuye a ese objetivo. Por consiguiente, la Oficina mejorará la planificación de los recursos humanos para reforzar la adecuación de los mismos a los objetivos estratégicos y las prioridades de la OIT.

6. Impulsar un cambio sistémico requiere de un esfuerzo considerable y de actividades que se refuercen mutuamente para lograr los resultados deseados. Contar con defensores del cambio en puestos directivos, por ejemplo, ha contribuido positivamente a reforzar el cumplimiento del Marco de Gestión del Desempeño. Para facilitar este proceso, la Oficina prestará más atención a un liderazgo transformador, en particular a la gestión del cambio y la innovación, a través del Marco de Desarrollo de la Capacidad de Liderazgo. Además, mediante la mejora del Marco de Gestión del Desempeño, todos los directivos tendrán la responsabilidad de apoyar las prioridades institucionales y se evaluará en qué medida impulsan cambios positivos. La Oficina se seguirá basando en las Directrices para la gestión de los procesos de cambio y reestructuración de la Comisión Paritaria de Negociación.

Cambios previstos

7. La Estrategia en materia de recursos humanos propuesta procura lograr los siguientes cambios en la gestión institucional:

- Mejorar la agilidad de la organización y la gestión de la fuerza de trabajo a través de la adecuación de los recursos humanos a los objetivos estratégicos y las prioridades de la OIT. Reforzar la planificación del personal y sacar el máximo provecho a la movilidad funcional y geográfica. Supervisar la rendición de cuentas con respecto a los resultados a nivel individual a través del Marco de Gestión del Desempeño.

- Lograr el compromiso del personal a través de una contratación eficaz, el desarrollo del talento y un entorno de trabajo propicio. Atraer, contratar desarrollar y conservar personal talentoso y motivado. Mejorar considerablemente la diversidad de la fuerza de trabajo y agilizar los procedimientos de contratación para los proyectos de cooperación para el desarrollo. Brindar al personal la formación y el desarrollo profesional que necesitan, y fomentar que los directivos impulsen cambios positivos.

- Contar con servicios de recursos humanos más eficientes, orientados al cliente y que contribuyan a mejorar la capacidad de respuesta operativa de la Organización. Este cambio se logrará mediante la transformación del servicio de gestión global de los recursos humanos, que dejará de centrarse en los procesos para centrarse en la ejecución de los programas, y mediante el aprovechamiento de las oportunidades informáticas para minimizar la duración y el costo de los procesos.

Medios de acción

8. A fin de lograr los cambios previstos, la Oficina colaborará con el personal y sus representantes mediante el suministro de información, la consulta y la negociación, según proceda, y se centrará en los productos más importantes que se enumeran a continuación.

1. *Agilidad institucional mejorada* *(mediante el apoyo a la Oficina en la adecuación de sus recursos humanos a los objetivos estratégicos y las prioridades de la OIT)*

1.1. Apoyo a la Oficina para asegurar la movilidad e idoneidad del personal

9. Para adecuar los recursos humanos a los objetivos estratégicos y las prioridades de la OIT, se requiere personal con las competencias necesarias y en los puestos de trabajo adecuados, así como una previsión y planificación de las necesidades futuras. Para lograrlo, se reforzará la planificación de los recursos humanos y las herramientas conexas a fin de aumentar y aprovechar el beneficio de la movilidad funcional y geográfica. Se reforzará la utilización de los perfiles de los funcionarios, una aplicación introducida en 2014, mediante funcionalidades adicionales del nuevo sistema de contratación electrónica. Dicha aplicación será una herramienta valiosa para prever la capacidad y las necesidades en materia de recursos humanos en áreas de trabajo definidas y en puestos específicos. Ello fortalecerá algunos mecanismos, como la movilidad planificada y el desarrollo del personal, y pondrá de relieve que la formación en el empleo, facilitada por la movilidad funcional y geográfica, es un factor clave para desarrollar la capacidad de respuesta institucional y formar una fuerza de trabajo idónea. Asimismo, los exámenes de los recursos humanos se reorientarán para responder al cambio de manera rápida y más estratégica, dado que la Oficina reconoce los nuevos desafíos en el mundo del trabajo y la necesidad de contar con nuevas competencias para abordarlos.

10. En un entorno externo cada vez más difícil y volátil, la Oficina debe mejorar su capacidad para responder a estos desafíos de manera más ágil. La Oficina adoptará una serie de medidas para ayudar al personal a superar los desafíos, por ejemplo, la mayor digitalización de los procesos de trabajo, y a gestionar de manera efectiva los cambios provocados por la aplicación de las recomendaciones del examen de los procesos operativos.

11. Se finalizará y aplicará un nuevo marco de contratos de trabajo para ayudar a la Oficina a responder a los desafíos de forma más ágil, asegurando al mismo tiempo condiciones de trabajo justas. Además de adaptarse a las necesidades de la Oficina, dicho marco estará en consonancia con el marco de la Comisión de Administración Pública Internacional (CAPI) por lo que respecta a las disposiciones contractuales sujetas al régimen común.

Indicador 1.1: Movilidad funcional y geográfica	
Medición Número de miembros del personal con cargo al presupuesto ordinario que cambia de puesto de trabajo o de lugar de destino por un período de uno o más años en 2018-2019 y 2020-2021.	**Meta** Aumento del 20 por ciento por bienio **Medios de verificación/fuente de información** Datos sobre el personal en el Sistema Integrado de Información sobre los Recursos (IRIS) de la OIT **Criterio de referencia** Número de miembros del personal con cargo al presupuesto ordinario que cambió de puesto de trabajo o de lugar de destino en 2016-2017

1.2. Apoyo a la Oficina en el fortalecimiento de la gobernanza interna y la rendición de cuentas

12. En los últimos años se han realizado importantes inversiones para promover la gobernanza interna y la rendición de cuentas elaborando manuales, impartiendo cursos de formación y fomentando cambios de mentalidad y comportamiento a través de una gran variedad de estrategias de comunicación. Para seguir promoviendo una cultura de rendición de cuentas, la Oficina aumentará la inversión en este ámbito reforzando la gestión de consecuencias y

revisando la política y los procedimientos de la OIT con respecto a las medidas disciplinarias. En función de esta revisión, se elaborarán directrices para la aplicación de las medidas disciplinarias (proceso y funciones). Estas iniciativas, sumadas al Marco de Gestión del Desempeño basado en los resultados, ayudarán a la Oficina a fortalecer la gobernanza interna y la rendición de cuentas.

13. El Marco de Gestión del Desempeño de la OIT vincula los principios y objetivos basados en los resultados a nivel institucional con los resultados individuales. El Marco brinda un enfoque de la gestión del desempeño integral, continuo, flexible y orientado al futuro. Desde 2014, las evaluaciones del desempeño están disponibles en línea a través del sistema electrónico de gestión de talentos de la OIT. El cumplimiento puntual del Marco refuerza la rendición de cuentas con respecto a los resultados en todos los niveles de la Oficina y permite visualizar cómo contribuye el desempeño del personal a la ejecución del mandato de la Organización. A tal efecto, la Oficina seguirá aprovechando las funcionalidades del sistema en línea y reforzará las herramientas de apoyo, como las plantillas de productos específicos, mensurables, alcanzables, realistas y con plazos definidos (SMART, por sus siglas en inglés). Esto permitirá al personal y a los directivos centrarse más en el diálogo sobre los resultados. También permitirá reconocer oportunamente al personal con alto rendimiento y adoptar las medidas adecuadas en caso de rendimiento insuficiente.

Indicador 1.2: Cumplimiento general del Marco de Gestión del Desempeño	
Medición Porcentaje de evaluaciones del desempeño del personal (todas las fuentes de financiación) cuyos informes de fin de ciclo se completaron en el mes anterior al vencimiento del plazo.	**Meta** 85 por ciento para 2018-2019 90 por ciento para 2020-2021 **Medios de verificación/fuente de información** El módulo de gestión del desempeño en el sistema de gestión de talentos de la OIT *(ILO People)* **Criterio de referencia** Desempeño en 2016-2017

2. *Empleados comprometidos (asegurando que la OIT atrae, desarrolla, motiva y mantiene personal heterogéneo)*

2.1. Atraer, contratar e incorporar personal heterogéneo y calificado

14. La Oficina incrementará la eficiencia y la eficacia de su marco de contratación basado en las competencias con miras a atraer candidatos altamente calificados, fomentar la movilidad interna e interinstitucional y velar por una oportuna planificación de la sucesión en los cargos. A partir de 2018, y de manera progresiva, todos los tipos de procesos de contratación contarán con el apoyo de un nuevo sistema electrónico de contratación, que brindará a la Oficina un abanico de nuevas funciones que incrementarán la eficiencia de esas operaciones. Entre otros aspectos, permitirá reducir los plazos necesarios para contratar personal, tanto en los puestos con cargo a la cooperación para el desarrollo como aquéllos con cargo al presupuesto ordinario. Asimismo, el sistema contribuirá a acelerar y reforzar los esfuerzos de difusión y, al mismo tiempo, mejorará la experiencia de los candidatos en el proceso de presentación de candidaturas.

15. La ejecución satisfactoria de los programas de cooperación para el desarrollo depende en gran medida de la capacidad para contratar personal con eficiencia y eficacia. La Oficina modificará los procedimientos de contratación vigentes en el ámbito de la cooperación para el desarrollo con miras a agilizar el nombramiento de personal en esa esfera, prestando especial atención a los puestos clave de la categoría de servicios orgánicos.

16. La Oficina mantiene el compromiso de velar por una mayor diversidad en el personal, en particular con respecto a la representación geográfica y el equilibrio de género. Se espera que, gracias a la mayor difusión y visibilidad conseguidas con el nuevo sistema electrónico de contratación, la Oficina podrá afinar su selección de candidatos, en especial de nacionalidades que no están suficientemente representadas. Asimismo, la Oficina llevará a cabo misiones de difusión en países específicos y participará en ferias de empleo y otras actividades de promoción. Se intensificará la cooperación con las misiones permanentes con sede en Ginebra y con los mandantes de la OIT a fin de respaldar las iniciativas de la Oficina encaminadas a incrementar la diversidad de su fuerza de trabajo.

17. El Programa de orientación de la OIT, que comprende talleres y diversos módulos de aprendizaje a distancia, contribuirá a facilitar la incorporación de los nuevos funcionarios.

Indicador 2.1.1: Promedio de tiempo necesario para la contratación de personal para proyectos de cooperación para el desarrollo (puestos de la categoría de servicios orgánicos)	
Medición Promedio de días civiles necesarios, desde la aprobación del proyecto por parte del donante hasta la fecha de entrada en vigor del nombramiento, para contratar a personal de la categoría de servicios orgánicos en puestos clave del proyecto.	**Meta** 120 días **Medios de verificación/fuente de información** IRIS **Criterio de referencia** 200 días

Indicador 2.1.2: Representación de nacionalidades no suficientemente representadas en los puestos distribuidos geográficamente	
Medición Cantidad de funcionarios de nacionalidades no suficientemente representadas contratados en puestos distribuidos geográficamente.	**Meta** Aumento del 25 por ciento para 2021 **Medios de verificación/fuente de información** Composición y estructura del informe sobre cuestiones de personal que se presentará al Consejo de Administración **Criterio de referencia** Resultados de contratación de 2017

2.2. Fomentar el desarrollo del personal y el liderazgo

Indicador 2.1.3: Igualdad de género en puestos de la categoría de servicios orgánicos y superiores	
Medición Porcentaje de puestos de la categoría de servicios orgánicos (P1-P4) de la OIT ocupados por mujeres. Porcentaje de puestos de categorías superiores (P5 y superior) de la OIT ocupados por mujeres.	**Meta** Igualdad de género con un margen de paridad inferior o superior máximo de cinco puntos (45-55 por ciento) en los puestos de la categoría de servicios orgánicos y superiores **Medios de verificación/fuente de información** Composición y estructura del informe sobre cuestiones de personal que se presentará al Consejo de Administración **Criterio de referencia** Situación a diciembre de 2017

18. Una organización que cumple su propósito es aquélla en la que el personal cuenta con las competencias óptimas para dar cumplimiento a la visión estratégica y el mandato. Para ello, las estrategias en materia de aprendizaje de los departamentos y las oficinas exteriores deben ajustarse en mayor medida a las prioridades estratégicas de la Oficina, y el personal debe recibir los servicios de formación y desarrollo profesional adecuados. Por consiguiente, las iniciativas de creación de capacidad se potenciarán a través de una red más sólida de coordinadores del aprendizaje y mediante el uso de nuevas tecnologías y estrategias de

aprendizaje colaborativo. La participación de los funcionarios y directivos en una conversación permanente y de gran calidad sobre el desarrollo profesional y la gestión del desempeño se reforzará por medio de un abanico de mecanismos de apoyo, como la Guía para las conversaciones sobre el crecimiento profesional, la nueva edición del Programa de tutoría o las plantillas de productos SMART que estarán próximamente disponibles.

19. Los líderes actuales y futuros deben estar en disposición de impulsar el cambio y favorecer una cultura que propicie la innovación. Para lograrlo, el marco de desarrollo integral del liderazgo comprenderá actividades de desarrollo centradas en un liderazgo en pro del cambio que incluirán aspectos como la gestión del cambio y la innovación, así como prácticas y herramientas de mejora continua.

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

Medición	**Meta**
Porcentaje de funcionarios que consideran colmadas sus necesidades en materia de formación y desarrollo profesional para desempeñar su labor con eficacia.	Aumento del 25 por ciento para 2021 **Medios de verificación/fuente de información** Encuesta sobre el Índice de Salud Organizacional **Criterio de referencia** Desempeño en 2017

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

Medición	**Meta**
Porcentaje del personal que, al responder al cuestionario de evaluación ascendente del Marco de Gestión del Desempeño, se muestra «de acuerdo» o «plenamente de acuerdo» en que sus directivos o supervisores son un impulsor positivo del cambio y ayudan a los demás a comprender las ventajas del mismo.	75 por ciento para 2019 80 por ciento para 2021 **Medios de verificación/fuente de información** Módulo de Gestión del Desempeño del sistema de gestión de talentos de la OIT *(ILO People)* **Criterio de referencia** Desempeño en el período 2016-2017

2.3. Motivar y conservar al personal

20. Un lugar de trabajo y una cultura institucional inclusivos y respetuosos contribuirán a conservar una fuerza de trabajo calificada y comprometida. El establecimiento de un entorno que permita al personal conciliar la vida laboral con su vida privada de forma saludable redundará en un mayor compromiso del personal con la Organización. Las políticas en favor de un equilibrio entre la vida laboral y la vida privada se examinarán y, cuando proceda, se revisarán, y se mantendrán las iniciativas de fomento del bienestar en el lugar de trabajo.

21. Al mismo tiempo, para ayudar a reducir los niveles de estrés relacionado con el trabajo y de agotamiento profesional, se desplegará una campaña en toda la Oficina destinada a promover un entorno de trabajo respetuoso a fin de prevenir la discriminación y el acoso. Se prevé que, de ese modo, se reducirán los niveles de conflicto interpersonal en toda la Oficina y se contribuirá a un uso más eficaz de los mecanismos informales de resolución de conflictos.

22. El Programa de la OIT de reconocimiento laboral, puesto en marcha a título experimental en 2016, es un mecanismo concebido para respaldar y promover una cultura institucional en la que se reconozca la labor de miembros y equipos concretos del personal que hayan contribuido notablemente a dar cumplimiento al mandato, los objetivos y los valores de la OIT. Este Programa formará parte del marco de recompensas y reconocimientos de la OIT que la Oficina fortalecerá durante el período de vigencia de la presente estrategia. Además

de mejorar dicho marco, también es importante asegurar, cuando proceda, una gestión adecuada de las consecuencias. A ese respecto, se adoptarán medidas encaminadas a garantizar la aplicación de las disposiciones establecidas para resolver los casos de desempeño deficiente.

23. La iniciativa de las Naciones Unidas sobre el deber de diligencia fundamentará y orientará el apoyo prestado al personal destacado en lugares de destino difíciles o de alto riesgo. La estrategia de comunicación interna en materia de recursos humanos se mejorará mediante el establecimiento de metas claras y el uso de medios adecuados en función de los objetivos, por ejemplo, reuniones informativas directas, comunicados y avisos. Asimismo, proseguirán las iniciativas desplegadas en favor del mantenimiento de un marco de relaciones laborales sanas y dinámicas, y se recabará la opinión del personal por conducto de la encuesta sobre el Índice de Salud Organizacional.

Indicador 2.3: Fomento de una cultura de conducta respetuosa e inclusiva en toda la Oficina	
Medición Aumento de la cantidad de personal que considera que la cultura de la Oficina ejerce una influencia positiva en las conductas en el trabajo.	**Meta** Aumento del 15 por ciento para 2019 Aumento de otro 15 por ciento adicional para 2021 **Medios de verificación/fuente de información** Encuesta sobre el Índice de Salud Organizacional **Criterio de referencia** Desempeño en 2017

3. Función de gestión de los recursos humanos propicia (servicios y herramientas de gestión de los recursos humanos que mejoran la eficiencia y la capacidad de respuesta operativa)

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

24. La eficacia en función de los costos y la orientación a la prestación de servicios son elementos fundamentales que sustentan el desempeño de la función global de gestión de los recursos humanos. Por ello, se actualizarán las herramientas y competencias de gestión de los recursos humanos de la Oficina, que estarán mejor equipadas para ayudar al personal a maximizar las oportunidades que ofrece la nueva corriente de tecnologías digitales en el lugar de trabajo. Estas herramientas mejoradas permitirán a la Oficina agilizar procesos fundamentales de gestión de los recursos humanos, y liberar recursos de las funciones administrativas para reasignarlos a labores técnicas y analíticas. También se realizarán actividades de desarrollo de la capacidad a fin de fortalecer la coordinación entre los servicios de gestión de los recursos humanos proporcionados por la sede y aquéllos descentralizados en las regiones, en particular para mejorar los servicios de recursos humanos destinados a la cooperación para el desarrollo. Sobre la base de las iniciativas desarrolladas en el marco del examen de los procesos operativos y a fin de acelerar la transición del empleo de papel a las aplicaciones informáticas digitales y respetuosas del medio ambiente, se crearán herramientas de autoservicio para una serie de procesos operativos fundamentales de gestión de los recursos humanos.

Indicador 3.1: Aumento del uso de los servicios y herramientas digitales de gestión de los recursos humanos en la Oficina	
Medición Porcentaje de procesos fundamentales de gestión de los recursos humanos que ya no se hacen en papel sino con medios digitales. Porcentaje de usuarios de los servicios digitales de gestión de los recursos humanos.	**Meta** Aumento del 40 por ciento para 2021 **Medios de verificación/fuente de información** Número de usuarios de las herramientas web de HRD Número de procesos de gestión de los recursos humanos que utilizan adelantos informáticos en 2018-2021 **Criterio de referencia** Número de consultas en las herramientas web de HRD, promedio en 2016 y 2017 Número de adelantos informáticos en la gestión de los recursos humanos 2016-2017

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

25. La eficacia de los servicios de gestión de los recursos humanos depende, en gran medida, de la calidad y la fiabilidad de los datos sobre los recursos humanos y la capacidad de desarrollar y utilizar esos datos para fundamentar la toma de decisiones operativas y estratégicas y vigilar las repercusiones en toda la Oficina. Al centrarse más en mantener información precisa sobre el personal, elaborar cuadros interactivos y prever las necesidades futuras, la Oficina reforzará su capacidad de informar acerca de los indicadores fundamentales de recursos humanos para mejorar la puntualidad y la transparencia de la información de recursos humanos proporcionada a los directivos. Como consecuencia de ello, la Oficina podrá producir mejores datos sobre el personal y analizarlos en combinación con otra información operativa fundamental, como los datos financieros y relativos a la seguridad del personal.

Indicador 3.2: Baremos de medición de la gestión de los recursos humanos y análisis de la fuerza de trabajo	
Medición Porcentaje de baremos, herramientas analíticas y cuadros interactivos de gestión de los recursos humanos utilizados periódicamente por los directivos para orientar la planificación de sus recursos humanos, la gestión de talentos, las tendencias de dotación de personal y la gestión de las ausencias.	**Meta** Aumento de un 10 por ciento por bienio **Medios de verificación/fuente de información** Estadísticas sobre el uso periódico que hacen los directores de programas de los cuadros interactivos de almacenamiento de datos sobre los recursos humanos. **Criterio de referencia** Número de usuarios activos a 31 de diciembre de 2017

Sinergias y cuestiones transversales

26. A fin de aplicar con éxito la Estrategia en materia de recursos humanos de la Oficina, se necesitará una estrecha colaboración entre la función de gestión de los recursos humanos y los directivos en toda la Oficina, así como el compromiso y la aceptación de todo el personal. Se desarrollarán iniciativas de comunicación interna, promoción y divulgación con respecto a los tres productos clave con miras a desarrollar y forjar esta alianza.

27. Mantener un diálogo abierto, constructivo y optimizado entre la Dirección, el personal y sus representantes será esencial para lograr los ambiciosos resultados previstos en la Estrategia, y mantener al mismo tiempo un entorno de trabajo propicio y relaciones laborales fluidas.

28. En la aplicación de la Estrategia en materia de recursos humanos se tendrán en cuenta los adelantos específicos en otras estrategias interconectadas basadas en los resultados, en particular aquéllas relativas a la cooperación para el desarrollo y la tecnología de la información.

Alianzas externas

29. Se seguirá fortaleciendo la cooperación con el Centro Internacional de Formación de la OIT en Turín, a través de la elaboración de nuevas iniciativas conjuntas en el ámbito del desarrollo, la formación y el fortalecimiento de la capacidad del personal. El Centro de Turín seguirá siendo un importante colaborador en la aplicación de la Estrategia en materia de recursos humanos de la OIT, así como una plataforma fundamental de intercambio de experiencias y conocimientos entre la sede y las regiones.

30. La aplicación de la Estrategia en materia de recursos humanos fortalecerá la colaboración existente y las iniciativas conjuntas con los principales agentes institucionales que se ocupan de la gestión de los recursos humanos en el sistema común de las Naciones Unidas, por ejemplo, mediante la selección de candidatos idóneos para los puestos de Coordinador Residente. La Oficina seguirá participando activamente en las actividades de la Comisión de Administración Pública Internacional para asegurarse de que ésta tenga en cuenta las necesidades y valores específicos de la OIT en sus exámenes sobre las políticas en materia de recursos humanos. La Oficina colaborará activamente con la Red de Recursos Humanos de la Junta de los Jefes Ejecutivos del Sistema de las Naciones Unidas para la Coordinación, a fin de asegurarse de que las repercusiones en la gestión estratégica de los recursos humanos de las reformas administrativas destinadas a mejorar la eficiencia y simplificar las prácticas empresariales se aborden debidamente en el Comité de Alto Nivel sobre Gestión de las Naciones Unidas. Además, la Oficina seguirá apoyando las actividades de la Asociación para la Gestión de los Recursos Humanos en las Organizaciones Internacionales, con miras a contribuir al intercambio periódico sobre las mejores prácticas para el desarrollo de la gestión de los recursos humanos en el sector público internacional y aprovechar dicho intercambio.

Evaluación de los riesgos

31. La aplicación exitosa de la Estrategia en materia de recursos humanos se basa en tres supuestos fundamentales: en primer lugar, que la Oficina seguirá teniendo los recursos necesarios para cumplir su mandato, con una plantilla estable; en segundo lugar, que el contexto externo permitirá a la OIT contratar a los talentos necesarios para cumplir su mandato y conservar a los miembros del personal comprometidos con los valores de la Organización y que reúnen las competencias adecuadas, y en tercer lugar, que existe la capacidad interna necesaria para lograr los productos clave de la Estrategia en materia de recursos humanos. En este contexto, se establecerán medidas de mitigación para hacer frente a los riesgos más importantes en las siguientes esferas:

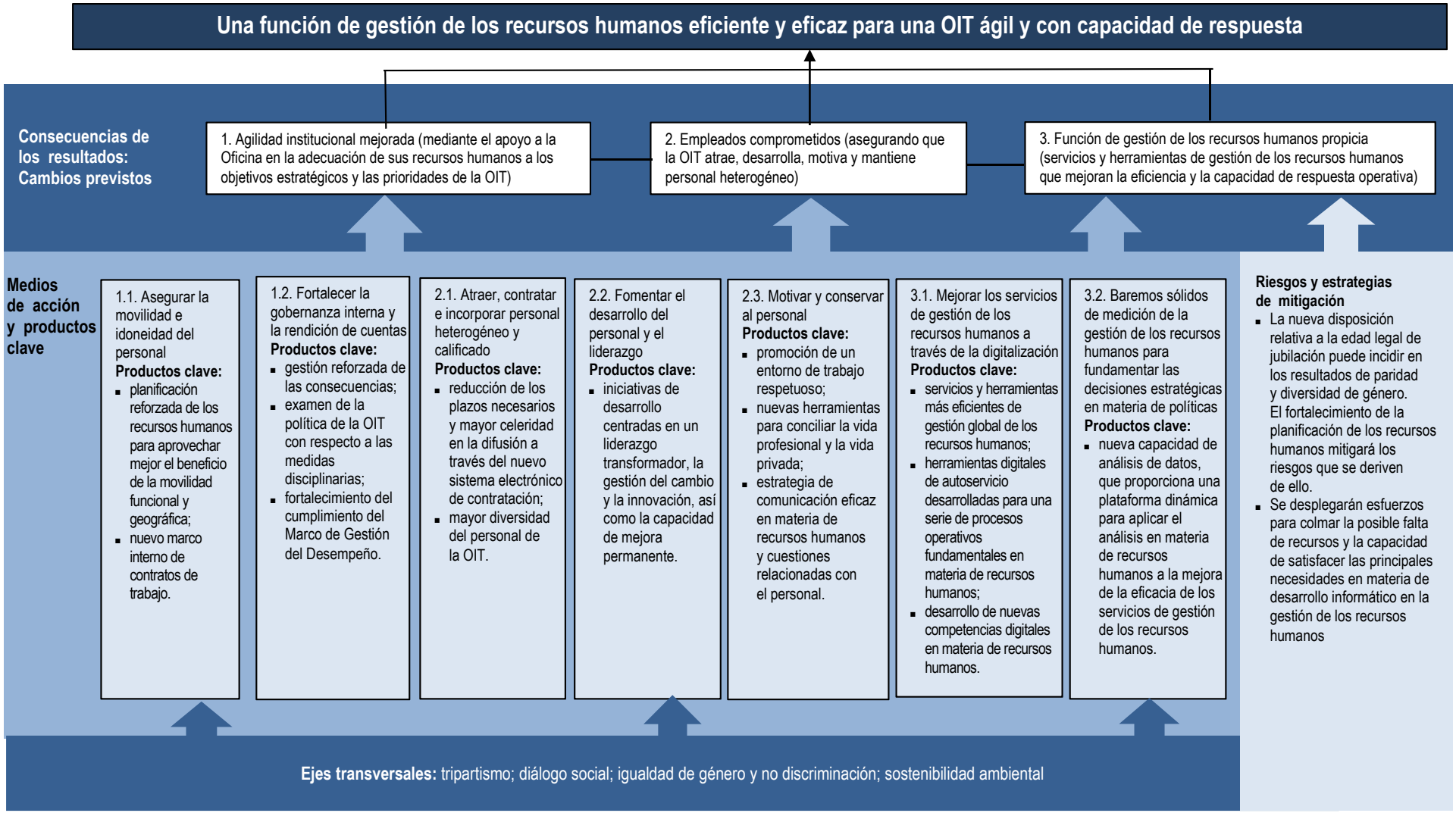
- Se estudiarán con detenimiento las repercusiones financieras y las medidas de contingencia conexas para la realización de las principales actividades asociadas a los productos estratégicos clave.

- Se estudiarán debidamente los efectos de las nuevas disposiciones relativas a la edad legal de jubilación aplicables al personal de la OIT sobre la rotación del personal y la planificación general de los recursos humanos, así como sus consecuencias generales en la paridad y diversidad de género.

- Se desplegarán esfuerzos a fin de colmar la posible falta de recursos y de capacidad para satisfacer las principales necesidades en materia de desarrollo informático en la gestión de los recursos humanos, que podría incidir en la ejecución de muchas de las actividades previstas en el marco de los productos estratégicos clave.

Proyecto de decisión

32. ***El Consejo de Administración aprueba la Estrategia en materia de recursos humanos 2018-2021 y solicita al Director General que tenga en cuenta las orientaciones facilitadas por el Consejo de Administración en la aplicación de la Estrategia.***

Anexo

Teoría del cambio – Resultado para la OIT