



## DECIMOTERCER PUNTO DEL ORDEN DEL DIA

**Estrategia en materia de recursos humanos: examen de los progresos y las repercusiones**

1. En este documento se informa a la Comisión de Programa, Presupuesto y Administración («la Comisión») de la aplicación general de la estrategia de la OIT en materia de recursos humanos adoptada por el Consejo de Administración en noviembre de 1999<sup>1</sup>.
2. La estrategia en materia de recursos humanos se propone alcanzar objetivos de política en relación con seis elementos principales: mejoramiento de la prospección y de los procedimientos de contratación y selección para atraer a la Oficina a los candidatos mejor cualificados y hacerlo más rápidamente que antes; desarrollo personal y de las carreras, incluyendo la sucesión y la planificación del desarrollo de la carrera, la evaluación del rendimiento y la formación profesional; clasificación de los puestos mediante un sistema centrado en la capacidad y los resultados; perfeccionamiento de los conocimientos de gestión de las relaciones personales; mejoramiento de las relaciones profesionales; y mayor «apertura hacia el exterior». El afianzamiento de la estrategia en materia de recursos humanos ha contado con el compromiso constante del Director General en favor de la negociación colectiva y la colaboración estrecha con el Sindicato del Personal y el propio personal para aplicar la estrategia.
3. La estrategia en materia de recursos humanos se aplica del mismo modo al personal de las oficinas exteriores y al de la sede. La estrategia trata cuestiones importantes que afectan al personal de las oficinas exteriores, como la manera en que la Oficina se ajusta a las normas del sistema de las Naciones Unidas en materia de seguridad, así como cuestiones relacionadas con la introducción de las categorías profesionales de administradores nacionales (NO), y refleja el compromiso del Director General con la política de descentralización y movilidad.
4. En su 285.<sup>a</sup> reunión se informó a la Comisión de que el Director General había solicitado a un auditor externo que realizase una evaluación de la gestión de la estrategia en materia de recursos humanos. El Informe del Auditor Externo («el Informe del Auditor») se presenta

<sup>1</sup> Documento GB.276/PFA/16. Se ha informado a la Comisión en cada reunión posterior y mediante documentos diferentes de la situación en relación con la estrategia en materia de recursos humanos.

a la Comisión en un documento aparte<sup>2</sup>. En el presente documento se examinan los progresos y las repercusiones de la estrategia en materia de recursos humanos desde 1999 teniendo en cuenta los comentarios y las recomendaciones efectuados por el Auditor. En el anexo de este documento figura un resumen de las respuestas de la Oficina a las recomendaciones del Auditor.

5. En la siguiente sección del documento se proporcionan algunos datos básicos sobre la fuerza de trabajo de la OIT y se esbozan las tendencias. Más tarde se evalúan los progresos realizados en la estrategia en materia de recursos humanos desde 1999 y se resumen los problemas que han surgido durante su aplicación. En el documento se formulan después las prioridades de política de la Oficina que se han propuesto para los cinco próximos años. Para facilitar la consulta, el orden de presentación de los componentes individuales de la estrategia que figuran a continuación sigue generalmente el del Informe del Auditor.

## **Tendencias de la fuerza de trabajo de la OIT**

6. El personal es la base fundamental de una organización basada en el conocimiento como la OIT. La estrategia en materia de recursos humanos se centra en el reconocimiento y el desarrollo del talento, tanto dentro como fuera de la Organización, y en la promoción de la flexibilidad que permita que las prioridades, los programas y los métodos de funcionamiento de la OIT cambien con el tiempo sin que por ello se modifique sustancialmente el tamaño de la fuerza de trabajo. A este respecto, será esencial para el éxito futuro de la Organización mantener políticas adecuadas relativas a cuestiones de género, edad, clasificación y movilidad del personal.
7. En los documentos sobre Composición y Estructura del Personal, que se presentan a la Comisión en marzo de cada año, se muestran los cambios de estas estructuras desde que se adoptó en 1999 la estrategia en materia de recursos humanos. Esos cambios son, de manera resumida, los siguientes:
  - a) el número de funcionarios con cargo al presupuesto ordinario se ha mantenido bastante constante desde 1999, aunque ha habido una tendencia general al aumento del personal no incluido en el presupuesto como consecuencia de la reciente ampliación del programa de cooperación técnica de la OIT. El número de funcionarios de la categoría profesional (P) de la Oficina ha aumentado más que el de la categoría de servicios generales (GS);
  - b) como consecuencia del proceso de establecimiento de una base para la clasificación, el número de empleados en puestos de dirección/técnicos, especialmente en el grado P5, ha aumentado, y el de personal correspondiente a los grados P4 e inferiores ha disminuido;
  - c) el porcentaje de mujeres que ocupa puestos de la categoría P y superiores ha aumentado gradualmente cada año desde 1999; no obstante, la mayoría de las mujeres siguen ocupando puestos en niveles profesionales más bajos;
  - d) la media de edad del personal de la Oficina sigue siendo elevada, ya que más de una cuarta parte del personal de la categoría P tiene más de 55 años y sólo el 33 por ciento de ese personal tiene menos de 46 años;

<sup>2</sup> Documento GB.286/PFA/14.

- e) el número de funcionarios de la categoría P en las oficinas exteriores ha variado poco en los últimos años, aunque aumentará de conformidad con la decisión del Director General de incrementar la presencia y las actividades de la Oficina en los Estados Miembros.

## **Aplicación de la estrategia en materia de recursos humanos: progresos y repercusiones**

8. La estrategia en materia de recursos humanos está encaminada a apoyar los objetivos, prioridades y estrategias colectivos de la OIT. Se está poniendo en práctica al mismo tiempo que se lleva a cabo la labor de la Comisión de Administración Pública Internacional (CAPI) para aplicar en el sistema común de las Naciones Unidas políticas y procesos uniformes sobre cuestiones clave de recursos humanos. La estrategia es ambiciosa y compleja<sup>3</sup> y su aplicación ha puesto de relieve algunas dificultades que se deben resolver. A este respecto, aunque el progreso en la aplicación ha sido constante y sustancial, no se ha logrado con la misma intensidad en todos los componentes de la estrategia. Como se demostró claramente en el Informe del Auditor, los recursos disponibles (humanos y financieros) no han sido suficientes para aplicar plenamente la estrategia y hacer frente a la variedad y dificultad de los problemas que han surgido. Por lo tanto, el trabajo se ha concentrado en la puesta en práctica de los componentes más importantes, a saber, los cambios en el proceso de contratación y selección, el desarrollo del Programa de ingreso a la carrera para jóvenes profesionales (YPCEP), los Planes de Desarrollo Personal (PDP) y el examen del actual programa de formación y la aplicación de los nuevos procedimientos de reclamación. Por último, se puso de manifiesto que el plazo previsto inicialmente para la aplicación no era realista.
9. La estrategia sigue desarrollándose<sup>4</sup>, se ajusta de vez en cuando y de su aplicación se han aprendido lecciones que se tendrán en cuenta en la próxima fase de su desarrollo. A este respecto, el Departamento de Desarrollo de los Recursos Humanos (HRD) colaborará estrechamente con el nuevo proyecto de Sistema Integrado de Información sobre los Recursos (IRIS) para garantizar que la aplicación futura de la estrategia aprovecha los nuevos sistemas de información y que los procesos de empresa cotidianos en materia de recursos humanos se simplifican y racionalizan de manera que las economías que se realicen se destinen a apoyar el trabajo prioritario.

## **Convenios colectivos**

10. La negociación colectiva se introdujo en la OIT en el año 2000, y las políticas y procedimientos que conlleva representa para la OIT un método nuevo de relaciones internas entre la administración y el personal. Los convenios forman parte de la estrategia en materia de recursos humanos. Al día de la fecha, se han concluido siete convenios colectivos que han creado nuevos órganos tal como se resume en el cuadro 1.

<sup>3</sup> Por ejemplo, hay elementos clave que están relacionados entre sí. A este respecto, la contratación, la planificación del desarrollo personal, la formación y el desarrollo, y la clasificación laboral se basan ahora en un marco común de capacidad laboral.

<sup>4</sup> A este respecto, el Consejo de Administración aprobó en noviembre de 2000, tal como se señala en el documento GB.279/PFA/12, la inclusión en la estrategia de elementos adicionales en relación con las iniciativas sobre el trabajo y la vida y las políticas en materia de contratos.

**Cuadro 1. Convenios colectivos concluidos entre la Oficina y el Sindicato del Personal**

<b>Título</b>	<b>Fecha de la firma</b>	<b>Organos creados</b>
Acuerdo de reconocimiento y procedimiento	27.03.2000	Comisión Paritaria de Negociación (CPN) y (conflicto colectivo) Organo de Revisión
Convenio colectivo sobre un procedimiento de solución de reclamaciones	13.09.2000	Oficina del Defensor del Personal; Facilitadores; Comité Paritario
Convenio colectivo sobre los procedimientos de contratación	06.10.2000	
Convenio colectivo sobre prevención y solución de reclamaciones en materia de acoso	26.02.2001	
Convenio colectivo sobre disposiciones encaminadas al establecimiento de una base para la clasificación	14.03.2001	Grupo de Revisión Independiente
Acuerdo colectivo sobre los planes de desarrollo personal	03.08.2001	
Convenio colectivo para establecer un procedimiento de clasificación de puestos	19.02.2002	

- 11.** Inevitablemente, los problemas han surgido en las primeras fases de la aplicación de un planteamiento tan innovador. Se han detectado algunos fallos en la elaboración y los procedimientos esbozados en los acuerdos colectivos y todas las partes interesadas han tenido que adaptarse a las nuevas funciones. Todos los acuerdos están sujetos a revisión dos años después de su firma o de su entrada en vigor. La Oficina informará al Consejo de Administración de los resultados del examen de los acuerdos colectivos que se realice el año en curso. El examen tendrá en cuenta la experiencia acumulada y las lecciones aprendidas al día de la fecha en el proceso de negociación colectiva y en la aplicación de los convenios. Examinará las dificultades que han surgido, entre ellas la insuficiente capacidad y disponibilidad de recursos para hacer frente a los problemas lo más rápida y eficazmente posible y proponer enmiendas a los convenios y a los procedimientos que establecen.

## **Desarrollo de las personas y de las carreras**

### ***Planes de Desarrollo Personal y gestión del rendimiento***

- 12.** En su reunión de marzo de 2000 el Consejo de Administración aprobó la sustitución de los actuales acuerdos de evaluación del rendimiento por un sistema anual de planificación de desarrollo del personal (PDP) cuyo objetivo es determinar las capacidades y las necesidades de desarrollo personal y que está relacionado con la planificación de la carrera y el programa de formación de la Oficina. Ya se ha completado una parte sustancial de la labor preparatoria técnica y el PDP se está poniendo en práctica actualmente de forma experimental en un sector de la sede y en la región de América Latina. Se calcula que los datos que se recopilen de, aproximadamente, 100 PDP se consolidarán durante la aplicación experimental. Los resultados se evaluarán durante la primera mitad de 2003 para tener una apreciación inicial de las ventajas, los inconvenientes, los problemas y el apoyo de esta iniciativa.

## **Programa de ingreso a la carrera para jóvenes profesionales (YPCEP)**

13. El YPCEP es un elemento clave de la estrategia en materia de recursos humanos puesto que ayudará a tratar algunas cuestiones importantes de política en materia de recursos humanos, entre ellas cuestiones de género, diversidad nacional, grado y edad. El programa comenzó en el año 2000 y ha habido dos ingresos de diez personas cada uno. La mayoría (13) son mujeres, la media de edad es de 30 años y todos, excepto uno, provienen de algún país insuficientemente representado. La estrategia actual del YPCEP prevé que los jóvenes profesionales trabajen durante algún período en la sede y en las oficinas exteriores antes de incorporarse a un puesto regular en el último año. La Comisión ha seguido apoyando decididamente la contratación de jóvenes profesionales de países insuficientemente representados. Los participantes han mostrado generalmente entusiasmo por el programa a pesar de que el YPCEP se ha resentido de la falta de recursos y compromiso por parte de los responsables, ya que los funcionarios de dirección siguen prefiriendo contratar a personas con experiencia antes que a jóvenes profesionales con relativa poca experiencia. La falta de acuerdos claros de financiación ha creado también incertidumbre acerca del alcance, la dirección y el futuro del YPCEP. La Oficina está revisando el programa con miras a encontrar soluciones a sus limitaciones actuales.

## **Prospección, contratación y selección**

14. El Convenio colectivo sobre los procedimientos de contratación estaba encaminado a mejorar la calidad de la contratación y reducir el tiempo que hay que invertir para completar el proceso de concursos. En el nuevo procedimiento se ha recurrido a los Centros de Evaluación y Desarrollo (CED) y a las evaluaciones de los grupos técnicos especiales a fin de introducir un alto nivel de objetividad en la evaluación de las competencias genéricas y técnicas de los candidatos, así como a una mayor implicación por parte de los funcionarios de dirección en la selección del personal.
15. A partir del 1.º de enero de 2001, el Estatuto del Personal revisado puso en efecto las reformas previstas en el Convenio. Todas las solicitudes de apertura de concursos recibidas después de esa fecha se han tramitado de acuerdo con el nuevo procedimiento. Se han adoptado decisiones acerca de unos 85 concursos, y otros 80 están siendo procesados de acuerdo con dicho procedimiento desde principios de 2001. Se han organizado 27 CED para la categoría de servicios orgánicos y 11 para la de servicios generales en los que han participado más de 220 candidatos. Durante el mismo período se tramitaron otros 50 concursos de acuerdo con el procedimiento anterior.
16. La aplicación del nuevo procedimiento muestra que, aunque han surgido problemas, se han logrado ciertos objetivos clave. Los funcionarios de dirección han participado cada vez más en la selección de personal, y la evaluación contribuye a determinar los puntos fuertes y los requisitos de desarrollo de los candidatos. Las principales dificultades tienen que ver con los retrasos en la tramitación de los concursos y la «pesada» administración de los centros de evaluación y desarrollo. Aunque un objetivo importante del nuevo procedimiento era reducir el plazo de tramitación de vacantes, el tiempo que hay que invertir en los procedimientos de concursos sigue siendo largo, ya que la duración media en 2002 fue de 287 días frente a 322 días en 2001 y 382 días de media para completar los concursos entre el 1.º de enero de 2001 y junio de 2002 de acuerdo con el procedimiento anterior. La gestión y administración de los Centros de Evaluación y Desarrollo requiere la utilización de muchos recursos: el volumen de trabajo del Departamento de Desarrollo de los Recursos Humanos (HRD) ha aumentado sustancialmente y el personal de la Oficina que participa como asesor debe dedicar un tiempo considerable a este trabajo.

## Clasificación

17. Como parte de la estrategia en materia de recursos humanos se desarrolló un nuevo sistema de grados que se centra en la creación de familias de empleos y de amplias descripciones genéricas de puestos en esas familias y establece los requisitos laborales tomando como base la capacidad y los resultados. Para elaborar amplias descripciones genéricas de puestos se revisaron las descripciones individuales de puestos de la Oficina. El Convenio sobre el establecimiento de una base para la clasificación reorientó la responsabilidad en lo que se refiere a la clasificación y evaluación de los puestos a fin de que los funcionarios de dirección y el HRD fueran asesores de clasificación en casos complejos. Durante la aplicación de la base para la clasificación se revisaron un total de 1.645 puestos en la sede y en las oficinas exteriores, de los que hasta el momento (véase más abajo) se ha aumentado el grado de 333 (20,25 por ciento), se ha reducido el grado de 44 (2,67 por ciento) y se ha confirmado el grado de 1.268 puestos (77,08 por ciento). La unidad de clasificación organizó siete talleres de trabajo de clasificación de puestos en los que participaron un total de 37 funcionarios de dirección en julio y septiembre de 2002.
  
18. El Convenio también ofreció la posibilidad de que el personal solicitase la revisión del grado de su puesto al Grupo de Revisión Independiente (GRI), que consta de representantes de funcionarios de las categorías P y GS designados conjuntamente por la Oficina y el Sindicato del Personal. En agosto de 2001, antes de que el GRI comenzase su labor, se organizaron dos cursos de formación de dos días de duración cada uno dirigidos a los miembros del grupo. A consecuencia del retraso en el proceso de revisión del GRI, algunos miembros del personal presentaron reclamaciones ante el Comité Paritario a finales de 2001. Esos retrasos ponen de manifiesto la dificultad que han encontrado los miembros del GRI a la hora de compaginar su labor en el Comité y sus otras obligaciones laborales, así como el hecho de que los miembros del personal han preferido realizar comentarios orales directamente al grupo de expertos pertinente del GRI, en lugar de alegaciones por escrito. En agosto de 2002 se nombró a un miembro del GRI coordinador de las actividades a fin de acelerar la finalización de los casos pendientes. Hasta enero de 2003 el GRI había recibido 155 solicitudes de revisión. De ellas, se habían resuelto 32 casos (15 aumentos de grado y 17 confirmaciones de grado), 23 solicitudes se habían retirado y 100 casos seguían pendientes de decisión. En la actualidad, la Oficina y el Sindicato del Personal están debatiendo cuestiones relacionadas con un proyecto de circular de aplicación, el asesoramiento a los funcionarios de dirección y las atribuciones del GRI.

## Aptitudes para la gestión de las relaciones personales

### Formación

19. La formación es una parte muy importante de la estrategia en materia de recursos humanos. Si la OIT quiere mantener y mejorar su capacidad técnica y de otro tipo vitales para continuar el proceso de modernización de la Organización, se deben fortalecer las actividades de formación y proporcionar los recursos necesarios. El actual programa de capacitación de la Oficina ofrece formación en varias áreas, entre ellas el desarrollo de las capacidades técnicas, un programa de «comunicaciones» para personal de la categoría de servicios generales, cursos de idiomas y gestión del desarrollo. A este respecto, en 2000-2001 se llevó a cabo un programa piloto de preparación para 40 funcionarios de dirección de la OIT como parte del plan de acción para mejorar las aptitudes de gestión en la Oficina. Como la Comisión sabe, el excedente de 2000-2001 proporciona recursos para financiar un esfuerzo importante para mejorar el desarrollo de la gestión.

## Relaciones profesionales

### *Tramitación de las reclamaciones*

- 20.** La Oficina elaboró una política y un programa nuevos para tratar de reducir al mínimo los conflictos en el lugar de trabajo y resolver esos conflictos de manera justa y equitativa. Se adoptaron nuevos procedimientos que conceden importancia a la solución oficiosa y a la solución mediante el diálogo en las primeras etapas de un conflicto a fin de prevenir que los conflictos pasen a ser rápidamente oficiales e inflexibles, lo que limitaría la posibilidad de alcanzar mutuamente un acuerdo y, por lo tanto, una solución más eficaz. Se concibieron procedimientos diferentes para resolver reclamaciones generales y para prevenir y resolver reclamaciones relacionadas con el acoso. Una de las principales características de los procedimientos es la utilización de un sistema de asesoramiento prestado por colegas de similar categoría profesional a fin de fomentar una cultura institucional en la que los funcionarios de dirección y el personal asumirían la responsabilidad de crear un ambiente saludable en el lugar de trabajo y trabajar con las partes interesadas para solucionar efectivamente los conflictos.
- 21.** En diciembre de 2001 se introdujeron enmiendas al capítulo 13 del Estatuto del Personal en las que se establecían dos procedimientos diferentes para la solución de reclamaciones y la prevención y solución de reclamaciones relacionadas con el acoso. Esas enmiendas proporcionan un mecanismo para promover la solución oficiosa de conflictos, además de un mecanismo oficial, y crean la función de los facilitadores de similar categoría profesional, la Oficina del Defensor del Personal y el Comité Paritario.
- 22.** La Defensora del Personal asumió sus funciones el 1.º de octubre de 2001. Antes de esa fecha, la Oficina y el Sindicato del Personal designaron a un grupo de funcionarios que habían expresado interés en prestar servicios de facilitador y a los que se les facilitó formación inicial en aptitudes de comunicación y mediación. La Defensora del Personal continuó esa formación, ya que entre sus obligaciones figura la de supervisar la labor de los facilitadores. A finales de enero y principios de febrero de 2003 se celebraron dos cursos de formación que capacitaron a 12 facilitadores ya nombrados y a varios recientemente elegidos para asumir sus funciones en febrero de 2003. En los 12 meses siguientes a octubre de 2001 la Defensora del Personal tramitó 85 casos. Esos casos se referían a cuestiones relacionadas con el asesoramiento y la asistencia oficiosos [información/remisiones (42) y otras formas de asistencia (19)], así como a reclamaciones que precisaban llevar a cabo una investigación completa y, a veces, compleja (24). La mayor parte de las 24 reclamaciones oficiales que fueron investigadas se referían a supuestos acosos; 19 casos se han cerrado y cinco siguen abiertos.
- 23.** El Comité Paritario, órgano interno de examen de reclamaciones, inició la elaboración de sus normas y procedimientos a mediados de 2001 y comenzó a funcionar plenamente en diciembre de 2001. De noviembre de 2001 (cuando se recibió el primer caso) a diciembre de 2002 se han presentado al Comité Paritario 81 casos, de los que 59 se incluían en el proceso de base para la clasificación (entre ellos un acto de protesta iniciado por el Sindicato del Personal); diez se referían a reclamaciones generales; diez a reclamaciones relacionadas total o parcialmente con el acoso; y dos a reclamaciones relativas a decisiones de selección. El Comité Paritario ha formulado 58 recomendaciones. Dieciséis casos se archivaron sin que el Comité Paritario hiciese ninguna recomendación; de esos 16 casos, siete fueron retirados por el reclamante y el Comité Paritario llevó a cabo exámenes preliminares de los otros casos, pero resolvió que no era competente para decidir al respecto. En dos de esos casos se celebraron audiencias preliminares y el Comité Paritario emitió un Resumen de las Conclusiones en el que exponía los argumentos del reclamante y sus razones para no adoptar una decisión. Siete casos siguen en tramitación. La Oficina y el Sindicato del Personal han alcanzado acuerdos específicos en dos casos de cese para

conceder al Comité Paritario jurisdicción sobre otras cuestiones que se incluyen en los capítulos 11 y 12 del Estatuto del Personal.

24. El análisis del volumen de trabajo de la Defensora del Personal/Comité Paritario desde que asumieron sus funciones en 2001 indica que las cuestiones relativas al lugar de trabajo se tratan mejor en el momento y nivel en que se producen y de una manera relativamente oficiosa. De otra manera, esas cuestiones pueden convertirse, innecesariamente, en reclamaciones oficiales de miembros del personal. Los problemas relativos a los sistemas actuales de reclamación tienen que ver, por ejemplo, con los plazos excesivamente cortos, la confusión acerca de las funciones y de la presentación de informes de la Defensora del Personal y el Comité Paritario, la falta de claridad en relación con los derechos y obligaciones de las partes en un procedimiento de reclamación y las posibles desigualdades en lo que respecta al derecho de recurso de las partes en una reclamación. En el Informe del Auditor se señalaba que los procedimientos dieron lugar a un posible conflicto de intereses para la Defensora del Personal puesto que se espera que sea a un tiempo investigadora y mediadora.

### **Reforma de la política en materia de contratos**

25. El documento de estrategia en materia de recursos humanos de 1999 no se refería específicamente a la política en materia de contratos. Sin embargo, se ha puesto de manifiesto a la hora de aplicar la estrategia que la actual política en materia de contratos es demasiado compleja e incómoda de administrar cuando existen muchos tipos de contrato. Por lo tanto, la Oficina propuso en noviembre de 2001 reformar la política en materia de contratos y la Comisión aprobó un planteamiento<sup>5</sup> que reduciría a tres los actuales seis tipos de contrato y revisaría sus condiciones y administración. Antes de adoptar otras medidas en esta área, la Oficina está esperando a conocer los resultados del actual examen de la política en materia de contratos que realiza la CAPI.
26. Se informó previamente a la Comisión de que la Oficina había emitido una circular relativa a la utilización adecuada de los contratos de empleo temporal<sup>6</sup>. Como consecuencia de las diversas iniciativas adoptadas para regularizar la situación de las personas empleadas durante largos períodos con contratos temporales, desde enero de 2001 se han incorporado a la sede mediante procesos de concurso normales 88 funcionarios temporales (31 en la categoría profesional y 57 en la de servicios generales). Varios casos siguen pendientes de solución y se continúa trabajando para adoptar una decisión cuanto antes.
27. En marzo de 2001, el Consejo de Administración aprobó la introducción en la OIT de la categoría de Administrador Nacional (NO) y delegó en el Director General la autoridad de realizar las enmiendas adecuadas al Estatuto del Personal. En octubre de 2001 se publicó una circular de aplicación y, en la actualidad, todos los puestos de las categorías superiores de servicios generales han pasado a ser respectivamente puestos NO-A y NO-B. En abril de 2002 la aplicación de la categoría NO se amplió al IPEC y a otros proyectos importantes de cooperación técnica.

<sup>5</sup> Documento GB.282/PFA/11.

<sup>6</sup> Circular núm. 630 (6).

## Iniciativas sobre el trabajo y la vida

28. En marzo y noviembre de 2000, la Oficina presentó a la Comisión documentos relativos a iniciativas sobre el trabajo y la vida<sup>7</sup> en los que se trataba una amplia serie de cuestiones relativas al trabajo, la familia y el bienestar del personal de la OIT en Ginebra y en otros lugares. El HRD ha realizado progresos, con diferente intensidad, en varias de estas cuestiones, entre ellas las relacionadas con la seguridad del personal, la seguridad y salud en el trabajo, las parejas de hecho, los servicios de guardería, la licencia de paternidad y las obligaciones de apoyo familiar. En anteriores informes presentados a la Comisión se facilitaba información detallada. Se continuará trabajando en las tres primeras de estas iniciativas y todavía se deben formular propuestas concretas en relación con los otros componentes del programa sobre el trabajo y la vida.
29. La Oficina llevó a cabo un examen de la preparación en materia de seguridad de la dirección y el personal de las oficinas exteriores y de su conocimiento de los acuerdos de seguridad para el conjunto del sistema de las Naciones Unidas. En vista de la mayor preocupación que existe en materia de seguridad internacional desde finales de 2001, la Oficina del Coordinador de las Naciones Unidas de Medidas de Seguridad solicitó a todos los organismos especializados de las Naciones Unidas que adoptasen medidas adicionales de seguridad, y 30 de las 36 oficinas exteriores seleccionadas cumplen ya con las normas comunes. Con cargo al excedente en efectivo de 2000-2001 se adoptarán en 2003 otras medidas para actualizar y mejorar la preparación en seguridad general de la Oficina y la política a ese respecto.

## Apertura hacia el exterior

30. En la estrategia de 1999 se reconocía que dar prioridad a las prácticas de la OIT de desarrollo interno de la carrera aportaría considerables beneficios a la Organización. No obstante, para aumentar al máximo esos beneficios era importante encontrar formas de institucionalizar las relaciones externas y tomar constantemente como referencia las prácticas internas frente a las de organizaciones exteriores que figuran como «las mejores de la categoría». Una manera de alcanzar este objetivo es atraer a personal del exterior y llegar a acuerdos de intercambio de personal con otras organizaciones para ampliar las aptitudes en la Oficina. En la actualidad, 15 altos funcionarios están destinados por la OIT en gobiernos de Estados Miembros de la OIT y desempeñan sus funciones principalmente en sectores técnicos, tanto en las oficinas centrales como sobre el terreno. La Oficina ha puesto en práctica también un programa de intercambio con un ministerio de un Estado Miembro.

## Imperativos de la política en materia de recursos humanos: futuras tareas

31. El pasado mes de noviembre, el Director General informó a la Comisión de que habían surgido problemas al poner en práctica la estrategia en materia de recursos humanos y que ésta había resultado más costosa de lo previsto. Por consiguiente, el Sr. Somavia solicitó al Auditor que preparase una evaluación independiente de la estrategia como base para que la Comisión examinase su futura labor. En el Informe del Auditor se respaldaba el planteamiento general de la estrategia de recursos humanos, se señalaba que se habían logrado progresos significativos en las actividades de desarrollo de la estrategia, pero que

<sup>7</sup> Véanse los documentos GB.277/PFA/11 y GB.279/PFA/12.

su puesta en práctica en determinados ámbitos había sufrido retrasos y tropezado con muchas dificultades. En el informe también se indicaba que las repercusiones financieras de la plena aplicación de la estrategia eran sustanciales, y se formulaban una serie de recomendaciones sobre la manera de mejorar la puesta en práctica.

32. En el anexo del presente documento contiene la posición de la Oficina con respecto a todas las recomendaciones de la auditoría. La OIT tiene intención de estudiar el contenido de algunas iniciativas de la estrategia y sus costos permanentes, y establecer un orden de prioridades con respecto a las medidas a fin de centrar los recursos disponibles en los elementos clave de la estrategia. Las propuestas que figuran en los párrafos 34 a 48 reflejan la postura apoyada por la Oficina, cuya dirección y pormenores deberán discutirse ahora con los supervisores directos y el Sindicato del Personal.
33. Además de las medidas destinadas a aplicar las recomendaciones formuladas por el Auditor, la Oficina considera que los factores clave subyacentes al futuro éxito de la puesta en práctica de la estrategia son los siguientes:
  - una relación más constructiva con el Sindicato del Personal en términos generales y mediante la negociación colectiva;
  - progresos continuos con respecto a los indicadores de recursos humanos relativos a la fuerza de trabajo sobre cuestiones tan importantes como el género, la diversidad, el perfil de edad, la clasificación de los puestos y la movilidad;
  - la aceptación por parte de los supervisores directos de una mayor participación en la gestión de los recursos humanos, junto con un apoyo y orientación adecuados, y
  - un mayor reconocimiento de la importancia de la formación y el desarrollo para mejorar las competencias generales y técnicas de los directivos y el personal.

## **Progresos con respecto a los indicadores clave en materia de recursos humanos**

### ***Equilibrio de género***

34. Las recomendaciones de la auditoría de la OIT sobre cuestiones de género de 2001-2002 confirmaron la importancia de desplegar más esfuerzos para promover la capacidad de liderazgo de las mujeres en la Oficina y seleccionar a candidatas calificadas que puedan asumir puestos de alto nivel y proporcionarles la formación necesaria. La Oficina también intensificará los esfuerzos para contratar a candidatas calificadas, con miras a mejorar el equilibrio entre hombres y mujeres a todos los niveles. El Departamento de Desarrollo de los Recursos Humanos elaborará un conjunto bien definido de indicadores para evaluar los progresos con respecto al equilibrio de género. Entre esos indicadores figurará un mayor índice de mujeres en cargos de alto nivel y un aumento de la participación de las mujeres en los cursos de formación de desarrollo profesional. Los mecanismos vigentes de planificación profesional y de evaluación de los resultados también deberían velar por que las candidatas calificadas dispusiesen de la información, preparación y formación necesarias para facilitar su desarrollo profesional.

### **Diversidad**

35. La Oficina debe seguir fomentando la diversidad nacional entre los miembros del personal. Mediante anuncios destinados a un público concreto, misiones de captación y una mayor

responsabilidad de los directivos y el personal en la identificación de posibles candidatos, el Departamento de Desarrollo de los Recursos Humanos intentará aumentar la proporción de Estados Miembros equitativamente representados a través de la identificación de candidatos cualificados de países no representados o con escasa representación.

## **Estructura de la clasificación**

36. A fin de lograr una aplicación coherente de las nuevas normas de clasificación de los puestos, el Departamento de Desarrollo de los Recursos Humanos y PROGRAM velarán por la aplicación de perfiles de organización y clasificación adecuados en todos los sectores de la sede y en los departamentos regionales, y tal vez recomienden modificar la clasificación cuando quede vacante un puesto para solucionar los desequilibrios en la estructura de la clasificación. El Departamento de Desarrollo de los Recursos Humanos también examinará todas las futuras recomendaciones en materia de ascensos a fin de garantizar una aplicación correcta de los nuevos principios de clasificación de los puestos.

## **El perfil de edad y el Programa para Jóvenes Profesionales**

37. Es importante que la Oficina desarrolle un enfoque más eficaz de la planificación de la sucesión para garantizar que, a medida que se jubila más personal se van conservando, los conocimientos y experiencia institucionales. Por consiguiente, la Oficina seguirá contratando a jóvenes profesionales. En 2003, se llevará a cabo un estudio para identificar maneras de aumentar el número de admisiones de jóvenes profesionales a partir de un análisis de las necesidades de la Organización y en función de la futura planificación de la mano de obra de cada sector. Una mayor participación de los directivos y los supervisores de la OIT en el proceso de contratación y en el desarrollo del Programa garantizarán una afluencia de jóvenes profesionales con conocimientos y capacidades técnicas más adecuados a los puestos especializados que han de cubrirse en la OIT. En el estudio también se analizarán distintas formas de incorporar a los jóvenes profesionales ya admitidos a puestos previstos en el presupuesto ordinario.

## **Movilidad**

38. La mayoría de las labores operacionales de la OIT se desarrollan en el terreno, y el Director General ha reconocido la necesidad de seguir mejorando los servicios que presta la Oficina a sus mandantes en esa esfera. Si se aspira a que esos servicios sean de alta calidad y respondan eficazmente a los problemas y circunstancias reales, muchos miembros de la categoría de servicios orgánicos deberán trabajar tanto en el terreno como en la sede a lo largo de su carrera. Asimismo, se tendrá que prestar más atención a la promoción de la movilidad horizontal en la sede, así como aumentar las capacidades y la experiencia de todo el personal. Por tanto, la Oficina intensificará sus esfuerzos para fomentar la movilidad del personal. Se celebrarán consultas con los responsables directos y el personal de la sede y en el terreno, así como con el Sindicato del Personal, con miras a identificar y determinar las cuestiones que requieren una atención especial en el marco de la política de movilidad actual y que han surgido como consecuencia de las novedades en el sistema común de las Naciones Unidas. Ello incluirá el establecimiento de objetivos con respecto al número de miembros del personal que deberían transferirse cada año del terreno a la sede y viceversa. Se tratará de un importante componente de los planes de gestión de los recursos humanos propuestos, un instrumento que prevé elaborar el Departamento de Desarrollo de los Recursos Humanos para los supervisores directos y con su colaboración. La Oficina contribuirá a las nuevas actividades de la CAPI en relación con la movilidad del personal y espera obtener beneficios de ellas.

## **Desarrollo personal y profesional y gestión de los resultados**

39. Para fomentar una cultura que recompense el rendimiento y los resultados y alentar un mayor desarrollo autónomo y aprendizaje en la OIT, el Departamento de Desarrollo de los Recursos Humanos revisará el contenido de las evaluaciones del trabajo actuales. Como se ha señalado antes, ese procedimiento no se considera objetivo, creíble, coherente ni útil para la mayoría de los funcionarios y directivos. Se necesita un nuevo mecanismo en virtud del cual las discusiones sobre el rendimiento del trabajo formen parte de los intercambios habituales entre supervisores y personal, que reconozca y recompense debidamente los buenos resultados y aborde el bajo rendimiento de forma justa y equitativa.

## **Prospección, contratación y selección de candidatos**

40. Se han hecho esfuerzos para aumentar la capacidad de prospección de la Oficina y para establecer o reforzar las relaciones con las fuentes actuales de candidatos externos. Dichos esfuerzos continuarán desplegándose. A fin de acelerar aún más el procedimiento de contratación, es necesario determinar las vacantes al menos con seis meses de antelación e instar a los supervisores directos a identificar a posibles candidatos internos a los que alentar a presentarse al puesto.
41. En el futuro, se propone utilizar fundamentalmente los centros de evaluación y desarrollo para la selección con miras a cubrir puestos de supervisión y dirección y evaluar a los candidatos externos a cualquier puesto. Ello se ajusta a las recomendaciones formuladas por el Auditor sobre el futuro uso de los centros de evaluación y desarrollo. La Oficina tiene intención de discutir con el Sindicato del Personal el uso de los centros de evaluación y desarrollo con carácter voluntario, con fines de desarrollo, para los funcionarios de la Oficina. El Departamento de Desarrollo de los Recursos Humanos también adoptará medidas para intentar reducir la carga administrativa que entrañan los procedimientos de los centros de evaluación y desarrollo. Asimismo, se propone incluir la formación de asesores en el nuevo programa de desarrollo de la capacidad de los directivos. El nuevo procedimiento de evaluación de los puestos «D» y de director de oficina exterior ya está preparado y comenzará a aplicarse en 2003.

## **Aptitud para la gestión de las relaciones personales**

### ***Formación, gestión y capacidad de liderazgo***

42. La formación debería ser una inversión estratégica y fundamental en el personal. Todos los funcionarios deberían tener derecho a un acceso fácil y pleno a la formación y las oportunidades de desarrollo profesional. Los procedimientos de formación deberían ser manifiestamente eficaces, de modo que tendrían que aplicarse sistemas adecuados para evaluar la enseñanza.
43. Uno de los aspectos clave para lograr una puesta en práctica eficaz de la estrategia de recursos humanos radica en la capacidad de los supervisores directos de asumir las nuevas responsabilidades que les han sido asignadas en virtud de la estrategia. Por consiguiente, es fundamental disponer de más fondos de formación para continuar el programa de desarrollo de las capacidades de los directivos y que se aprueben aumentos parecidos de la financiación destinadas a programas generales de formación del personal a partir del próximo bienio. Los planes y estrategias de formación serían desarrollados por cada sector y región y compilados para formar el programa general de la Oficina. A ello se añadirán

análisis más amplios de las capacidades de la organización, como proponía el documento sobre la estrategia en materia de recursos humanos de 1999.

44. Para ayudar a los supervisores directos a cumplir los objetivos de la política en materia de recursos humanos de la Oficina, el Departamento de Desarrollo de los Recursos Humanos está elaborando una base de datos de la que se informará periódicamente a todos los sectores y regiones. Ese Departamento también está desarrollando otros instrumentos para facilitar la gestión de los conflictos en el lugar de trabajo y otras cuestiones clave en materia de recursos humanos, organizar talleres para los supervisores directos sobre temas concretos y perfeccionar la capacidad de asesoramiento en materia de recursos humanos para ayudar a los supervisores directos que así lo soliciten. Se ha adoptado un nuevo enfoque de los exámenes del personal con miras a alentar a los directivos a establecer planes de gestión de los recursos humanos para sus sectores o regiones, en estrecha colaboración con el Departamento de Desarrollo de los Recursos Humanos, a fin de abordar, entre otros temas, las cuestiones de género, edad y estructura de los grados y movilidad.

## **Relaciones profesionales**

### ***Gestión de las controversias***

45. La Comisión tal vez estime oportuno tomar nota de que la Defensora del Personal ha formulado una serie de recomendaciones al Departamento de Desarrollo de los Recursos Humanos con respecto a sus funciones, a fin de que puedan tenerse en cuenta en el próximo examen de los procedimientos de solución de controversias.

### ***Sensibilización externa***

46. La Oficina tiene intención de ampliar su política de cesión temporal de personal con objeto de aumentar el número de asignaciones de destino e intercambios a corto y largo plazo de los funcionarios de la OIT ante los gobiernos, las organizaciones de empleadores y de trabajadores y las empresas. El Departamento de Desarrollo de los Recursos Humanos también analizará nuevas posibilidades en cuanto al uso de pasantes.

## **Políticas de reforma de la contratación y sobre la vida y el trabajo**

47. Es preciso seguir trabajando en la reforma de la contratación de forma paralela al examen que está realizando la CAPI en ese ámbito. La Oficina prevé ampliar las categorías NO a todos los proyectos y actividades en el terreno para garantizar un enfoque equitativo para todo el personal. Ello también permitirá a la Oficina acceder en mayor medida a los recursos existentes de los Estados Miembros con miras a potenciar su capacidad de aplicación de programas. Como se ha señalado antes, ninguno de los elementos de la política sobre la vida y el trabajo aprobada por el Consejo de Administración en 2000 se ha puesto en práctica hasta el momento y se debe seguir trabajando para lograrlo.

## Otras cuestiones

### ***Supervisión y evaluación***

48. La Oficina está de acuerdo con el Auditor en que debe adoptarse un sistema de supervisión y evaluación para la estrategia en materia de recursos humanos con indicadores de los resultados y fijar objetivos concretos con un plazo determinado. La planificación y la elaboración del presupuesto basadas en los resultados se aplican desde 2000, y los programas y presupuestos de la OIT incorporan desde entonces objetivos e indicadores. El Departamento de Desarrollo de los Recursos Humanos ha empezado a trabajar para determinar indicadores de los resultados acordes con ese enfoque, a fin de medir las *repercusiones* de la estrategia en materia de recursos humanos. En este sentido, el Departamento identificará al menos dos indicadores de los resultados para cada elemento de la estrategia de recursos humanos. Los indicadores podrán medirse empleando todos los datos sólidos disponibles de evaluación de los resultados. El análisis comparativos de los resultados y las funciones análogas de otras organizaciones de las Naciones Unidas también permitirá a la OIT determinar los resultados de la puesta en práctica de la estrategia en materia de recursos humanos.

### ***Asignación de recursos para la estrategia en materia de recursos humanos***

49. La Oficina no ha podido aplicar la estrategia en materia de recursos humanos inicialmente acordada en el plazo previsto. En el Informe del Auditor se analizan los costos de la financiación de la estrategia de recursos humanos que se aprobaron. Es evidente que la Oficina no puede permitirse aplicar el nivel de recursos establecido por el Auditor para apoyar la puesta en práctica en curso de la estrategia. La Oficina deberá examinar con los directivos y el Sindicato del Personal la viabilidad de iniciativas concretas, la prioridad que debe otorgárseles y preparar estimaciones revisadas de los recursos para los próximos años y un calendario de aplicación.

50. *La Comisión tal vez estime oportuno:*

- a) *tomar nota de los progresos logrados con respecto a la puesta en práctica de la estrategia en materia de recursos humanos, teniendo en cuenta las dificultades encontradas;*
- b) *respaldar la orientación futura de la estrategia, descrita en los párrafos 34 a 48 del presente documento y, en ese contexto, tomar nota de la intención de la Oficina de aplicar una estrategia eficaz de supervisión y evaluación, y*
- c) *solicitar un nuevo informe sobre la puesta en práctica de la estrategia para su reunión de marzo de 2004.*

Ginebra, 12 de febrero de 2003.

*Punto que requiere decisión:* párrafo 50.

## Anexo 1

### Resumen de las medidas adoptadas para poner en práctica las recomendaciones del Auditor Externo

Recomendación de la auditoría	Respuesta a la recomendación de la auditoría
<b>Desarrollo personal y profesional</b>	
1. Con miras a lograr un buen funcionamiento del sistema de Planes de Desarrollo Personal (PDP), la OIT debería establecer un programa de formación para todo el personal sobre el uso de los PDP en formato electrónico, así como asignar los recursos necesarios en tecnologías de la información para ponerlo en marcha.	La Oficina tiene intención de esperar a disponer de los resultados de la evaluación del sistema piloto antes de proponer una base sobre la que seguir aplicando la iniciativa de los PDP. Todo esto debería producirse antes de junio de 2003.
2. A fin de garantizar una aplicación eficaz de los PDP, la OIT debería adoptar las medidas oportunas para evaluar con precisión los requisitos de formación a partir de las necesidades de desarrollo identificadas en los PDP, y asignar los recursos necesarios.	Véase la respuesta 1, <i>supra</i> .
3. La OIT debería aclarar el uso continuado del sistema de evaluación de los resultados en relación con la adopción de PDP, así como adoptar las medidas oportunas para que las evaluaciones sean justas, equilibradas y precisas.	Véase la respuesta 1, <i>supra</i> .
4. Con objeto de rentabilizar al máximo la formación de los graduados del Programa para Jóvenes Profesionales, la OIT debería adoptar las medidas oportunas para disponer de financiación, lograr que los directivos estén al corriente de las ventajas de contratar a graduados del Programa y conseguir que éste sea lo más útil posible para la OIT.	El sistema actual se examinará en el primer semestre de 2003. Los problemas señalados por el Auditor Externo se abordarán en ese contexto.
<b>Prospección, contratación y selección de personal</b>	
5. Para aumentar la eficacia y eficiencia, la OIT debería examinar el procedimiento de contratación actual y simplificar las funciones del Departamento de Desarrollo de los Recursos Humanos, de los supervisores directos y del Sindicato del Personal, a fin de concentrarse en el proceso de evaluación y reducir el número de fases administrativas de la contratación.	El proceso de contratación es mucho más rápido que antes; sin embargo, la Oficina está de acuerdo en que debería seguirse trabajando para agilizarlo aún más. Está previsto mantener negociaciones con el Sindicato del Personal para identificar formas de mejorar el procedimiento de contratación.
6. Se debería potenciar la función de los asesores otorgando a su labor un mayor reconocimiento en el proceso de evaluación de los resultados.	El reconocimiento de la función de los asesores se reflejarán en las evaluaciones de los resultados.
7. Para contribuir al buen funcionamiento de los centros de evaluación, la OIT debería estudiar la posibilidad de utilizarlos de manera más selectiva y recurrir a una planificación sistemática de la sucesión con miras a prever y organizar concursos para grupos de vacantes.	La Oficina estudiará la manera de mejorar el funcionamiento de los centros de evaluación y desarrollo, teniendo en cuenta las limitaciones existentes en materia de recursos.
8. Con objeto de fomentar el uso de los centros de evaluación para el desarrollo personal, éstos se deberían utilizar para incentivar a los funcionarios que desean medir sus aptitudes con respecto a las competencias necesarias.	Véase la respuesta 7, <i>supra</i> .

Recomendación de la auditoría	Respuesta a la recomendación de la auditoría
<b>Clasificación</b>	
9. A fin de que el sistema funcione adecuadamente y sea eficaz, y para evitar procedimientos burocráticos complejos y un gran número de apelaciones, la OIT debería volver a analizar los procedimientos existentes a la luz de los resultados de un examen del convenio colectivo.	Aprobado.
10. La OIT debería adoptar medidas para sensibilizar más al personal y, en particular, a los directivos sobre los requisitos de las reclasificaciones, así como ofrecerles formación básica sobre los requisitos relacionados con las pruebas y el procedimiento.	Se está elaborando un programa de formación permanente.
11. La OIT debería seguir esforzándose por acabar con el recurso indebido a los contratos de corta duración hasta que se ponga en marcha el nuevo sistema de contratación.	Aprobado.
<b>Aptitudes para la gestión del personal</b>	
12. Cada sector de la OIT debería considerar la posibilidad de establecer una estrategia de formación, como parte de una estrategia global en materia de recursos humanos para el sector, a fin de facilitar a los directivos pertinentes una base para adoptar decisiones sobre la forma de fijar prioridades respecto de sus propios recursos y de los recursos de formación de la OIT en general.	Esto concuerda con la opinión de la Oficina de que los supervisores directos deben asumir una mayor responsabilidad en la adopción de decisiones sobre cuestiones de personal. Cada sector y región debería tener sus propios especialistas en recursos humanos, que formarían una gran red de recursos humanos en toda la Oficina. La OIT ha empezado a trabajar en la elaboración de una estrategia de formación general y a calcular los costos que puede conllevar la financiación de un programa de esa naturaleza.
13. La OIT debería atribuir prioridad al programa de capacitación para la gestión y lograr que éste forme parte de una revisión más amplia de la estrategia de formación aplicable a toda la Organización, con el propósito de respaldar la gestión del cambio y la satisfactoria puesta en práctica de la estrategia en materia de recursos humanos.	Aprobado. Esta cuestión se está abordando en el marco del componente relativo a las necesidades en materia de gestión de las propuestas de superávit 2000-2001.
<b>Relaciones profesionales</b>	
14. La OIT debería revisar los plazos y los detalles que figuran en los procedimientos para conseguir un sistema más simplificado que dependa en mayor medida de los directivos locales, con el propósito de que los procedimientos de reclamación funcionen en beneficio mutuo del personal y de los directivos.	Esas cuestiones se abordarán en el contexto de la revisión de los convenios colectivos pertinentes en 2003.
15. Debería revisarse la función de la Defensora del Personal, a fin de abordar sus funciones de mediación e investigación, que actualmente están en conflicto.	Véase la respuesta 14, <i>supra</i> .
<b>Apertura hacia el exterior</b>	
16. La OIT debería establecer una serie convenida de contratos y condiciones, y adoptar medidas para concertar activamente posibles intercambios de personal, con miras a continuar el programa de intercambio, según se había propuesto.	Aprobado.
17. De ser posible, el Departamento de Recursos Humanos debería tratar de simplificar los actuales procedimientos administrativos y aumentar el número de miembros del personal que recibe formación de profesionales con miras a ocuparse de cuestiones estratégicas de recursos humanos.	Aprobado, a reserva de la disponibilidad de recursos.

Recomendación de la auditoría	Respuesta a la recomendación de la auditoría
<b>Otras recomendaciones generales dimanantes de las conclusiones de la auditoría sobre la puesta en práctica de la estrategia</b>	
18. El Departamento de Recursos Humanos debería establecer con carácter prioritario una estrategia de comunicaciones a fin de identificar la necesidad que tiene el personal de la OIT de recibir información acerca de los cambios y los acontecimientos que se producen a raíz de la puesta en práctica de la estrategia en materia de recursos humanos en general.	Se han creado grupos de trabajo sobre la comunicación interna y externa en el Departamento de Recursos Humanos para examinar los temas relacionados con la comunicación.
19. La OIT debería establecer un único centro de coordinación en el Departamento de Recursos Humanos para examinar la repercusión de cada elemento de la estrategia en materia de recursos humanos en los demás elementos, y para servir de enlace con el personal de la OIT a fin de difundir los beneficios de la estrategia.	Aprobado.
20. Debido a la incertidumbre y a los cuantiosos recursos que puede requerir la estrategia en materia de recursos humanos, la OIT debería llevar a cabo un examen general de las repercusiones financieras y de los costos que puede conllevar una plena aplicación de la estrategia en el futuro.	Aprobado.
21. A fin de poder evaluar los resultados de la estrategia en materia de recursos humanos, la OIT debería identificar y aplicar criterios de evaluación adecuados.	Aprobado. El Departamento de Recursos Humanos elaborará indicadores de los resultados y determinará los logros en relación con otras organizaciones de las Naciones Unidas.
<b>Medidas que podrían adoptarse con carácter inmediato</b>	
Examinar las necesidades globales de dotación de personal y, cuando sea apropiado, prever que todas las solicitudes de empleo sean tratadas conjuntamente, y no por separado, en los centros de evaluación y contratación.	El Departamento de Recursos Humanos está examinando diversas formas de mejorar los procesos de planificación y contratación de personal.
Convenir en un incentivo para las tareas de evaluación, por ejemplo una compensación por horas de trabajo para todos los asesores y miembros de los grupos especiales.	Esta medida deberá examinarse en el contexto del punto 6, <i>supra</i> .
Aclarar la función de las evaluaciones de los resultados en relación con las disposiciones de los PDP.	Esta medida se pondrá en práctica tras haber evaluado el sistema piloto de PDP.
Elaborar guías y listas de control simplificadas para el personal y los directivos, donde se expongan los trámites previstos para las reclamaciones y otras cuestiones pertinentes en materia de recursos humanos.	Actividad en curso.
Celebrar una serie de seminarios con los directivos de todos los sectores con el fin de explicar las necesidades en materia de recursos humanos y de llegar a un acuerdo sobre la forma de evaluar la puesta en práctica.	Actividad en curso.
Tomar en consideración el futuro programa para los centros de evaluación con miras a concentrarse en el personal directivo actual o potencial.	Aprobado. La evaluación de los directivos, posibles directivos y supervisores, así como de los candidatos externos de la categoría de servicios orgánicos, será prioritaria para los centros de evaluación.
Facilitar información periódica a todos los miembros del personal sobre los progresos logrados en cada esfera de los recursos humanos; sobre las expectativas del Departamento de Recursos Humanos respecto del personal, y sobre lo que el personal puede esperar del Departamento en materia de servicios.	Véase la respuesta 18, <i>supra</i> .

Recomendación de la auditoría	Respuesta a la recomendación de la auditoría
Fundamentar las primeras decisiones que se adopten sobre la financiación del programa a mas largo plazo de formación para la gestión.	Aprobado.
Examinar los vínculos que existen entre los distintos aspectos de la estrategia en materia de recursos humanos y su interacción.	Aprobado. Disponer de un centro de coordinación como el mencionado en la recomendación 19 facilitará la puesta en práctica de esta medida.
Impartir breves seminarios para el personal del Departamento de Recursos Humanos sobre relaciones con los clientes y cuestiones relativas al servicio.	Aprobado.
Establecer criterios de evaluación para la estrategia en materia de recursos humanos.	Véase la respuesta 21, <i>supra</i> .