



# Consejo de Administración

343.ª reunión, Ginebra, noviembre de 2021

Sección de Programa, Presupuesto y Administración

PFA

Segmento de Personal

Fecha: 4 de octubre de 2021

Original: inglés

Decimocuarto punto del orden del día

## Estrategia de Recursos Humanos 2022-2025

Diversidad, rendición de cuentas y respeto

### Finalidad del documento

En este documento se presenta la Estrategia de Recursos Humanos 2022-2025, que tiene en cuenta las orientaciones proporcionadas por el Consejo de Administración en su 341.ª reunión (marzo de 2021) sobre los progresos realizados en la aplicación de la Estrategia de Recursos Humanos 2018-2021.

La Estrategia de Recursos Humanos 2022-2025 tiene por objetivo dotar a la Oficina de una fuerza de trabajo con los más altos niveles de competencia, eficiencia e integridad, tomando debidamente en consideración el Plan de acción para mejorar la diversidad de la fuerza de trabajo de la OIT (GB.337/PFA/11), inclusive en lo relativo a la diversidad de género y geográfica, y atendiendo también a la subrepresentación, a la experiencia pertinente para los tres grupos de mandantes y a las oportunidades para los jóvenes y para los jóvenes profesionales.

Se invita al Consejo de Administración a que formule comentarios sobre la Estrategia de Recursos Humanos 2022-2025 y a que la apruebe (véase el proyecto de decisión en el párrafo 49).

**Objetivo estratégico pertinente:** Ninguno.

**Resultado más 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:** Ninguno.

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

**Documentos conexos:** [GB.341/PFA/16](#); [GB.340/PFA/12](#); [GB.337/PFA/11](#); [GB.331/PFA/13](#); [GB.328/PFA/1](#).

## ▶ Índice

	<b>Página</b>
Introducción .....	5
Principales enseñanzas extraídas de la Estrategia de Recursos Humanos 2018-2021 .....	5
Principales prioridades y resultados previstos para 2022-2025 .....	7
Resultado 1: Fuerza de trabajo diversa dotada de las competencias adecuadas para afrontar el futuro .....	8
1.1. Esfera prioritaria: Plan para necesidades futuras de personal .....	8
1.2. Esfera prioritaria: Captación, contratación e implicación de personal diverso .....	9
1.3. Esfera prioritaria: Desarrollo de la capacidad de ejecución .....	11
Resultado 2: Un entorno respetuoso y propicio al empoderamiento .....	11
2.1. Esfera prioritaria: Fortalecimiento de la rendición de cuentas con respecto al desempeño .....	12
2.2. Esfera prioritaria: Nuevas formas de trabajo .....	13
2.3. Esfera prioritaria: Lugares de trabajo éticos y respetuosos .....	14
Resultado 3: Aprovechamiento de las tecnologías en aras de una mayor eficiencia de los servicios de recursos humanos mediante la innovación continua y la digitalización de la función de recursos humanos .....	15
3.1. Esfera prioritaria: Tecnologías/digitalización de los recursos humanos .....	15
3.2. Esfera prioritaria: Análisis de datos de recursos humanos .....	17
Alianzas internas y externas .....	17
Supuestos fundamentales y riesgos residuales .....	18
Proyecto de decisión .....	18
<b>Anexo</b>	
Indicadores clave seleccionados para la Estrategia de Recursos Humanos 2022-2025 .....	19

## ► Introducción

---

1. En su 341.<sup>a</sup> reunión (marzo de 2021), el Consejo de Administración examinó la aplicación de la Estrategia de Recursos Humanos 2018-2021 <sup>1</sup>. Posteriormente, el Consejo de Administración solicitó a la Oficina que tuviera en cuenta las orientaciones proporcionadas para la aplicación futura de la Estrategia de Recursos Humanos 2018-2021 y la preparación de la Estrategia de Recursos Humanos 2022-2025, a fin de dotarse de una fuerza de trabajo con los más altos niveles de competencia, eficiencia e integridad, tomando debidamente en consideración el Plan de acción para mejorar la diversidad de la fuerza de trabajo de la OIT <sup>2</sup>, inclusive en lo relativo a la diversidad de género y geográfica, y atendiendo también a la subrepresentación, a la experiencia pertinente para los tres grupos de mandantes y a las oportunidades para los jóvenes y para los jóvenes profesionales.
2. La Estrategia de Recursos Humanos 2022-2025 tiene por objetivo contribuir al logro del Plan Estratégico de la OIT para 2022-2025, adoptado por el Consejo de Administración en noviembre de 2020, y del Llamamiento mundial a la acción para una recuperación centrada en las personas de la crisis causada por la COVID-19 que sea inclusiva, sostenible y resiliente, adoptado por la Conferencia Internacional del Trabajo en junio de 2021. La aplicación de esta estrategia contribuirá a dotar a la Organización de las competencias y aptitudes necesarias para que pueda prestar servicios de calidad a sus mandantes tripartitos. Teniendo en cuenta la experiencia adquirida con la pandemia de COVID-19 y las consiguientes repercusiones en la forma de trabajar de la OIT, también contribuirá a que el personal pueda desempeñarse de manera óptima cuando se establezcan las nuevas modalidades de trabajo.

## ► Principales enseñanzas extraídas de la Estrategia de Recursos Humanos 2018-2021

---

3. La Oficina ha avanzado y registrado logros con respecto a los cambios previstos en la Estrategia de Recursos Humanos 2018-2021. La fuerza de trabajo se ajusta en general a los objetivos y prioridades estratégicos de la OIT. Se ha mejorado la planificación de los recursos humanos, teniendo en cuenta la aplicación de la nueva edad obligatoria de separación del servicio. La Oficina ha desarrollado notablemente su agilidad organizativa, en particular en el contexto de los cambios provocados por la pandemia de COVID-19. Ha reorientado cada vez más sus servicios de recursos humanos que han pasado a focalizarse en la ejecución de programas y no en los procesos. Se han aprovechado las oportunidades que brinda la tecnología de la información para reducir el tiempo y el costo de los procesos. Se ha dado el debido seguimiento a la rendición de cuentas con respecto a los resultados individuales con arreglo al Marco de Gestión del Desempeño y la tasa de cumplimiento ha alcanzado totalmente las metas de la Estrategia. Se ha mejorado la implicación del personal gracias a una capacidad de liderazgo y gestión de talentos más eficaces y un entorno de trabajo propicio. Se han puesto en marcha iniciativas específicas

---

<sup>1</sup> GB.341/PFA/16.

<sup>2</sup> GB.337/PFA/11.

sobre el deber de cuidado y el bienestar del personal, que se han seguido reforzando en el contexto de la COVID-19.

4. Las perturbaciones producidas por la COVID-19 en el trabajo de la Oficina brindaron la oportunidad de pasar revista a las formas de trabajo vigentes y las herramientas de gestión de los recursos humanos.
5. El personal de la OIT demostró una gran resiliencia y flexibilidad para hacer frente a los retos planteados por la pandemia de COVID-19. La propuesta de valor para empleados de la OIT —los distintos elementos que incitan a candidatos externos a presentarse a un puesto de la OIT— permitió a la Oficina seguir siendo una empleadora atractiva, como queda patente en vista de las 220 000 solicitudes de empleo recibidas desde la aplicación del nuevo sistema de gestión de talentos. Sin embargo, todavía se puede mejorar mucho la diversidad de la fuerza de trabajo de la OIT, y proseguirán los esfuerzos en ese sentido con arreglo al Plan de acción para mejorar la diversidad de la fuerza de trabajo de la OIT y las orientaciones adicionales proporcionadas por el Consejo de Administración.
6. Los resultados concretos alcanzados por la Oficina a través de la aplicación de la Estrategia de Recursos Humanos 2018-2021 se detallarán en la Memoria sobre la aplicación del programa en 2020-2021. Para elaborar la nueva estrategia se tuvieron en cuenta diversas enseñanzas clave extraídas durante el periodo de aplicación.

## Enseñanzas extraídas

- **Planificación de los recursos humanos.** La escasa rotación del personal de plantilla de la OIT en 2018-2021 limitó el alcance de los cambios sustanciales que han de introducirse a corto plazo. Por ejemplo, en el periodo de 2018-2021 solo hubo 77 jubilaciones, lo que restringió la amplitud de las medidas que pudieron adoptarse para corregir la representación geográfica y el equilibrio de género. La Oficina reforzará sus iniciativas para mejorar la planificación de los recursos humanos. Ello requerirá hacer un seguimiento y evaluación por un periodo de tiempo más largo.
- **Jóvenes.** El rejuvenecimiento general del personal es un componente esencial para el éxito de cualquier estrategia futura de recursos humanos. La intensificación de los esfuerzos para brindar oportunidades de contratación y de carrera a funcionarios más jóvenes permitirá disponer de una fuerza de trabajo multigeneracional con una combinación más variada de experiencia, valores y perspectivas.
- **«Una OIT».** La gestión estratégica de los recursos humanos exige un enfoque más inclusivo e integrado que reconozca los conocimientos especializados y el potencial de todo el personal y se base en ellos. Los colegas que trabajan en proyectos de cooperación para el desarrollo representan actualmente el 50 por ciento del total de la fuerza de trabajo de la OIT, y debe hacerse más por asegurar que sus propuestas de valor se adecúen lo más posible a las del personal de plantilla de la Oficina, con inclusión de sus condiciones de empleo.
- **Nuevas formas de trabajo.** Las funciones y responsabilidades a todos los niveles deben ajustarse a los cambios del entorno de trabajo de las Naciones Unidas. Los cambios normativos también son necesarios para sustentar formas de trabajo más flexibles que se impusieron durante la pandemia de COVID-19 y que es probable que aceleren el cambio hacia nuevas formas de trabajo en el periodo posterior a la pandemia.
- **Diálogo.** Un sistema eficaz de diálogo social interno es fundamental para que la Oficina pueda superar las dificultades y eventos inesperados (como la pandemia) y para que

las prioridades en materia de gestión de los recursos humanos respondan a las necesidades críticas y las expectativas del personal.

- **Información recibida.** La gestión estratégica de los recursos humanos debe basarse en las prioridades manifestadas por los mandantes, así como en las necesidades operativas y en las opiniones expresadas a través de encuestas de compromiso del personal y del diálogo mantenido con este.
- **Respeto.** El respeto y la dignidad en el lugar de trabajo son una preocupación central del personal. Además de asegurar un marco de rendición de cuentas eficaz, la Oficina debe seguir invirtiendo en establecer y consolidar una cultura y mentalidad de respeto en el lugar de trabajo.
- **Experiencia del personal.** La experiencia del personal es uno de los factores más importantes que impulsan el desempeño institucional y la implicación de los funcionarios, así como la movilidad funcional y geográfica. La Oficina debería seguir realizando las inversiones necesarias en apoyo de operaciones y servicios de gestión de los recursos humanos eficaces a lo largo del ciclo de vida de los funcionarios de la OIT, aprovechando el potencial que brindan las tecnologías de la información y desarrollando más las competencias digitales de los recursos humanos.

## ► Principales prioridades y resultados previstos para 2022-2025

---

7. La Oficina ha consultado con un grupo diverso de mandantes, responsables jerárquicos y representantes del personal con objeto de evaluar las prioridades estratégicas para los próximos cuatro años a fin de crear mejores herramientas de recursos humanos tras la pandemia de COVID-19 y prestar a los mandantes tripartitos servicios pertinentes y de gran valor. Las contribuciones aportadas en estas consultas se han evaluado en el contexto del Plan Estratégico de la OIT para 2022-2025 (Visión estratégica: OIT 2025) y el Programa y Presupuesto para 2022-2023, y teniendo también en cuenta las demás estrategias basadas en resultados que la Oficina estaba preparando simultáneamente. Las recomendaciones de los auditores externos también se tomaron en consideración. Se ha determinado que los resultados que se indican a continuación serán los principales resultados de la Estrategia de Recursos Humanos 2022-2025:
  1. **Fuerza de trabajo diversa dotada de las competencias adecuadas para afrontar el futuro:** fomentar la implicación e inclusión del personal —captación, desarrollo, implicación y conservación del personal y directivos diversos y calificados—.
  2. **Entorno respetuoso y propicio al empoderamiento:** reforzar la capacidad de liderazgo, el comportamiento ético y la rendición de cuentas en aras de un entorno respetuoso.
  3. **Facilitación de la función de recursos humanos:** aprovechar la tecnología para lograr servicios de los recursos humanos que sean eficaces mediante la innovación y la digitalización de la función de recursos humanos.

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

8. Ahora que la OIT se dispone a acometer el reto de llevar a la práctica la Declaración del Centenario de la OIT para el Futuro del Trabajo en el contexto de una recuperación de las consecuencias de la pandemia de COVID-19 centrada en las personas, está claro que para cumplirlo deberá invertir en la contratación y conservación de personal diverso y calificado que permita prestar apoyo de calidad a los Estados Miembros y los mandantes. La rapidez, dimensión y complejidad inéditas de la transformación del mundo del trabajo exige una OIT que cuente con una fuerza de trabajo ágil, diversa y comprometida, favorecida por procesos eficaces en materia de movilidad y contratación. El énfasis en el aprendizaje permanente, el apoyo a las transiciones laborales y el programa transformador para lograr la igualdad de género y una mayor diversidad coloca en primer plano al desarrollo de la capacidad. La creciente digitalización y la consiguiente posibilidad de contemplar modalidades de trabajo más flexibles hacen necesario que se apliquen enfoques innovadores a la definición de puestos y el diseño orgánico. El objetivo de la Oficina es poder contar con el personal adecuado, en el lugar adecuado y en el momento adecuado, pero esto está resultando ser una ecuación compleja. Hay que reconsiderar las estrategias de gestión de talentos a fin de responder a estas necesidades cambiantes, innovar los procesos de la OIT y actualizar la gama de competencias de los equipos de la OIT.

### 1.1. Esfera prioritaria: Plan para necesidades futuras de personal

9. El ritmo de cambio cada vez más acelerado supone que las aptitudes y competencias con que cuenta actualmente la Organización no son necesariamente las que harán falta en el futuro. De igual modo, debido al estancamiento en el número de jubilaciones resultante del establecimiento de la edad obligatoria de separación del servicio en 65 años<sup>3</sup> que está previsto llegue a su fin en 2022, hay un mayor riesgo de perder competencias, aptitudes y experiencia que son fundamentales.
10. A fin de superar este reto, la Oficina pondrá a punto herramientas para identificar de manera más proactiva las necesidades de competencias actuales y futuras, e introducir herramientas más sólidas de planificación de los recursos humanos. Dichas herramientas se incorporarán en el ciclo de planificación estratégica, a fin de prever las necesidades y encontrar soluciones para subsanar las carencias antes de que se manifiesten. Ello contribuirá a que se publiquen y cubran las vacantes en tiempo oportuno para reforzar la continuidad y minimizar el riesgo de que queden sin cubrir funciones esenciales durante largos periodos de tiempo.
11. La Oficina implantará mecanismos de apoyo al diseño orgánico y de puestos a fin de determinar factores como la manera en que se agrupan tales competencias para conformar una función coherente, el número de puestos que se precisan para una determinada función laboral y en dónde se adscriben y bajo qué estructuras jerárquicas. Ello promoverá la redefinición y redistribución estratégicas de puestos con carácter temporal o a más largo plazo, lo cual será un elemento importante de agilidad en el marco de un presupuesto de crecimiento cero.

---

<sup>3</sup> En 2018, se estableció la edad obligatoria de separación del servicio en 65 años y al personal que debía jubilarse a los 60 o 62 años se le brindó la oportunidad de seguir trabajando hasta el nuevo límite de edad establecido (véase el documento GB.319/PFA/11). Muchos funcionarios se acogieron a esta opción, lo que dio lugar a una reducción en el número de jubilaciones en 2018-2022.

12. Una descripción de puesto bien formulada es el primer paso para que el proceso de contratación sea eficaz, y constituye la base para el cumplimiento de las tareas específicas del puesto en el futuro. Las descripciones genéricas de puesto de la OIT representan el apoyo estructural de base para la contratación, el desempeño y el desarrollo profesional por lo que deben adecuarse a su finalidad.
13. Tras el ejercicio de revisión de las familias de puestos de trabajo y descripciones genéricas de puestos de trabajo para el personal local de las oficinas exteriores (finalizado en 2019), las actividades en curso se orientan ahora a la revisión de puestos de la categoría de servicios generales en la sede y de la categoría de servicios orgánicos en todo el mundo, a fin de asegurar que reflejen las actividades y competencias que la OIT precisa para cumplir su mandato. Este amplio proceso también abarca un examen inicial de los requisitos mínimos con respecto a la formación, la experiencia y los idiomas con miras a armonizar los niveles de todas las familias de puestos de trabajo y grados y asegurar al mismo tiempo la coherencia con otras entidades de las Naciones Unidas y fomentar el multilingüismo en la OIT. El marco actualizado de familias de puestos de trabajo, descripciones genéricas de puesto y requisitos mínimos presentará con mayor claridad al personal las expectativas con respecto a las funciones de los puestos presentes y futuras, con lo que se contribuye a fomentar niveles muy altos de motivación y productividad del personal, lograr prácticas óptimas de gestión y brindar oportunidades más amplias de progresión profesional a los funcionarios. Asimismo, ello facilitará la preparación de anuncios de vacantes y responderá a la iniciativa 3 del Plan de acción para mejorar la diversidad de la fuerza de trabajo de la OIT <sup>4</sup> al asegurarse de que esos requisitos no constituyan una barrera innecesaria a esa diversidad.

### Principales resultados previstos

- Elaboración y aplicación de descripciones de puestos de trabajo revisadas y ajustadas a su finalidad para el personal de la categoría de servicios orgánicos de todo el mundo y el personal de la categoría de servicios generales de la sede, y revisión de los requisitos mínimos para las vacantes.
- Elaboración e implantación de métodos, procesos y herramientas sólidos de planificación de los recursos humanos.

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

14. En su calidad de Organización consagrada a los derechos humanos fundamentales y a la justicia social, la OIT desempeña una función destacada para promover la igualdad de género, la inclusión y el respeto por la diversidad en el mundo del trabajo y tiene la firme determinación de «predicar con el ejemplo» dentro de la Oficina. Una mayor diversidad de la fuerza de trabajo entrañará una gama más amplia de competencias y un gran acervo de experiencias y perspectivas, que pueden contribuir a que se presten servicios que respondan de manera más eficaz a las necesidades de los mandantes. Fomentar la diversidad supone atraer y contratar a personal heterogéneo, pero aprovechar ese potencial exige que se fomente una cultura institucional de inclusión y sentimiento de pertenencia en la que pueda prosperar ese personal. La Oficina seguirá esforzándose por alcanzar las metas de diversidad recogidas en el Plan de acción de la OIT sobre igualdad de género y en la estrategia de la OIT para la inclusión de las personas con discapacidad.

---

<sup>4</sup> GB.337/PFA/11.

15. Las campañas estratégicas de divulgación y comunicación contribuirán a que los mejores candidatos del mundo consideren a la OIT como un empleador de referencia al hacer hincapié en las políticas, métodos de trabajo y elementos de la cultura institucional que atraen a diversos destinatarios, como mujeres, jóvenes, personas con discapacidades, candidatos de países insuficientemente representados y candidatos con experiencia pertinente para los tres grupos de mandantes. Los enfoques y herramientas revisados destinados a los representantes de recursos humanos, los responsables de la contratación y los miembros del jurado de selección se basarán en la formación a fin de mitigar los riesgos de sesgos inconscientes durante las etapas de selección, evaluación, entrevista y redacción del informe. Se brindarán, en la medida de lo posible, oportunidades específicas de desarrollo profesional para grupos insuficientemente representados, con inclusión de las reservas de talento y los programas específicos.
16. La sensibilidad a la diversidad es un valor fundamental del marco de competencias y valores de la OIT y se exige a todos los directivos y demás miembros del personal. Para fomentar y poner en práctica comportamientos no excluyentes es necesario que haya una intención deliberada y un compromiso a nivel individual y de los equipos. El Departamento de Desarrollo de los Recursos Humanos, en colaboración con el Departamento de Comunicación e Información al Público y el Servicio de Género, Igualdad, Diversidad e Inclusión, seguirá sensibilizando y ofreciendo herramientas prácticas y orientación sobre la manera de celebrar la diversidad y apoyar la inclusión y el sentimiento de pertenencia a todos los niveles de la Organización. Ello comprenderá también la introducción de un programa de «tutorías inversas» a fin de favorecer el intercambio intergeneracional de conocimientos. Los procesos reforzados de integración de nuevos miembros del personal contribuirán también a incorporar comportamientos no excluyentes, junto con aquellos mencionados en el resultado relativo a un entorno respetuoso y propicio al empoderamiento.
17. La OIT está comprometida con la transparencia y la equidad de los procesos de contratación y debe atenerse al Estatuto del Personal y los convenios colectivos que rigen los procesos de contratación. Se han logrado mejoras en lo que respecta a la aceleración del nombramiento del personal de cooperación para el desarrollo, y la herramienta de contratación «ILO Jobs» ha aportado mayor transparencia a la contratación del personal local en las oficinas exteriores; sin embargo, cubrir con eficacia los puestos vacantes de la categoría de servicios orgánicos financiados con cargo al presupuesto ordinario sigue siendo un motivo de preocupación. La mejor planificación de los recursos humanos a la que se hizo referencia se sustentará en una revisión de los procesos de contratación y selección con miras a simplificar y racionalizar los procedimientos, gracias a una identificación de oportunidades de agrupar las vacantes, la utilización de listas de candidatos y la introducción de una mayor flexibilidad para cubrir las vacantes como resultado del efecto dominó de la movilidad profesional interna. Esta revisión brindará también la oportunidad de armonizar, cuando corresponda, los procesos de contratación del personal financiado con cargo al presupuesto ordinario y del personal de cooperación para el desarrollo a fin de mejorar la eficacia y la eficiencia.

### Principales resultados previstos

- Aplicación de las estrategias de divulgación, formación y desarrollo profesional a determinados grupos destinatarios (por ejemplo, mujeres, nacionalidades insuficientemente representadas y personas con discapacidades) con objeto de mejorar la diversidad en la OIT y alcanzar las metas recogidas en el Plan de acción de la OIT sobre igualdad de género y en la estrategia de la OIT para la inclusión de las personas con discapacidad.



### 1.3. Esfera prioritaria: Desarrollo de la capacidad de ejecución

18. La OIT contrata a personal con el nivel más alto posible de competencia, eficiencia e integridad, registra una baja rotación laboral y fomenta la progresión profesional y movilidad internas. En un año normal, aproximadamente el 50 por ciento de puestos vacantes de la categoría de servicios orgánicos y de las categorías superiores financiados con cargo al presupuesto ordinario se cubre con candidatos internos. Sin embargo, el mundo del trabajo no permanece inmutable y para que se mantenga esa tendencia, la Oficina debe adoptar una cultura de aprendizaje permanente que permita al personal adquirir competencias, reciclarse y perfeccionarse profesionalmente por distintos medios, entre ellos, la movilidad funcional y geográfica.
19. Como parte de esta transformación, la Oficina está ampliando su actual marco para el desarrollo del personal mediante la elaboración de una política general de aprendizaje y un plan de acción cuatrienal para el aprendizaje que definirán con mayor precisión las prioridades de desarrollo del personal descritas en los tres resultados de la Estrategia de Recursos Humanos 2022-2025.
20. Las nuevas necesidades de competencias y los resultados de los análisis del déficit de competencias y aptitudes servirán de orientación para establecer el orden de prioridades en el uso de los fondos para el desarrollo del personal. Se concebirán y aplicarán nuevos marcos de desarrollo de las competencias, en colaboración con los departamentos pertinentes. El desarrollo de la capacidad en competencias digitales, para el personal de todos los niveles, será también una prioridad, a fin de apoyar nuevas formas de trabajo y asegurarse de que los distintos sistemas y herramientas de tecnología de la información que se están aplicando en toda la Oficina se usen con eficacia.
21. Se introducirán herramientas de aprendizaje para ayudar al personal a perseguir su propio desarrollo y se reforzará el apoyo que se presta en materia de orientación profesional. Se promoverá el uso entre los directivos de la herramienta GROWTH para mantener conversaciones guiadas sobre el desarrollo con el personal.
22. La movilidad funcional, geográfica e interinstitucional para el desarrollo profesional sigue siendo un ámbito que hay que mejorar. Se seguirá insistiendo en este tema y se propondrán estrategias y mecanismos adicionales para facilitar la movilidad profesional tanto en la OIT —en particular de la sede a las oficinas exteriores y entre la OIT y su Centro Internacional de Formación (el Centro de Turín)— como en la familia de organizaciones de las Naciones Unidas.

#### Principales resultados previstos

- Elaboración y aplicación de una política de aprendizaje y de un plan de acción para el aprendizaje para 2022-2025.
- Implantación de mecanismos revisados de movilidad funcional y geográfica.

### Resultado 2: Un entorno respetuoso y propicio al empoderamiento

23. Al asegurar un entorno laboral basado en el respeto mutuo, la no discriminación y la conducta ética ayudaremos a empoderar a todas las personas que trabajan para la OIT y en colaboración con ella, permitiéndoles prosperar, al tiempo que generamos más y mejores resultados para nuestros mandantes. Una mayor atención al enriquecimiento y el desarrollo de las personas que conforman la fuerza de trabajo de la OIT, en el marco de una cultura basada en la rendición de cuentas común que reconoce y recompensa el compromiso y la excelencia, impulsarán la eficacia y la eficiencia del desempeño en toda

la Organización. Aprovechando las enseñanzas extraídas de la pandemia de COVID-19, se pondrán en práctica modalidades de trabajo flexibles y políticas sólidas para facilitar la conciliación del trabajo y las responsabilidades familiares, junto con estrategias integrales en materia de salud y bienestar, con el fin de apoyar los esfuerzos para la creación de un marco inclusivo que haga de la OIT un empleador de referencia para una comunidad de profesionales diversa y polifacética.

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

- 24.** El personal directivo tiene el papel fundamental de propiciar que las personas y los equipos que dirige alcancen un alto nivel de calidad en su desempeño, así como la responsabilidad de asegurar el cumplimiento puntual de las prioridades de la Oficina, respetando los compromisos operativos, las normas y reglamentos, y las necesidades de su personal. Para que el personal directivo pueda cumplir con estas importantes responsabilidades debe disponer de delegación de autoridad y responsabilidades oficiales claras y apropiadas que le permita tomar decisiones y mejorar la rendición de cuentas y la gestión del desempeño. La Oficina examinará la delegación de autoridad en toda la Oficina y revisará las políticas, cuando proceda, para asegurar que el personal directivo esté suficientemente habilitado y capacitado para rendir cuentas con respecto a la toma de decisiones y el liderazgo. Se publicarán información y orientaciones claras a este respecto para todo el personal.
- 25.** Para el ejercicio de la autoridad administrativa se necesita contar con las competencias necesarias en gestión del personal y con sistemas para gestionar el desempeño de las personas y los equipos de manera eficiente y eficaz, que aseguren la rendición de cuentas con respecto a los resultados, reconociendo el alto rendimiento de manera equitativa y transparente y abordando los casos de rendimiento insuficiente de forma justa e inmediata. Se proporcionará a los actuales y futuros directivos un marco de aprendizaje permanente centrado en el desarrollo de competencias y el aprendizaje formal, la formación en el empleo, las tutorías, las actividades de desarrollo, el establecimiento de redes, la formulación de comentarios y la orientación, y se les darán las herramientas, los sistemas y las infraestructuras necesarios para el desempeño de sus responsabilidades. Todos los miembros del personal deberían disponer de oportunidades de aprendizaje y desarrollo de alta calidad y enfocadas a sus necesidades para ayudarles a alcanzar su pleno potencial. Los vínculos entre el desarrollo del personal, el alto rendimiento y la progresión profesional deberían seguir estando claramente articulados y ser visibles y conocidos por todos. La Oficina seguirá desarrollando sistemas para el reconocimiento profesional que alienten la innovación y la excelencia en los directivos, los trabajadores a título individual y los equipos, asegurando unas recompensas específicas, con plazos concretos y accesibles para todo el personal.
- 26.** Para ello es esencial que haya un esfuerzo continuo para garantizar que la gestión del desempeño ofrece una plataforma justa y objetiva con la que evaluar y motivar adecuadamente al personal. La gestión del desempeño se centrará en optimizar la calidad de la contribución de cada funcionario a la labor de la Organización. Esto, a su vez, promoverá la confianza y el compromiso con el diálogo permanente entre los directores y su personal y la finalización oportuna de los procesos de evaluación. También se desplegarán esfuerzos para fortalecer la capacidad del personal directivo y para aumentar la visibilidad y la universalidad de los mecanismos para gestionar el rendimiento insuficiente y abordar el incumplimiento de las responsabilidades profesionales de forma eficaz, justa y oportuna.

## Principales resultados previstos

- Publicación y puesta a disposición de todo el personal de información y orientaciones sobre la delegación de autoridad con el fin de asegurar que el personal directivo esté suficientemente habilitado y capacitado para rendir cuentas con respecto a la toma de decisiones y el liderazgo.
- Sistemas de reconocimiento para recompensar la excelencia mejorados y disponibles para todo el personal.
- Publicación y puesta a disposición de todo el personal de actividades de aprendizaje para el personal directivo e información sobre mecanismos para mejorar el bajo rendimiento y resolver los casos de incumplimiento de las responsabilidades profesionales de forma eficaz, justa y oportuna.

## 2.2. Esfera prioritaria: Nuevas formas de trabajo

27. No hay duda de que la inesperada experiencia y el impacto sin precedentes de la pandemia de COVID-19 han hecho que nos replanteemos a fondo nuestra manera de trabajar. Los miembros del personal de la OIT han demostrado una dedicación y una resiliencia considerables al seguir cumpliendo con el programa de trabajo de la Organización trabajando casi exclusivamente desde sus domicilios. Los aspectos positivos de las experiencias de teletrabajo obligatorio se evaluarán y desarrollarán en el futuro.
28. Las grandes mejoras en las infraestructuras, los sistemas y las plataformas de comunicación informáticos hacen que sea claramente posible ir más allá de un modelo de trabajo basado casi exclusivamente en horarios de trabajo fijos y presencia física en la oficina y proporcionar a todo el personal una mayor flexibilidad para que pueda realizar su trabajo de una forma que se adapte mejor a su situación personal. La experiencia reciente y las continuas innovaciones tecnológicas nos permiten afirmar con certeza que la introducción de una mayor gama de modalidades de trabajo flexible será beneficiosa tanto para la Organización como para su personal. Las nuevas formas de trabajo tienen el potencial de mejorar la salud, el bienestar y la conciliación de la vida profesional y personal, y de crear lugares de trabajo más inclusivos con una fuerza de trabajo equilibrada en términos de género y verdaderamente diversa e internacional.
29. Sin embargo, será necesario invertir para mejorar nuestra capacidad de apoyo a las labores de equipos híbridos y virtuales, a fin de asegurar que todo el personal puede contribuir eficazmente, y efectivamente lo hace, con independencia de dónde se encuentre físicamente. Con la ampliación de las posibilidades de implementar modalidades de trabajo flexible también se incrementará el riesgo de que disminuya la calidad del contacto interpersonal entre los compañeros de trabajo. Hay que procurar que las nuevas formas de trabajo favorezcan realmente la armonía entre la vida profesional y personal y que la capacidad de conectarse no vaya en detrimento de la necesidad de desconectar del trabajo de forma razonable y responsable. Las medidas de salud preventivas para promover la buena salud física y mental y el bienestar son esenciales, como también lo son las dirigidas a ayudar a los miembros del personal a asegurarse de que los entornos de trabajo virtuales cumplen con los requisitos en materia de seguridad y salud en el trabajo.
30. Se introducirá un nuevo marco que incluirá una mayor variedad de modalidades de trabajo flexible, basado en los principios de no discriminación, equidad y transparencia, así como en la gestión basada en los resultados. Se apoyará este nuevo enfoque con formación y orientaciones específicas sobre gestión y trabajo eficaz con equipos híbridos y virtuales, aprovechando las oportunidades que ofrece la informática y mejorando las

competencias digitales. Se diseñará e introducirá un marco integral de medidas para fomentar la salud física y mental y el bienestar de todo el personal, que complementará el conjunto general de medidas de seguridad y salud en el trabajo.

### Principales resultados previstos

- Nuevo marco sobre modalidades de trabajo flexibles, complementado con formación y orientaciones, sobre cómo liderar, gestionar el desempeño y trabajar eficazmente con equipos híbridos y virtuales.
- Establecimiento y aplicación de un marco integral, que incluya actividades de aprendizaje para el personal directivo, para fomentar la salud física y mental y el bienestar de todo el personal.

### 2.3. Esfera prioritaria: Lugares de trabajo éticos y respetuosos

31. Se asegurarán los máximos niveles posibles de respeto y conducta ética en el trabajo para reducir la posibilidad de cualquier forma de conducta inapropiada o conflicto. La selección del personal y la verificación de las referencias se llevarán a cabo de forma más rigurosa para que las personas contratadas por la OIT tengan los máximos niveles de integridad posibles. Para la implantación de una cultura del respeto de la OIT se requieren mayores esfuerzos para asegurar que se hace frente a cualquier forma de discriminación real o percibida y que existen a nivel interno políticas, procedimientos y prácticas adecuados para prevenir todas las formas de violencia y acoso en la Organización. Esta labor se basará en los principios y medidas que se enuncian en el Convenio (núm. 190) y la Recomendación (núm. 206) sobre la violencia y el acoso, 2019.
32. Se proporcionará un conjunto completo de materiales informativos y módulos de formación para que todo el personal conozca y comprenda los principios, valores y normas de conducta consagrados en la Carta de las Naciones Unidas, las Normas de conducta de la administración pública internacional y los Principios de conducta para el personal de la Oficina Internacional del Trabajo. Estas medidas se reforzarán con una campaña dirigida al conjunto de la Organización para promover el respeto y eliminar todas las formas de comportamiento inapropiado o contrario a la ética, incluido el acoso y el abuso de autoridad en la OIT. Se promoverá el respeto a todas las formas de diversidad mediante una revisión de las políticas y los procedimientos internos de la OIT con el fin de identificar y combatir la discriminación y de asegurar que se entiendan y se aborden los retos y necesidades específicos de diversos grupos, prestando especial atención a la necesidad de lograr la paridad de género en todos los niveles, al cumplimiento de la Estrategia de las Naciones Unidas para la Inclusión de la Discapacidad y a los esfuerzos para combatir el racismo, la discriminación racial y todas las formas de homofobia y transfobia.
33. Con este fin, se mejorará la conducta y la toma de decisiones éticas mediante una combinación de iniciativas de la Oficina de Ética, la función del Mediador, la Oficina de Auditoría Interna y Control y el Departamento de Desarrollo de los Recursos Humanos para asegurar que todos los miembros del personal conocen las normas de conducta que deben acatar y las consecuencias de su incumplimiento. La revisión integral y consultiva del marco disciplinario proseguirá con el objeto de garantizar que haya procedimientos transparentes, justos y eficientes para la evaluación oportuna de posibles conductas inapropiadas y ampliar la gama de sanciones disciplinarias a fin de proporcionar un conjunto de medidas apropiadas y proporcionadas.

## Principales resultados previstos

- Puesta en marcha de la campaña «ILO Respect» para promover los máximos niveles de buena conducta y respeto y para eliminar todas las formas de discriminación, violencia y acoso en la OIT.
- Revisión del marco disciplinario interno y comunicación del mismo al personal.

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

34. Desde 2018, como parte de la Estrategia 2018-2021, el Departamento de Desarrollo de los Recursos Humanos está llevando a cabo una transformación digital a gran escala para mejorar el nivel de los servicios que proporciona, además de controlar los costos y reducir su huella ambiental. Ante la rápida evolución del entorno externo y la creciente necesidad de mejoras en la eficacia y la eficiencia, es esencial que la Oficina prosiga con su labor de modernización y optimización de los procesos de recursos humanos, vinculando a las personas, los procesos y el desempeño, para ser más eficaz y mejorar la calidad de todos sus servicios.
35. El recurso, forzoso y no planificado, a modalidades de trabajo desde el domicilio en prácticamente todos los ámbitos a causa de la COVID-19 evidenció la necesidad de que el personal de la OIT, en todos los niveles, tuviera unas competencias digitales actualizadas y adecuadas a las funciones que desempeñan. También puso de manifiesto las conocidas limitaciones de los sistemas de archivo basados en papel que se almacenan físicamente en lugares seguros.
36. Por la elevada probabilidad de que se utilicen mucho más las modalidades de trabajo flexibles y los equipos híbridos, es esencial que los equipos, las herramientas y los sistemas informáticos de la Oficina sean óptimos y se empleen de manera eficaz. El crecimiento previsto de las formas de trabajo remoto, más allá de la pandemia de COVID-19, junto con el aparente aumento del riesgo de crisis sanitarias, desastres naturales e inestabilidad civil y política, hacen necesario poder acceder virtualmente y desde cualquier ubicación a los archivos de datos relativos al personal en activo, el personal jubilado y los proveedores de servicios, y que estos no sean vulnerables a ninguna amenaza local. De este modo se garantizará la administración eficiente de los datos en todo momento y una seguridad y tranquilidad adicionales en tiempos de crisis.

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

37. El aprovechamiento de la tecnología para posibilitar formas de trabajo nuevas y más eficientes será una esfera prioritaria importante para la aplicación de la Estrategia de Recursos Humanos 2022-2025 y el logro de los objetivos y productos establecidos. El desarrollo continuo de las tecnologías y la progresiva digitalización de las funciones de recursos humanos permitirá a la Oficina abordar las siguientes esferas prioritarias:
  - **Conectar.** Mejorar el intercambio de información y los procesos de toma de decisiones para permitir a los equipos actuar con rapidez, conectarse con otros, mejorar la comunicación y colaborar con mayor eficacia.
  - **Compartir.** Proporcionar a todo el personal directivo y demás miembros del personal fácil acceso a materiales de recursos humanos pertinentes (como el Estatuto del Personal, documentos de gobernanza interna, manuales de recursos humanos y

formularios reglamentarios), así como a oportunidades de aprendizaje equitativas para que nadie se quede atrás, con independencia de su ubicación física (en las regiones o en la sede).

- **Difundir.** Acelerar todos los procesos de contratación y los subsiguientes procesos de integración en el puesto de trabajo, al tiempo que se mejora la experiencia de los candidatos.
  - **Garantizar la seguridad.** Mejorar la protección de los datos del personal, asegurando al mismo tiempo que el personal autorizado tenga acceso a archivos de datos e información clave.
  - **Automatizar.** Mejorar la eficiencia del personal de recursos humanos mediante una digitalización de los procesos, que incluirá una automatización de determinadas tareas administrativas que mejorará considerablemente la ejecución de los servicios de recursos humanos y su calidad.
- 38.** Continuará la labor de digitalización y automatización de los procesos operativos de recursos humanos, que incluirá aplicaciones de autoservicio. De este modo se garantizará la prestación de servicios de recursos humanos universalmente accesibles, modernos y orientados al usuario en un entorno de trabajo más flexible, móvil y virtual, lo cual minimizará cualquier diferencia real o percibida en la prestación de servicios de apoyo administrativo entre la sede y las oficinas exteriores.
- 39.** También se utilizarán herramientas y tecnologías nuevas y mejoradas para aumentar la eficiencia, mejorar la experiencia de los usuarios y apoyar las actividades que se lleven a cabo en el marco de los resultados 1 y 2, y, en particular, para la difusión de las vacantes, la contratación del personal y su integración en el puesto de trabajo. Las nuevas iniciativas de la tecnología de la información mejorarán y acelerarán el proceso de contratación, al reducir el tiempo que se dedica a la organización de pruebas, evaluaciones y entrevistas a los candidatos, y a la integración del personal seleccionado. La digitalización de los aspectos de estos flujos de trabajo gobernados por el sistema y los procesos asegurará la velocidad y la uniformidad en la prestación de los servicios básicos y, además, permitirá que el personal disponga de más tiempo para dedicarse a aspectos de los servicios más humanos y relacionados con el trato directo con el cliente.
- 40.** Se pondrá en marcha una importante iniciativa, en cooperación con el Departamento de Gestión de la Información y de las Tecnologías, para digitalizar todos los datos del personal y desarrollar un sistema informático de almacenamiento central, seguro y sostenible que cumpla con las políticas de la Oficina sobre la protección de los datos personales. Este proyecto complejo y de gran escala requerirá una importante asignación de recursos financieros, pero proporcionará una plataforma con la que podrá mantenerse la continuidad de las operaciones de recursos humanos en un contexto de mayor uso de las modalidades de trabajo flexible y si se da la desafortunada situación de que deba interrumpirse el trabajo presencial por cualquier factor externo.

### Principales resultados previstos

- Digitalización de los archivos personales en un sistema informático seguro y sostenible conforme a la política de la Oficina sobre la protección de los datos personales.
- Digitalización de los procesos operativos de recursos humanos.

### 3.2. Esfera prioritaria: Análisis de datos de recursos humanos

41. Los objetivos establecidos en los resultados 1 y 2 de la presente Estrategia, relativos a la planificación de los recursos humanos, la gestión del desempeño, la mejora de la rendición de cuentas y el desarrollo del personal deben estar respaldados por información y asesoramiento claros y accesibles para el personal directivo y los demás miembros del personal a fin de que puedan analizarse y gestionarse eficazmente los principales procesos y funciones de los recursos humanos. Proseguirá la labor de diseño e implementación de cuadros interactivos mejorados y fáciles de utilizar e informes para apoyar el intercambio de información y la toma de decisiones en toda la Oficina. De este modo se promoverá también un enfoque más individualizado y específico de la gestión de talentos, para identificar las principales necesidades y oportunidades de desarrollo y maximizar el potencial del personal.
42. Para cumplir las expectativas de mayor transparencia manifestadas por los mandantes es necesario disponer de datos exhaustivos que puedan analizarse de forma cuantitativa y cualitativa. La Oficina creará nuevas herramientas de análisis de las personas que contribuirán a la consecución de los objetivos de recursos humanos y posibilitarán el seguimiento continuo y la elaboración de informes sobre los progresos, tanto internos como externos.

#### Principales resultados previstos

- Mejora de la funcionalidad de cuadros interactivos e informes para apoyar la adopción de decisiones basada en datos.

### ▶ Alianzas internas y externas

---

43. La aplicación de la Estrategia de Recursos Humanos fortalecerá la colaboración y las iniciativas conjuntas con actores institucionales clave que impulsan la mejora de la gestión de los recursos humanos en el régimen común de las Naciones Unidas. La Oficina seguirá implicándose positivamente con las actividades de la Comisión de Administración Pública Internacional para que esta tenga en cuenta las necesidades y valores específicos de la OIT en sus exámenes de políticas de recursos humanos, así como para velar por el cumplimiento de las decisiones y recomendaciones de la Comisión. La Oficina seguirá colaborando 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 que en la aplicación de la Estrategia de Recursos Humanos de la OIT se tengan debidamente en cuenta los compromisos de los altos directivos respecto al futuro del trabajo en el sistema de las Naciones Unidas, así como otros objetivos establecidos por el Comité de Alto Nivel sobre Gestión de las Naciones Unidas.
44. La cooperación con el Centro de Turín, a través de su nueva cartera de servicios de formación digitales, será esencial para lograr los objetivos de la Estrategia, particularmente para llevar a cabo actividades en el ámbito del desarrollo del personal, la formación y el desarrollo de las competencias digitales. El Centro de Turín seguirá siendo un asociado clave para la aplicación de la Estrategia de Recursos Humanos de la OIT, así como una plataforma esencial para la colaboración y el intercambio de conocimientos entre la sede y las regiones, tanto virtualmente como en persona.

## ▶ Supuestos fundamentales y riesgos residuales

---

45. La aplicación de la Estrategia de Recursos Humanos 2022-2025 continuará basándose en tres supuestos fundamentales: en primer lugar, que la Oficina tendrá los recursos necesarios para cumplir su mandato, con una plantilla estable; en segundo lugar, que el contexto externo se estabilizará después de la pandemia de COVID-19 y permitirá a la OIT contratar y conservar a 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 de Recursos Humanos. Al basarse en estos supuestos, la Estrategia podría tener que revisarse si hubiera un cambio significativo en los recursos financieros de la organización. Además, aunque la Oficina ha podido hacer frente de manera general a los retos operativos planteados por la pandemia de COVID-19, podría aparecer una variante nueva más peligrosa o una nueva pandemia que afectara a la aplicación de la Estrategia de Recursos Humanos.
46. En este contexto, el Departamento de Desarrollo de los Recursos Humanos continuará manteniendo un registro de riesgos específicos que se revisará con regularidad si cambian las circunstancias. Se informará al Consejo de Administración en caso de que se materialice algún riesgo que requiera un cambio sustancial de dirección.
47. Además, en la aplicación de la Estrategia de Recursos Humanos se tendrán en cuenta los posibles riesgos relativos al régimen común de las Naciones Unidas (como la posibilidad de que se produzca un cambio significativo en las políticas de recursos humanos y las normas del sistema común y el impacto que esto podría tener en la consecución de los resultados de recursos humanos). También se tendrán en cuenta los riesgos relacionados con la información, como la posibilidad de que no haya suficientes datos disponibles para apoyar una iniciativa de la Estrategia, y el efecto que esto tendría sobre el logro de los resultados de recursos humanos. Entre las medidas de mitigación para esta área de riesgo específica se incluyen el uso eficaz del análisis de datos de recursos humanos para hacer un seguimiento de las operaciones de recursos humanos y el reforzamiento de los controles para favorecer una mayor delegación de autoridad, tal como se menciona en el resultado 2.1.
48. Se tendrá debidamente en cuenta el impacto de las nuevas formas de trabajo en la conservación del talento, la implicación de los funcionarios, y la salud y el bienestar de los miembros del personal. Además, se desplegarán esfuerzos para abordar la posibilidad de que falten recursos financieros y capacidades para cubrir necesidades de desarrollo tecnológico importantes para los recursos humanos, algo que podría afectar a la ejecución de muchas de las actividades previstas en el resultado 3.

## ▶ Proyecto de decisión

---

49. **El Consejo de Administración aprueba la Estrategia de Recursos Humanos 2022-2025 y pide a la Oficina que tenga en cuenta las orientaciones facilitadas en la puesta en práctica de la Estrategia.**



## ▶ Anexo

## Indicadores clave seleccionados para la Estrategia de Recursos Humanos 2022-2025

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

#### Planificación de los recursos humanos eficaz

Indicador	Meta intermedia (para finales de 2023)	Meta final (para finales de 2025)
Porcentaje de vacantes previstas en las que los procesos de selección se completan antes de la partida del titular del puesto	30 por ciento	50 por ciento
<b>Medios de verificación/fuente de los datos</b>	<b>Criterio de referencia</b>	
Datos de planificación de los recursos humanos del HRD	Nuevo indicador	
Módulo de contratación del sistema de gestión de talentos de la OIT (ILO People)		
Datos del personal del Sistema Integrado de Información sobre los Recursos de la OIT (IRIS)		

#### Descripciones de puestos de trabajo ajustadas a su finalidad

Indicadores	Meta intermedia (para finales de 2023)	Meta final (para finales de 2025)
Porcentaje del personal en puestos de la categoría de servicios orgánicos en todo el mundo a los que se asigna una descripción genérica actualizada	50 por ciento (para el personal de las categorías de servicios orgánicos y generales)	70 por ciento (para el personal de las categorías de servicios orgánicos y generales)
Porcentaje del personal en puestos de la categoría de servicios generales en la sede a los que se asigna una descripción genérica actualizada		
<b>Medios de verificación/fuente de los datos</b>	<b>Criterio de referencia</b>	
Datos de diseño orgánico de HRD	Nuevo indicador	
Datos relativos a los puestos en IRIS		

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

<b>Indicadores</b>	<b>Meta intermedia (para finales de 2023)</b>	<b>Meta final (para finales de 2025)</b>
a) Porcentaje de puestos de la categoría de servicios orgánicos de la OIT ( <b>P1 a P4, personal de plantilla</b> ) 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 ( <b>P5 y superiores, personal de plantilla</b> ) ocupados por mujeres	40 por ciento	42 por ciento
<b>Medios de verificación/fuente de los datos</b> Informe al Consejo de Administración sobre composición y estructura del personal	<b>Criterio de referencia</b> Situación al 30 de septiembre de 2021: P1-P4: <b>55 por ciento</b> , P5 y superior: <b>38 por ciento</b>	
	Situación al 31 de diciembre de 2021 (pendiente de confirmación)	

**Mejora de la representación geográfica en toda la Oficina**

<b>Indicador</b>	<b>Meta intermedia (para finales de 2023)</b>	<b>Meta final (para finales de 2025)</b>
Porcentaje de personal de plantilla recién contratado de nacionalidades insuficientemente representadas en la OIT	23 por ciento	28 por ciento
<b>Medios de verificación/fuente de los datos</b> Informe al Consejo de Administración sobre composición y estructura del personal	<b>Criterio de referencia</b> Situación al 1.º de septiembre de 2021 (respecto al periodo 2018-2021): 18 por ciento	

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

<b>Indicador</b>	<b>Meta intermedia (para finales de 2023)</b>	<b>Meta final (para finales de 2025)</b>
Porcentaje de miembros del personal que indican que se les proporcionan las actividades de formación y desarrollo profesional necesarias para desempeñar su labor con eficacia	Incremento del 12 por ciento	Incremento del 25 por ciento
<b>Medios de verificación/fuente de los datos</b> Encuesta sobre el Índice de Salud Organizacional	<b>Criterio de referencia</b> Resultados de 2021: 46 por ciento	

**Aumento de la movilidad funcional y geográfica**

<b>Indicador</b> Porcentaje del personal con cargo al presupuesto ordinario que cambia de puesto de trabajo o de lugar de destino por un periodo de uno o más años en 2022-2023 y 2024-2025	<b>Meta intermedia (para finales de 2023)</b> 15 por ciento *	<b>Meta final (para finales de 2025)</b> Incremento adicional del 5 por ciento *
<b>Medios de verificación/fuente de los datos</b> Datos sobre el personal en IRIS	<b>Criterio de referencia</b> Situación de 2020-2021 a 31 de agosto de 2021: 13 por ciento del personal ha tenido movilidad geográfica y funcional a lo largo del bienio	

\* Se elaborarán informes por separado para presentar la movilidad geográfica y funcional, pero el porcentaje general se calculará a partir del número total de movimientos.

**Resultado 2: Un entorno respetuoso y propicio al empoderamiento**

**Gestión del desempeño para la obtención de resultados**

<b>Indicador</b> Porcentaje de miembros del personal que indican que la OIT establece vínculos claros entre el desempeño y las consecuencias	<b>Meta intermedia (para finales de 2023)</b> Incremento del 10 por ciento	<b>Meta final (para finales de 2025)</b> Incremento del 20 por ciento
<b>Medios de verificación/fuente de los datos</b> Encuesta sobre el Índice de Salud Organizacional	<b>Criterio de referencia</b> Resultados de 2021: 46 por ciento	

**Prácticas de trabajo saludables/adaptación a las nuevas formas de trabajo**

<b>Indicador</b> Porcentaje de miembros del personal que en sus respuestas al cuestionario de evaluación ascendente del Marco de Gestión del Desempeño indican que su superior jerárquico promueve un entorno de trabajo seguro, una sana conciliación entre el trabajo y la vida privada y el bienestar personal	<b>Meta intermedia (para finales de 2023)</b> Incremento del 5 por ciento	<b>Meta final (para finales de 2025)</b> Incremento adicional del 5 por ciento
<b>Medios de verificación/fuente de los datos</b> El módulo de Gestión del Desempeño de ILO People	<b>Criterio de referencia</b> Resultados de la evaluación ascendente de 2020: 85 por ciento	

**Entorno de trabajo respetuoso en la OIT**

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

### Resultado 3: Aprovechamiento de las tecnologías para unos servicios de recursos humanos eficientes mediante la innovación continua y la digitalización de la función de recursos humanos

Aumento del uso de los servicios y herramientas digitales de recursos humanos en la Oficina		
Indicador	Meta intermedia (para finales de 2023)	Meta final (para finales de 2025)
Porcentaje de procesos fundamentales de recursos humanos digitalizados	65 por ciento	75 por ciento
Medios de verificación/fuente de los datos	Criterio de referencia	
Lista de procesos fundamentales del HRD	Lista actualizada de procesos digitalizados de 2021: 42 por ciento	