



DECIMOCUARTO PUNTO DEL ORDEN DEL DIA

**Examen de la puesta en práctica  
de la estrategia de la OIT en materia  
de recursos humanos: informe  
del Auditor Externo**

Tras un examen de los elementos de la estrategia en materia de recursos humanos realizado por el Auditor Externo, en su informe para el 67.º ejercicio financiero (2000-2001), el Director General encargó un amplio estudio sobre la estrategia. Adjunto figura ese informe que contiene recomendaciones.

Ginebra, 14 de febrero de 2003.



## Anexo

### Resumen

1. En noviembre de 1999, el Consejo de Administración tuvo ante sí y aprobó el marco para una nueva estrategia de la OIT en materia de recursos humanos (documento GB.276/PFA/16). En mi informe de auditoría para el bienio 2000-2001 abordé uno de los elementos de esa estrategia, a saber, el procedimiento de reclasificación de la OIT. En la auditoría correspondiente a 2002-2003, he realizado un examen y una evaluación independientes de la puesta en práctica de la estrategia de recursos humanos para presentarlos al Consejo de Administración e informar a la Organización de los nuevos avances.
2. Se acordó con el Director General que el mandato del examen consistiese en lo siguiente:
  - ofrecer una valoración general de la puesta en práctica de la estrategia en materia de recursos humanos que establezca la medida en que se han alcanzado los objetivos, se determine la eficiencia y eficacia de la aplicación de las políticas y los procedimientos afines e indique si se ha tropezado con obstáculos en la aplicación;
  - analizar las repercusiones inmediatas y permanentes (directas e indirectas, tanto en términos de recursos humanos como financieros) de la aplicación de la estrategia en los recursos, y
  - formular recomendaciones para introducir mejoras y llevar a cabo más exámenes de la eficiencia y eficacia de iniciativas concretas en materia de recursos humanos, como los nuevos procedimientos de contratación y selección, y los procedimientos de desarrollo personal y profesional.
3. Entre septiembre y octubre de 2002, mis colaboradores examinaron la documentación sobre la puesta en práctica de la estrategia en materia de recursos humanos, se entrevistaron con el personal de recursos humanos encargado del desarrollo de políticas y la supervisión de la aplicación y analizaron las estadísticas disponibles en relación con la estrategia. Los resultados y las recomendaciones de la auditoría se han discutido con el Director General y el personal a su cargo.
4. En términos generales, mis colaboradores determinaron que:
  - la estrategia inicial en materia de recursos humanos era un documento muy amplio que aspiraba a mejorar todas las esferas de la gestión de los recursos humanos en la OIT;
  - la aplicación práctica de la estrategia de recursos humanos ha sufrido retrasos y ha tropezado con muchas dificultades;
  - se han logrado progresos importantes en las labores de desarrollo básicas, pero la puesta en práctica ha sido irregular y se ha visto obstaculizada por la falta de una planificación integrada de los recursos;
  - todavía no se han fijado criterios de evaluación para determinar los resultados de la estrategia;
  - han surgido problemas concretos por el bajo nivel de comunicación, la falta de formación de los directivos y el personal en una fase temprana, la escasez de personal de la categoría de servicios orgánicos en el Departamento de Desarrollo de los Recursos Humanos (HRD) y los acuerdos de ejecución que restringen la eficacia y eficiencia de las operaciones;
  - HRD ha emprendido una labor de reestructuración que debería contribuir a aclarar las funciones y dotar de una mayor coherencia a la estrategia en materia de recursos humanos, y
  - los costos derivados de la plena aplicación de la estrategia actual podrían ser muy elevados.
5. En ese sentido, recomiendo lo siguiente:

- que la OIT calcule y asigne los recursos de formación necesarios para satisfacer las necesidades de desarrollo antes de seguir aplicando la estrategia en materia de recursos humanos;
  - que se examinen y simplifiquen los procedimientos de contratación y de solución de controversias, incluida la función de los supervisores directos, el Sindicato del Personal y el Defensor del Personal;
  - que se preste más atención a la mejora de la planificación de la sucesión y el desarrollo personal en el marco de la estrategia;
  - que todos los sectores de la OIT elaboren planes de formación y desarrollo en colaboración con el Departamento de Desarrollo de los Recursos Humanos;
  - que se agilice la formación de los directivos, ya que es un aspecto clave para obtener buenos resultados en la aplicación de la estrategia, y
  - que se realice un examen completo de los recursos asignados a la puesta en práctica de la estrategia para analizar las repercusiones financieras que tendrá en los próximos años.
6. La parte I del presente informe contiene mi valoración general de la puesta en práctica de la estrategia de recursos humanos, con un examen detallado de los seis principales elementos de la estrategia y recomendaciones. En la parte II del informe evalué los requisitos inmediatos y permanentes de la estrategia en lo que a recursos se refiere, y en la parte III se formulan propuestas de medidas inmediatas y posibles criterios de evaluación.

## **Parte I. Puesta en práctica de la estrategia en materia de recursos humanos**

### **La estrategia en materia de recursos humanos**

7. La estrategia en materia de recursos humanos supuso un intento audaz y de gran envergadura encaminado a introducir cambios esenciales en la manera de gestionar los recursos humanos de la OIT. El objetivo de la estrategia era centrarse en cuestiones fundamentales con miras a que el personal de la OIT se sintiese cómodo prestando todo su apoyo a la misión y los objetivos de la Organización (documento GB.276/PFA/16, párrafos 7 a 10).
8. La estrategia debía aplicarse mediante seis elementos clave: los procedimientos de desarrollo personal y profesional; la búsqueda de candidatos, la contratación y la selección; la reclasificación; las aptitudes para la gestión de los recursos humanos; los sistemas de relaciones profesionales, y las relaciones exteriores. El examen de la aplicación, los costos y las recomendaciones para el futuro realizado por mis colaboradores abarcó todos esos elementos.
9. En enero de 2000, tras una reunión entre funcionarios del Departamento de Desarrollo de los Recursos Humanos, el Sindicato del Personal y varios funcionarios y consultores, se acordó un plan de trabajo para poner en práctica la estrategia en materia de recursos humanos. En marzo de 2000, el Consejo de Administración tomó nota de ello (documento GB.277/PFA/10, anexo 3). El plan de trabajo preveía finalizar las primeras fases de la puesta en práctica de la estrategia en materia de recursos humanos en un plazo de dos años.

### **Valoración general de la puesta en práctica de la estrategia**

10. La estrategia en materia de recursos humanos era un documento de muy amplio alcance que contenía buenas ideas pero no estaba respaldado por un análisis de los recursos financieros y de personal necesarios para su aplicación. Tampoco preveía ningún criterio de evaluación para medir los resultados de los seis elementos clave de la estrategia y ofrecer un medio de valoración de los logros globales de la estrategia. Como consecuencia de ello, la aplicación de la estrategia se ha visto perjudicada por la ausencia de directrices generales, con solicitudes *ad hoc* de fondos para la aplicación y la falta de una evaluación bien definida de los costos directos e indirectos.

11. La carencia de criterios de evaluación ha dificultado la evaluación de los resultados de la estrategia en muchos de sus ámbitos clave. En la parte III del presente informe formulo algunas propuestas sobre las esferas en que la OIT podría estudiar la adopción de medidas inmediatas y sobre criterios de evaluación para mejorar la puesta en práctica de la estrategia.
12. El Consejo de Administración reconoció que los medios de elaboración y aplicación de la estrategia en materia de recursos humanos eran tan importantes como su contenido (documento GB.377/PFA/10, párrafo 7). Por consiguiente, he analizado la evolución y puesta en práctica de esos seis ámbitos clave y he formulado conclusiones sobre los resultados de la aplicación y el origen de las dificultades encontradas.

## 1) **Desarrollo personal y profesional**

13. La estrategia en materia de recursos humanos se creó para establecer un sistema estructurado de desarrollo personal y profesional y alentar a todos los funcionarios de la Oficina Internacional del Trabajo a desarrollar todo su potencial. Los principales elementos fueron la sustitución del proceso de evaluación de los resultados por un nuevo sistema basado en los planes de desarrollo personal y la introducción de análisis sistemáticos de las capacidades de la Organización sustentados en planes de formación. El objetivo de esos planes es brindar a todos los funcionarios la oportunidad de discutir sus aspiraciones personales y profesionales y las medidas de desarrollo que deben adoptar los individuos, los directivos, y la OIT para lograr los mejores resultados posibles. Otras iniciativas consistieron en elaborar una nueva guía sobre las carreras profesionales en la OIT y convertir el Programa de ingreso a la carrera para Jóvenes Profesionales en un programa de desarrollo bien definido y estructurado.

### 1.1) Planes de Desarrollo Personal (PDP)

14. En agosto de 2001 se firmó un convenio colectivo relativo a los planes de desarrollo personal (documento GB.282/PFA/10) que preveía que todos los funcionarios de la OIT preparasen anualmente un plan de desarrollo personal. En el convenio también se establecía la creación de un Consejo Paritario de Formación para aumentar la participación de los responsables directivos y los representantes del personal en la determinación de prioridades en materia de formación.
15. De acuerdo con mis colaboradores, los aspectos principales de esas iniciativas se habían definido pero no se habían aplicado plenamente o habían tropezado con problemas. Se ha trabajado mucho en el desarrollo de un formato electrónico para los PDP y en las instrucciones para su uso. Los PDP utilizan sistemas de base informática y están concebidos para mejorar la formación personal y apoyar los planes de desarrollo que contribuirán a que el personal de la OIT fomente sus calificaciones en relación con sus competencias. Los PDP deberían propiciar una mayor movilidad del personal, así como el logro de planes de formación más eficaces y eficientes para toda la OIT.
16. Desafortunadamente, los PDP constituyen un ejemplo de las dificultades de aplicación a las que se enfrentan las actividades de desarrollo de políticas para adaptarse a la estrategia en materia de recursos humanos. La OIT tenía intención de introducir PDP para todo el personal antes de que acabase enero de 2003. Aunque el sistema de PDP se ha aplicado de manera experimental y generalizada en un sector de la sede y una región en el terreno, se necesitará un programa de formación general para todo el personal y los directivos a fin de aplicarlo satisfactoriamente en toda la Organización. Además de esa formación, su aplicación en la Oficina exigirá servicios complementarios de tecnologías de la información.
17. El objetivo de los PDP es establecer un plan de formación y desarrollo individual para todos los trabajadores a fin de mejorar sus capacidades personales. De conseguirlo, la demanda de recursos de formación y desarrollo aumentará inevitablemente. En el momento en que mis colaboradores realizaron el examen, no se habían asignado recursos complementarios a tal fin, pero será fundamental hacerlo si se desea responder a las necesidades de desarrollo y las expectativas del personal ya identificadas. La OIT se propone comparar PDP individuales para el personal a fin de determinar las necesidades de formación en los distintos sectores. Se trata de una meta encomiable, ya que, aunque no se han aplicado, ese tipo de planes son necesarios para garantizar que la OIT disponga de un método para fijar prioridades respecto de los recursos en ese ámbito.

18. En el contexto de la estrategia de recursos humanos, el sistema de evaluación de los resultados iba a sustituirse por un sistema de evaluación basado en los PDP. Por su naturaleza, el objetivo fundamental de esos planes es mejorar el rendimiento y las medidas futuras, y no evaluar retrospectivamente los resultados. Sigue siendo necesario mantener algún sistema de evaluación para valorar los resultados anteriores y, por ejemplo, determinar si es oportuno conceder a una determinada persona contratos limitados. La futura función de los PDP y la evaluación del desarrollo puede dar lugar a confusión.
19. La estrategia en materia de recursos humanos propiciará y requerirá al mismo tiempo un cambio cultural en la evaluación del personal que exigirá valoraciones justas, equilibradas y precisas. Mis colaboradores indicaron que se había registrado algún indicio de ello en casos examinados por el Comité de Informes de evaluación. Sin embargo, es preciso ofrecer aclaraciones sobre los PDP a medida que se adoptan, ya que se trata de un proceso anual, mientras que el sistema vigente de evaluación de los resultados para los funcionarios en plantilla es bienal. Tanto el personal como los supervisores directos necesitarán puntualizaciones sobre la manera de abordar los distintos requisitos de desarrollo y resultados.

### 1.2) El Programa de ingreso a la carrera para Jóvenes Profesionales

20. El Programa de ingreso a la carrera para Jóvenes Profesionales es un elemento clave de la estrategia en materia de recursos humanos y una iniciativa importante para el futuro de la OIT. El Programa es un método de contratación de jóvenes profesionales cualificados de países y géneros con escasa representación. El objetivo del Programa es ofrecer formación a los jóvenes profesionales sobre los cometidos y las actividades de la OIT. La atención especial necesaria para respaldar el Programa exige recursos complementarios, y las restricciones en la financiación han imposibilitado la incorporación de nuevos jóvenes profesionales en 2003. Si la estrategia en materia de recursos humanos es proporcionar personal clave para la Organización en el futuro, el Programa necesitará una financiación a largo plazo en caso de que las dificultades actuales puedan superarse.
21. El Departamento de Desarrollo de los Recursos Humanos señaló que habían surgido problemas porque a veces, los supervisores directos no acogían con tanto agrado a los graduados del Programa como a los profesionales experimentados con un costo salarial parecido. Por el momento, los directivos de la OIT no han recibido una formación específica sobre las ventajas de la estrategia de recursos humanos y tal vez desconozcan la importancia y el potencial del Programa para Jóvenes Profesionales. Esas dificultades podrían tratarse vinculando el Programa a vacantes concretas, aunque un acuerdo de esa naturaleza podría perjudicar la cohesión del cuadro de jóvenes profesionales participantes en el Programa. Se necesita un plan de aplicación estructurado para velar por que la OIT saque el mayor partido posible de esos profesionales.

### 1.3) Conclusiones sobre la puesta en práctica

22. En líneas generales, la manera que tiene la estrategia de abordar el desarrollo personal y profesional ha despertado grandes expectativas. El logro de esas metas radica en una planificación adecuada de los recursos, una financiación óptima y la disponibilidad de personal, así como en la formación del personal y los directivos. La falta de planificación y recursos en ese ámbito ha ocasionado problemas de aplicación.

**Recomendación 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.

**Recomendación 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.

**Recomendación 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.

**Recomendación 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.

## 2) **Prospección, contratación y selección de personal**

**23.** El objetivo de la nueva estrategia en materia de recursos humanos es atraer a los candidatos más competentes ampliando la base de búsqueda de personal y agilizando considerablemente los trámites de contratación interna y externa. La estrategia debe sustentarse en normas rigurosas y coherentes, en la equidad, en un aumento de la responsabilidad de los superiores directos y en la responsabilización respecto de las decisiones de contratación, y el uso de centros de evaluación. El propósito de la estrategia es desarrollar un sistema de competencias genéricas para la OIT con un perfil de aptitudes necesarias en los distintos niveles de la Organización, que incluya un nivel general de conocimientos matemáticos y lingüísticos básicos, discernimiento, motivación, capacidad de gestión y dirección e inquietudes culturales. La estrategia también aspira a desligar las evaluaciones de las competencias de los trabajadores de las evaluaciones para puestos vacantes. Se pretende que todas las evaluaciones se basen en entrevistas y pruebas objetivas.

### 2.1) Competencias genéricas

**24.** Mis colaboradores determinaron que se habían establecido y aplicado con éxito perfiles genéricos en toda la Oficina, relacionados con un departamento, sector u ocupación concretos. Esos perfiles proporcionarán a los funcionarios de la OIT que alcancen un nivel satisfactorio de competencias genéricas una base para su carrera profesional.

### 2.2) Contratación y centros de evaluación

**25.** De conformidad con la estrategia en materia de recursos humanos, se estableció un procedimiento basado en centros de evaluación para los concursos internos y externos con entrevistas y pruebas objetivas. En octubre de 2000, se firmó el convenio colectivo sobre los procedimientos de contratación (documento GB.279/PFA/12, anexo V).

**26.** Los centros de evaluación son un instrumento fundamental de cambio en la contratación externa y la selección interna. Suponen un primer paso hacia el sistema previsto en la estrategia de recursos humanos con el que se pueden evaluar las capacidades individuales con independencia de los puestos vacantes. También se puso en marcha un sistema relacionado con la captación de candidatos basado en la Web para facilitar la presentación de solicitudes externas, alentar a candidatos más cualificados a postular a los puestos y ayudar al Departamento de Desarrollo de los Recursos Humanos a tramitar los avisos de vacantes y los expedientes de los concursos.

**27.** La adopción de nuevos acuerdos sobre los centros de evaluación, además de los procedimientos de contratación ya existentes, crearon aún más dificultades al Departamento de Desarrollo de los Recursos Humanos, cuyos recursos eran de por sí limitados. Se seleccionó y formó a asesores entre los miembros del personal de la OIT, si bien sólo a unos pocos, que ahora desempeñan las tareas relacionadas con el centro de evaluación además de su trabajo cotidiano y habitual. Muchos miembros del personal no consideraban importante la función del asesor, de modo que la falta de disponibilidad de asesores, sumada a un apoyo administrativo insuficiente, dificultó la puesta en práctica de todos los centros de evaluación necesarios.

**28.** Mis colaboradores determinaron que la decisión de aplicar el centro de evaluación a todos los concursos, incluso para los grados administrativos básicos, había planteado un problema importante. A raíz de esa decisión, se solicitaron más de 40 centros de evaluación por año para concursos que, en más de la mitad de los casos, correspondían a las categorías de G1 a G4. Asimismo, mis colaboradores indicaron que quizá fuese más eficaz concentrar los recursos disponibles en centros de evaluación para la selección de directivos y futuros directivos.

**29.** Hoy por hoy, los centros de evaluación no han sido respaldados por una planificación anticipada de las vacantes y la sucesión en los puestos. Ello ha mermado la eficacia de los centros de evaluación

porque no se han asociado desde el primer momento a vacantes existentes en el mismo grupo. El problema se ha visto agravado al no contar con la plena participación de los supervisores directos en una fase temprana del procedimiento. Ya se han tomado las disposiciones necesarias con respecto a los centros de evaluación y se ha llegado a una etapa en la que deben tomarse decisiones sobre la manera de optimizar su uso, por ejemplo como instrumentos de desarrollo.

30. Mis colaboradores preguntaron al Departamento de Desarrollo de los Recursos Humanos por la calidad de las contrataciones y se les informó de que había mejorado aunque no existiesen pruebas directas de ello. La duración media del procedimiento de contratación se ha reducido, pero sigue siendo elevada. En general, la duración media pasó de 379 días en el primer semestre de 2001 a 309 días en el primer semestre de 2002 (cuadro 1). Con el nuevo sistema de centros de evaluación, la duración media del procedimiento de contratación se redujo a 269 días en junio de 2002 (cuadro 2). No obstante, los nombramientos efectuados desde junio apuntan a un promedio de más de 300 días.

**Cuadro 1. Duración del procedimiento de contratación de personal**

Período	Duración media total (en días)
Enero – junio de 2001 (plan antiguo)	379
Julio – diciembre de 2001 (planes antiguo y nuevo)	329
Enero – junio de 2002 (planes antiguo y nuevo)	309

**Cuadro 2. Duración del procedimiento de contratación de personal por fases**

Plan	Duración media de las fases 1 a 3 del procedimiento de contratación	Duración media de las fases 4 a 11 del procedimiento de contratación	Duración media total procedimiento del contratación
Antiguo	206	176	382
Nuevo	97	172	269

31. El procedimiento de contratación es complejo y consta de las 11 fases detalladas en el cuadro 3.

**Cuadro 3. Fases del nuevo procedimiento de contratación**

Fase 1:	Solicitud de celebración de un concurso al Departamento de Desarrollo de los Recursos Humanos
Fase 2:	Envío de un mensaje de correo electrónico al Sindicato del Personal para informar del aviso de vacante (el Sindicato dispone de 10 días)
Fase 3:	Publicación del aviso del concurso
Fase 4:	Fecha límite de presentación de las solicitudes
Fase 5:	Envío de los datos de todos los solicitantes al responsable directo (sin elaborar una lista corta)
Fase 6:	Elaboración de una lista corta por el responsable directo
Fase 7:	Entrevista técnica a los candidatos de la lista corta
Fase 8:	Centro de evaluación para los candidatos de la lista corta
Fase 9:	Recomendación final del jefe directo
Fase 10:	Envío de la recomendación al Sindicato del Personal para cualquier observación (el Sindicato dispone de 10 días)
Fase 11:	Envío de la recomendación final al Director General para su aprobación

### 2.3) El desarrollo personal mediante los centros de evaluación

- 32.** La necesidad de organizar muchos centros de evaluación para los candidatos a concursos concretos restringe la medida en que la OIT puede utilizar ese sistema para el desarrollo general de los individuos, un requisito clave de la estrategia de recursos humanos para lograr una mano de obra polivalente. Dado que los centros de evaluación se utilizan con fines de contratación y promoción que el personal consigue o no, existe el riesgo de que los centros de evaluación se consideren procedimientos asociados únicamente con la promoción, algo que no pretende la nueva estrategia. Se podrían organizar centros de evaluación solamente con fines de desarrollo y que no estuviesen vinculados al proceso de promoción. En mi opinión, sería importante incluir a los directivos de alto nivel en los centros de evaluación, y en estos momentos existe una estructura para organizar y aplicar los centros de evaluación a los grados D1.

### 2.4) Conclusiones sobre la puesta en práctica

- 33.** En líneas generales, las competencias se han desarrollado con éxito, aunque los centros de evaluación todavía no están funcionando como debieran, en particular en cuanto a la formación de los directivos y la falta de una estrategia bien definida sobre los recursos para respaldar esos avances. El número de fases administrativas restringe la eficacia del procedimiento de contratación. Un nuevo enfoque de los centros de evaluación que tuviese en cuenta las necesidades estratégicas y los objetivos de desarrollo para los que se concibieron incrementaría considerablemente su eficacia. La formación y las comunicaciones siguen siendo elementos clave de una aplicación fructífera de la estrategia de recursos humanos.

**Recomendación 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.

**Recomendación 6.** Se debería potenciar la función de los asesores otorgando a su labor un mayor reconocimiento en el proceso de evaluación de los resultados.

**Recomendación 7.** Para contribuir al buen funcionamiento de los centros de evaluación, a 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.

**Recomendación 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.

## 3) Clasificación

- 34.** Como parte del informe sobre los estados financieros de la OIT para 2000-2001, me referí a los resultados de mi examen anterior del ejercicio de reclasificación de la Oficina en relación con el presupuesto ordinario de la sede.
- 35.** El objetivo de la estrategia en materia de recursos humanos con respecto a la reclasificación era dejar de centrarse en las descripciones de los puestos concretos al establecer los grados para pasar a un sistema de reclasificación que tuviese más en cuenta las necesidades de cada puesto en términos de resultados, competencias y capacidades. La estrategia aspiraba a lograr una aplicación basada en la determinación de familias de puestos y las descripciones generales de puestos genéricos en el marco de esas familias. Con el tiempo, los trabajadores podrían ascender dentro de su categoría, pero tendrían que obtener buenos resultados en un centro de evaluación para pasar de una categoría a otra.

### 3.1) Base para la reclasificación

- 36.** Mis colaboradores determinaron que, en virtud de las nuevas disposiciones, la OIT había establecido una base más transparente para un sistema de reclasificación, con una serie de grupos principales de ocupaciones desglosadas en familias de puestos con sus correspondientes descripciones. Se trata de un instrumento sumamente útil, desarrollado con la asistencia de grupos técnicos, para ayudar al

Departamento de Desarrollo de los Recursos Humanos a establecer los pormenores pertinentes del procedimiento y a fomentar la comunicación entre ese Departamento y el personal.

37. Estos avances no son un proceso estático. Los acuerdos requieren flexibilidad, y la OIT deberá volver a examinar las familias de puestos y los grupos de ocupaciones cuando las Naciones Unidas aprueben cambios en el sistema común que afecten a esos ámbitos. Es probable que se produzcan modificaciones de ese tipo en 2003, y el Departamento de Desarrollo de los Recursos Humanos tendrá que asistir a las reuniones pertinentes de la Comisión de Administración Pública Internacional (CAPI) y seguir utilizando de manera provechosa los grupos técnicos de la OIT para introducir los cambios pertinentes.

### 3.2) Aplicación práctica del sistema de reclasificación

38. En mayo de 2001, la OIT firmó el convenio colectivo sobre disposiciones encaminadas al establecimiento de una base para la reclasificación (documento GB.280/PFA/11, anexo II), pero la aplicación práctica de esa base para el procedimiento de reclasificación planteó diversas dificultades. Me refería a esos problemas en el informe bienal para 2000-2001, donde se indicaban los problemas con los que se había tropezado y los costos que podía entrañar el ejercicio inicial de reclasificación.
39. En febrero de 2002, se firmó el convenio colectivo para establecer un procedimiento de clasificación de puestos (documento GB.283/PFA/13 (Add.)), que parece mantener muchos aspectos del sistema de procedimiento que originaron dificultades y que comenté en el informe para 2000-2001. Sin embargo, se están logrando progresos ya que los supervisores directos deben formular las recomendaciones sobre la reclasificación en el marco de una serie de parámetros acordados y a reserva de las comprobaciones del Departamento de Desarrollo de los Recursos Humanos.
40. Mis colaboradores supieron que se había elaborado un conjunto detallado de instrucciones para los responsables directos y el personal; asimismo, determinaron que la idoneidad de las pruebas y la coherencia son requisitos clave para solucionar en el futuro los problemas identificados en la fase inicial de descripciones inadecuadas de puestos y la falta de pruebas convincentes. No obstante, sigue existiendo el mismo sistema de apelación, el Grupo de Examen Independiente y el Comité Paritario para quienes no estén satisfechos con las decisiones. Los plazos reducidos acordados para todo el proceso de decisiones individuales — que también ha menoscabado la confianza en el ejercicio de base — se han mantenido.
41. A fin de superar los problemas de la base para la clasificación antes mencionados, se ha elaborado un mandato para el Grupo de Examen Independiente que, en el momento de realizar la auditoría, aún no se había aprobado, y se ha nombrado a un nuevo coordinador por un año para acabar el trabajo atrasado. Cuando mis colaboradores efectuaron el examen, seguía habiendo más de 105 casos pendientes en la fase de apelación tras más de un año. De acuerdo con el ejercicio de base, cerca del 21 por ciento del personal afectado había obtenido una reclasificación. El resultado global de ese ejercicio ha sido que, aunque se ha reclasificado a muchos funcionarios, ha habido una tendencia a aumentar el grado, con gastos de los puestos imprevistos más elevados y se considera que el Departamento de Desarrollo de los Recursos Humanos no es el promotor de un nuevo enfoque, sino el que bloquea posibles ascensos. Los resultados del nuevo ejercicio podrían describir una tendencia similar.
42. La relación entre la reclasificación y el resto de la estrategia de recursos humanos, en particular la necesidad de mejorar el rendimiento personal mediante el aumento de las competencias y el uso de Planes de Desarrollo Personal, no quedó clara desde el principio. Por ese motivo, los directivos no recibieron una formación adecuada sobre el procedimiento de reclasificación y necesitarán capacitación y formación sobre el desarrollo en el marco de la estrategia de recursos humanos si se desea que hagan aportaciones positivas al nuevo sistema. Esa formación ya está en curso pero, cuando realicé el examen, se estaba impartiendo a pocos directivos (35) de la OIT. En los casos en que se ofrecía formación, quedaba patente que, en muchas ocasiones, los directivos se adaptaban al sistema más fácil y provechosamente, y ahora el Departamento de Desarrollo de los Recursos Humanos puede examinar y aprobar reclasificaciones normalizadas en cuestión de días.

### 3.3) Simplificación del sistema de contratación

43. Otro aspecto clave de la estrategia de recursos humanos era analizar el complejo sistema actual con distintos tipos de contrato para los trabajadores de la OIT y de programas asociados a la OIT. El objetivo de esa parte de la estrategia es reducir a tres los tipos de contrato existentes con seis formas básicas que incluyen variaciones para tener en cuenta la duración definida e indefinida y los contratos de servicios (documento GB.282/PFA/11). Cuando se realizó este examen, se había propuesto la simplificación del sistema de contratación por tratarse de un proceso que tiene que formar parte del sistema común general de las Naciones Unidas. La CAPI ha discutido algunas propuestas, y la OIT ha desempeñado una función importante en los debates a ese nivel.
44. El examen de la contratación se ha efectuado con toda una serie de problemas de fondo en cuanto al uso inadecuado de los contratos de corta duración en la OIT (los denominados «contratos de empleo precario»), que reducen la seguridad de muchos trabajadores con respecto a su puesto. El sistema administrativo ha fomentado en muchos sentidos esos contratos, ya que a los directivos les resulta más barato ofrecer al personal de forma continuada contratos de corta duración y no de larga duración. El Departamento de Desarrollo de los Recursos Humanos ha intentado eliminar todo uso indebido de los contratos de corta duración, y los resultados del examen de la contratación deberían contribuir a ese proceso.

### 3.4) Conclusiones generales sobre la puesta en práctica

45. En términos generales, considero que la OIT ha creado un instrumento útil como base para las reclasificaciones, pero las repercusiones de su aplicación no se han analizado previamente en detalle. Los procedimientos administrativos existentes eran engorrosos, con plazos y niveles de apelación que dificultaban su funcionamiento. Los costos tampoco se habían estudiado pormenorizadamente, y los limitados recursos de personal de la categoría de servicios orgánicos del Departamento de Desarrollo de los Recursos Humanos se habían visto sobrepasados por el número y envergadura de los casos presentados que requerían decisión. Las consecuencias de la adopción del nuevo sistema han afectado de forma negativa a la opinión del personal sobre la estrategia en materia de recursos humanos. Sería oportuno volver a evaluar el contenido de los convenios colectivos y examinar la posibilidad de ofrecer más formación y recursos a los directivos en ese ámbito, si no se desea malgastar la labor de desarrollo llevada a cabo.

**Recomendación 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.

**Recomendación 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.

**Recomendación 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.

## 4) *Aptitudes para la gestión del personal*

46. El propósito de la estrategia en materia de recursos humanos era mejorar de forma significativa en la OIT las aptitudes para la gestión del personal, ya que sólo podía intensificarse verdaderamente el desarrollo de las competencias del personal mediante la promoción de las aptitudes para la gestión en esta esfera. Ese objetivo podía alcanzarse si se garantizaba que todas las personas generalmente nombradas del exterior podían adquirir esas aptitudes y se incluían entre los requisitos aplicables a la selección y la contratación interna para los puestos de categoría superior. La capacidad para la gestión debería consolidarse con el tiempo mediante actividades de readaptación, entre ellas, la formación continuada y la preparación en el empleo.

#### 4.1) Programa de formación para la gestión

47. En abril de 2000, el Departamento de Desarrollo de los Recursos Humanos inició un programa de formación del personal directivo de un año de duración, en el que participaron 40 personas, que contó con la orientación de preparadores externos. El Departamento consideró que esa actividad había conseguido resultados satisfactorios y, en una evaluación efectuada al término del programa, se recomendó proceder a la aplicación de un programa más completo de gestión y dirección. Por consiguiente, con miras al futuro se ha elaborado un programa para adquirir aptitudes de gestión y dirección integrado por tres elementos.
48. El programa conllevará un cambio de cultura, e incluirá la elaboración de presupuestos para programas, un apartado de actitudes y estilos para la gestión, una serie de seminarios y programas individuales de seguimiento durante un año, y también formación técnica en determinadas esferas, como las finanzas y los requisitos dimanantes de la estrategia en materia de recursos humanos. Cuando mis colaboradores procedieron al examen, en septiembre de 2002, el proceso de contratación de un proveedor externo para impartir esa formación llegaba a su etapa final, y se tenía el propósito de proceder al nombramiento para formar a 180 miembros del personal directivo durante un período de tres años, comenzando a principios de 2003.
49. Acojo favorablemente esta iniciativa que surge en una etapa relativamente tardía de la estrategia en materia de derechos humanos, aunque la evaluación del programa de formación era un requisito previo indispensable para completar el programa de gestión y dirección. En el marco de esta estrategia se espera que el personal directivo asuma mayor responsabilidad y que el Departamento de Desarrollo de los Recursos Humanos esté disponible para ofrecer supervisión y apoyo. Tan sólo un reducido número de directivos recibirá formación completa durante seis años, contados a partir del inicio de la estrategia. Esta circunstancia señala uno de los obstáculos que dificultan una satisfactoria puesta en práctica. Las actividades encaminadas a mejorar la situación se han visto de nuevo entorpecidas por la ineficaz asignación de recursos.

#### 4.2) Apoyo en términos de formación para la estrategia en materia de recursos humanos

50. La formación en general en la totalidad de la Organización es indispensable para poner en práctica la estrategia en materia de recursos humanos en lo tocante al desarrollo de las aptitudes individuales y, por consiguiente, de la capacidad de la organización. El presupuesto asignado actualmente a la formación (únicamente costos de formación) representa un 0,7 por ciento del presupuesto total de la OIT correspondiente a los salarios. Se trata de una cifra relativamente baja para una organización de estas características y, en particular, para una organización que desea introducir un cambio de cultura y mejorar las aptitudes del personal. Es preciso examinar el nivel global del presupuesto de formación a la luz de la evolución de la estrategia en materia de recursos humanos y de los gastos generales en formación. Mis colaboradores comprobaron que la falta de formación para la gestión y de compromiso respecto de la Organización era una cuestión recurrente en los problemas que planteaba la puesta en práctica.

#### 4.3) Conclusiones generales sobre la puesta en práctica

51. Para que la estrategia en materia de recursos humanos tenga consecuencias en la formación, es preciso prever una verdadera estrategia de recursos en lugar del actual enfoque progresivo. No es probable que dicha estrategia pueda obtener los beneficios previstos sin proceder a una revisión fundamental de esas características. Cada sector de la OIT tendrá su estrategia en materia de recursos humanos convenida, que incluirá un plan de desarrollo y formación para los miembros de su plantilla, y en la que se identificará la forma en que se prevé cumplir los requisitos de combinación de aptitudes del personal. Eso requerirá la asignación de los recursos apropiados, aunque en esas disposiciones se evitarán las peticiones específicas, característica habitual de las actividades de formación y desarrollo en la OIT.

**Recomendación 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.

**Recomendación 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.

## 5) *Relaciones profesionales*

- 52.** La puesta en práctica de la estrategia en materia de recursos humanos requería la introducción de enmiendas en determinadas partes del Estatuto del Personal, que debían constituir una parte importante del proceso. A fin de mejorar las relaciones profesionales, la estrategia prevé crear mecanismos de negociación para tratar las cuestiones relativas a los recursos humanos. El objetivo fijado en la estrategia a ese respecto era promover un enfoque de colaboración entre los directivos y el personal mediante los sindicatos.
- 53.** En el marco de la estrategia en materia de recursos humanos también se preveía introducir nuevos procedimientos para tramitar las reclamaciones de carácter general y las reclamaciones en casos de acoso, con miras a encontrar soluciones aceptables para todas las partes basadas en los conceptos de celeridad, dignidad, independencia y justicia.

### 5.1) Establecimiento de un mecanismo de consulta

- 54.** El establecimiento de la Comisión Paritaria de Negociación (CPN), entre el personal directivo de la OIT y los representantes sindicales, fue la piedra angular de la puesta en práctica de la estrategia en materia de recursos humanos. La CPN se creó en 2000, en el marco de un acuerdo de reconocimiento y procedimiento, con miras a ofrecer una vía oficial para el desarrollo y la aplicación de los procedimientos en materia de recursos humanos, y un marco para las discusiones en curso (documento GB.277/PFA/10, anexo II). Esto representó el reconocimiento oficial y formal del nuevo proceso propuesto de colaboración y negociación colectiva. Mis colaboradores tomaron nota de que la CPN se había reunido en 20 ocasiones desde su constitución y de que disponía de subcomisiones asociadas, con un plan de trabajo detallado para el próximo año con la finalidad de examinar los problemas que plantea la puesta en práctica de la estrategia en materia de recursos humanos.
- 55.** En enero de 2000, los directivos del Departamento de Desarrollo de los Recursos Humanos de la OIT, los representantes sindicales y otros funcionarios, se reunieron y adoptaron un plan de trabajo para seguir aplicando la estrategia en materia de recursos humanos. Ese plan preveía que todos los elementos esenciales de la estrategia se habrían desarrollado a finales de 2001 (documento GB.277/PFA/10, anexo III), pero es evidente que ni el plan de trabajo ni la propia estrategia preveían de forma detallada las repercusiones en términos de recursos financieros y humanos.
- 56.** En consecuencia, se ha sentido cierta decepción porque la puesta en práctica ha sido aparentemente lenta, a pesar de esos primeros esfuerzos por promover un enfoque de colaboración. En 2000, el Director de Recursos Humanos decidió centrarse en los puestos vacantes y en las cuestiones de reclasificación, dado que se consideraba que eran las que requerían una atención más urgente. Por tanto, se atribuyó prioridad a su aplicación y no se ha seguido ni actualizado el plan de trabajo original. Los funcionarios del Departamento de Desarrollo de los Recursos Humanos comunicaron a mis colaboradores que los planes de puesta en práctica de las estrategias individuales en materia de derechos humanos seguían su curso, aunque la coordinación entre los distintos sectores a ese respecto era escasa.

### 5.2) Procedimiento para las reclamaciones generales

- 57.** En septiembre de 2000, la OIT firmó un acuerdo colectivo que introducía un nuevo procedimiento para las reclamaciones y establecía nuevas funciones, entre ellas, conciliadores para las reclamaciones internas, una Defensora del Personal de la OIT, y un Comité Paritario. En principio, ese procedimiento ha obtenido resultados satisfactorios, en el sentido de que ahora existe un mecanismo más estructurado y abierto para el trámite de reclamaciones, que parece haber ganado la confianza y el interés del personal. Los resultados satisfactorios al respecto quedan patentes en el

número de casos presentados: más de 70 reclamaciones recibidas en los primeros seis meses y más de 50 remitidas a la Comisión Paritaria.

- 58.** No obstante, la puesta en práctica del procedimiento tropezó con dificultades desde el principio. Los plazos previstos para completar las distintas etapas eran muy breves y, por este motivo, la Defensora del Personal no pudo aceptar algunos casos. Un grupo de 24 conciliadores, elegidos entre el personal de la Oficina, trató de reducir la carga de trabajo de la Defensora del Personal mediante la resolución informal de controversias. Sin embargo, esta opción no resultó eficaz. Como la Defensora se encarga de prestar apoyo y asesoramiento a los conciliadores en determinados casos, cabe la posibilidad de que tenga que hacer frente a un conflicto de intereses ya que ha de pronunciarse posteriormente, mediante decisión o dictamen, en relación con esos mismos casos. Al mismo tiempo, no se ha impartido de forma concertada capacitación para la gestión con el propósito de explicar el nuevo sistema y formar al personal.
- 59.** Mis colaboradores tomaron nota de que se esperaba que los directivos locales desempeñaran una función esencial en los nuevos procedimientos de reclamación, a pesar de no haber recibido formación específica en la resolución de conflictos y, al parecer, no intervenían con la antelación suficiente para resolver en el plano local casos que podrían motivar una reclamación. Cabría hacer economías y actuar con mayor eficacia — e incluso mejorar las relaciones profesionales — si al menos algunos de los casos que se someten a la Defensora del Personal se resolviera mediante una actuación más rápida y sensible de los directivos ante posibles casos de reclamación.
- 60.** Se plantea también un problema más esencial en relación con las funciones asignadas a la Defensora del Personal. Se espera que actúe como investigadora y mediadora, por lo cual debe desempeñar una función híbrida que puede poner en tela de juicio su independencia y situarla en una posición de conflicto de intereses. El sistema es lento y complicado, y mis colaboradores consideraron que no se habían aportado los recursos suficientes en la etapa de desarrollo de esta importante función.
- 61.** Los funcionarios del cuadro orgánico del Departamento de Desarrollo de los Recursos Humanos no disponen de tiempo suficiente para proceder a consideraciones más estratégicas, ya que dedican la mayor parte de su jornada a la gestión de las crisis y a prestar asesoramiento de forma individual. Hay una gran demanda de esos servicios de asesoramiento, pero los detalles administrativos del procedimiento han entorpecido en gran medida la actuación del personal de derechos humanos. No se ha elaborado una guía de fácil acceso a los procedimientos para el personal ni para los directivos, y en los planes de trabajo que se elaboren en el marco de la nueva estructura de derechos humanos habría que atribuir prioridad a la producción de esas guías.

### 5.3) Procedimiento para las reclamaciones en casos de acoso

- 62.** El procedimiento de reclamación en casos de acoso era otro de los elementos fundamentales de la estrategia de recursos humanos y una de las metas generales de las iniciativas de «trabajo decente». En febrero de 2001 se negoció y firmó un acuerdo colectivo sobre la prevención y resolución de reclamaciones en materia de acoso (documento GB.280/PFA/11, anexo II). Este acuerdo comparte esencialmente la infraestructura del procedimiento aplicable a las reclamaciones generales aunque, debido al previsible contenido de esas reclamaciones en particular, prevé tanto la posibilidad de que el reclamante no tenga que discutir la cuestión con un supuesto acosador, como la posibilidad de someter los casos directamente a la Defensora del Personal.
- 63.** En los casos de acoso hay distintos procedimientos que permiten determinar la gravedad del acoso y las posibles reticencias del reclamante. Por ejemplo, existe un plazo de seis meses para presentar los casos, en lugar de los 60 días previstos para las reclamaciones generales. Mediante este nuevo procedimiento se pusieron de manifiesto algunos presuntos casos, lo que confirma que es preciso disponer de formación y conocimientos adecuados en esta esfera.

### 5.4) Programa relativo al equilibrio entre trabajo y vida personal

- 64.** Este apartado incluye una gran variedad de cuestiones y mis colaboradores consideraron que se estaban logrando progresos en aspectos fundamentales, por ejemplo, la revisión de la seguridad

sobre el terreno, las nuevas normas sobre licencia de paternidad y sobre asociaciones domésticas, y las medidas adoptadas para elaborar disposiciones respecto de la movilidad. Respecto de esas cuestiones, se toman en consideración las normas del sistema común de las Naciones Unidas.

## 5.5) Conclusiones generales sobre la puesta en práctica

- 65.** Ya se han establecido los procedimientos para las reclamaciones y la prevención del acoso y se han logrado progresos respecto de las cuestiones relativas al equilibrio entre vida personal y trabajo. El número de casos sometidos al mecanismo previsto para las reclamaciones tal vez sugiera una cierta contención anterior. No obstante, ahora el funcionamiento del mecanismo para el trámite de reclamaciones está sujeto a rigurosos plazos, la Defensora del Personal debe asumir una función híbrida, y aparentemente hay escasa relación entre los procedimientos de reclamación y las cuestiones relativas a la conducta y la disciplina.
- 66.** En general, el establecimiento de la CPN y la cuestión de los acuerdos colectivos han permitido establecer buenos principios de acción, pero también por ese motivo la puesta en práctica de la estrategia en materia de recursos humanos ha tropezado con dificultades en el plano operativo. Cuando se revisen los acuerdos será preciso examinar los pormenores del acuerdo colectivo sobre reclamaciones, a fin de producir un sistema viable que resulte satisfactorio para los directivos y el personal.

**Recomendación 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.

**Recomendación 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.

## 6) *Apertura hacia el exterior*

- 67.** El objetivo de la estrategia en materia de recursos humanos era institucionalizar las relaciones exteriores y comparar regularmente las prácticas seguidas con las prácticas óptimas que se siguen en otros lugares. Se tenía el propósito de intercambiar personal de la OIT con personal de otras organizaciones, así como de utilizar a fondo los conocimientos técnicos externos para mediar y participar en reuniones de interés e impartir formación de la máxima calidad.

### 6.1) Relaciones exteriores

- 68.** Respecto de las relaciones exteriores, mis colaboradores determinaron que el personal del cuadro orgánico del Departamento de Desarrollo de los Recursos Humanos había hecho lo posible por ampliar sus contactos informales con las Naciones Unidas y con otros organismos competentes. No obstante, la dotación del cuadro orgánico encargado de los recursos humanos es escasa, y ha tenido que hacer frente a la puesta en práctica de la estrategia y al trabajo cotidiano de gestión de los recursos humanos. A fin de conseguir unas relaciones exteriores sólidas tal vez habría que reforzar la dotación de profesionales orientados al exterior en el Departamento de Desarrollo de los Recursos Humanos, y simplificar las funciones administrativas para reducir la carga diaria de trabajo de los directivos del Departamento.

### 6.2) Programa de intercambio

- 69.** En un principio el programa de intercambio fue una idea excelente. Se establecieron vínculos con organismos exteriores y se creó un sistema preliminar para proceder a intercambios, aunque lamentablemente nada se concretó; excepto un intercambio en particular. Se plantearon problemas debido a la falta de financiación y de directrices, pero en especial porque resulta difícil equiparar exactamente salarios y condiciones de trabajo. Con una estrategia ponderada, esos problemas podrían resolverse, ya que en el marco de la OIT hay interés en el proyecto y los intercambios deberían beneficiar tanto a la Organización como a los miembros del personal participantes.

### 6.3) Conclusiones generales sobre la puesta en práctica

- 70.** En general, se trata de una cuestión en la que un buen propósito se vio limitado por escasas oportunidades para ponerlo en práctica. Ahora que es probable que comiencen a producirse intercambios, es preciso reflexionar sobre sus consecuencias en la dotación de personal de la OIT y sobre las posibles vacantes, y realizar esfuerzos concertados para fundarse en esas bases y preparar contratos normalizados y acuerdos de intercambio. Esta cuestión despertó expectativas, ya que se trata de un mecanismo esencial para aportar nuevas ideas y para que el personal de la OIT adquiera calificaciones polivalentes.

**Recomendación 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.

**Recomendación 17.** De ser posible, el Departamento de Desarrollo de los Recursos Humanos debería tratar de simplificar los actuales procedimientos administrativos y de aumentar el número de miembros del personal que recibe formación de profesionales con miras a ocuparse de cuestiones estratégicas de recursos humanos.

### Otras recomendaciones generales dimanantes de mis conclusiones sobre la puesta en práctica de la estrategia en materia de recursos humanos

- 71.** Mis colaboradores comprobaron que, además de la necesidad de establecer un programa de formación para la gestión y de dar una orientación más estratégica al Departamento de Desarrollo de los Recursos Humanos, casi todas las esferas examinadas tenían dos elementos en común. En primer lugar, la conveniencia de establecer mejores comunicaciones entre el Departamento de Desarrollo de los Recursos Humanos y sus clientes, y en segundo lugar, la necesidad de recurrir a un enfoque más integrado para poner en práctica la estrategia.

- 72.** En cuanto a la necesidad de establecer mejores comunicaciones, en el marco de la reorganización propuesta del Departamento de Desarrollo de los Recursos Humanos se atribuirá mayor responsabilidad a los funcionarios superiores de recursos humanos que asegurarán la relación diaria con la sede y el personal sobre el terreno. La investigación de mis colaboradores reveló que muchos de los problemas se habían planteado debido a la falta de entendimiento (y formación) en las esferas incluidas en la estrategia en materia de recursos humanos.

**Recomendación 18.** El Departamento de Desarrollo de los 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.

- 73.** Además, mi examen reveló que tras la puesta en práctica de la estrategia en materia de recursos humanos se adoptaron muchas y diversas iniciativas. Sin embargo, forman parte de un todo, y como cada una repercute en las demás se plantean problemas porque esas iniciativas se llevan a cabo de forma independiente en el Departamento de Desarrollo de los Recursos Humanos.

**Recomendación 19.** La OIT debería establecer un único centro de coordinación en el Departamento de Desarrollo de los 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.

## Parte II. Necesidades de recursos y costes

### Evaluación general de las necesidades de recursos inmediatas y continuas de la estrategia

#### *Previsiones generales*

74. Mis colaboradores señalaron que la OIT no había llevado a cabo una estimación general de los recursos que requeriría la estrategia en materia de recursos humanos en su conjunto. En estas circunstancias, y al no disponer de otros medios para calcular los costes, se ha intentado ofrecer algunos puntos de referencia para determinar posibles costes adicionales de la puesta en práctica de la estrategia, sobre la base de las previsiones que figuran en el capítulo siguiente. Estos puntos de referencia son únicamente indicativos ya que los posibles costes dependen en gran medida de las circunstancias. Al calcular los posibles costes adicionales, mis colaboradores intentaron adoptar un enfoque prudente para cada caso, por lo que las estimaciones tal vez se sitúen en el nivel más bajo de la escala de gastos en que se podría incurrir. No obstante, los costes propuestos son necesariamente aproximativos y únicamente orientativos, y así deberían considerarse.
75. En el cálculo de los costes no se incluyen ni los gastos de las misiones — que podrían ser considerables — ni los costes de los cursos de formación del personal.

#### 1) *Desarrollo personal y profesional*

76. Con el fin de que sea plenamente eficaz y alcance el objetivo de que todos los miembros del personal adquieran un nivel más elevado de calificaciones, es razonable suponer que en el Plan de Desarrollo del Personal (PDP) para cada miembro de la plantilla de la OIT se identificarán las necesidades de formación y desarrollo adicionales. Una previsión razonable sería cinco días de formación adicional por persona al año. De ser así, y asumiendo que un día de formación cuesta, por ejemplo, 150 dólares por cada uno de los 2.000 miembros del personal (como se señaló en el documento GB.273/PFA/11), sería necesaria una financiación para la formación adicional de aproximadamente 1.500.000 dólares.
77. En esa cifra no se incluye el coste de oportunidad del tiempo que invierte el personal en la formación, ni la necesidad de capacitación adicional en tecnologías de la información para toda la plantilla, ni tampoco los recursos adicionales para la puesta en marcha del PDP cuando esté plenamente operativo en el Departamento Desarrollo de los Recursos Humanos. Mis colaboradores estimaron que habría que prever un coste de 20.000 dólares para el desarrollo de la tecnología de la información y de 50.000 dólares más para el apoyo a esa tecnología. También es preciso impartir formación inicial a todos los miembros del personal que llevan a cabo los PDP. Por tanto, los gastos podrían ascender a unos 100.000, dólares, con unas necesidades anuales continuas en concepto de nuevo personal y de ascensos en el sistema de, por ejemplo, 50.000 dólares.
78. Los costes iniciales de desarrollo del Programa de Jóvenes Profesionales ascendieron a 100.000 dólares. En el caso de los primeros dos programas ya iniciados, los costes incluían 25.000 dólares destinados a material de publicidad y 400.000 a crear programas específicos de capacitación para los jóvenes profesionales. Mis colaboradores consideran que el coste de la formación anual de un grupo de jóvenes profesionales en el marco del programa se cifraría aproximadamente en 200.000 dólares.

#### 2) *Prospección, contratación y selección*

79. Los costes adicionales a que se hace referencia en este apartado se refieren a la puesta en marcha de los centros de evaluación. Mis colaboradores no han tenido en cuenta los costes de oportunidad, en relación con las personas que asisten al centro o con el tiempo invertido por los asesores en las tareas de evaluación. No obstante, la formación de nuevos asesores implicaría unos gastos de alrededor de 15.000 dólares por cada nuevo grupo de nueve asesores y quizás convendría suponer un gasto anual de hasta 30.000 dólares en concepto de sustitución y contratación de nuevos asesores.

80. Los costes iniciales incluían 80.000 dólares en concepto de asistencia para crear un marco de competencia; 100.000 dólares para crear el sistema del centro de evaluación y 70.000 dólares para la fase experimental de los centros. Cabría añadir unos costes adicionales de 250.000 dólares para la formación y selección de asesores y para los gastos iniciales durante el primer año de funcionamiento de los centros. La puesta en funcionamiento de alrededor de 50 centros al año podría conllevar un gasto anual de 200.000 dólares.
81. Es urgente disponer de mayores recursos administrativos para contribuir al funcionamiento de los centros y mis colaboradores estiman que sería preciso contar con un nuevo puesto en la categoría de Servicios Generales al coste corriente por año. Corresponderá al Departamento de Desarrollo de los Recursos Humanos determinar la manera de poner a disposición estos recursos adicionales.
82. Para que los centros de evaluación cumplan su función general tendrán que atender las necesidades de desarrollo personal. Como en el caso de los PDP, esto probablemente conlleve una mayor demanda de formación para el desarrollo. Suponiendo que cada año funcionaran 20 centros de desarrollo de este tipo, mis colaboradores estiman que cada uno de ellos podría generar en total una demanda de 50 días adicionales de formación para los participantes de cada centro, es decir, 1.000 días a 150 dólares, lo que resultaría en un aumento adicional de los costes de formación anuales de unos 150.000 dólares. Los centros de evaluación podrían ser un elemento de formación adicional identificado en el marco de los PDP.

### 3) **Clasificación**

83. En el anterior informe presentado ante el Consejo de Administración se incluían unos costes adicionales para el ejercicio de clasificación de puestos de 1,4 a 1,8 millones de dólares para un bienio completo. Con una actitud prudente, en previsión de que estas cifras puedan variar, mis colaboradores estimaron que el ejercicio de la clasificación podría tener un coste anual de al menos 800.000 dólares, si bien los costes anuales podrían reducirse con el tiempo, por ejemplo, cuando algunos miembros del personal abandonaran la Organización.
84. Las labores de clasificación en curso con arreglo a los nuevos procedimientos podrían tener un coste considerable. No obstante, en el futuro es posible que el porcentaje de ascensos sea inferior a la cifra inicial del 21 por ciento, ya que posteriormente se impuso una moratoria en la reclasificación. Actualmente resulta extremadamente difícil calcular esta cifra, por lo que se recomienda al personal directivo que aborde esta cuestión con prioridad.
85. Un elemento de los costes adicionales es el nombramiento de un coordinador de categoría P4 para facilitar la tarea de agilización de los casos pendientes de apelación respecto de la base establecida para clasificación. Dado que es preciso disponer de más profesionales en esta esfera, mis colaboradores estiman que el puesto se mantendrá, al menos a corto plazo y al coste corriente.
86. El equipo de clasificación requiere la asistencia continua de expertos externos en esta materia, que en el año 2001 ascendió a aproximadamente 100.000 dólares. Aunque el Departamento de Desarrollo de los Recursos Humanos siempre ha recurrido a asesores, mis colaboradores estiman que las tareas de clasificación podrían conllevar un gasto anual de 100.000 dólares.
87. La simplificación de los sistemas de contratos permitirá hacer valiosas economías en el plano administrativo, dado que en la actualidad se dedica mucho tiempo a tramitar los numerosos contratos temporales y de corta duración. Mediante ese ahorro se podría compensar cualquier coste adicional que entrañe la transferencia de miembros del personal al nuevo sistema de contratos. Mis colaboradores consideran que, a largo plazo, se podría disponer de ahorros netos aunque no será posible cuantificarlos hasta que se adopte el nuevo sistema y se apliquen los procedimientos pertinentes.

### 4) **Aptitudes para la gestión del personal**

88. El coste del programa de formación para la gestión a que se hace referencia en la evaluación general de la puesta en práctica de la estrategia en materia de recursos humanos es de 1.800.000 dólares para los próximos tres años, a lo que hay que sumar unos costes para el desarrollo y puesta en marcha de

los programas iniciales de gestión estimados en aproximadamente 300.000 dólares. No obstante, estos cálculos incluyen únicamente a 180 miembros del personal directivo, por lo que quizá tenga que ampliarse el programa para seguir impartiendo formación a los actuales, y futuros, directivos. El coste potencial es de al menos 1.000.000 de dólares anuales.

- 89.** Mis colaboradores han intentado calcular los costes adicionales dimanantes de la creación de los centros de evaluación del sistema de los PDP para el desarrollo personal. No obstante, deberían evaluarse las necesidades totales de la OIT en materia de formación antes de poner en marcha una estrategia de recursos de formación que implique costes adicionales. Sería un requisito previo para cualquier evaluación exhaustiva de las necesidades globales de formación que se deriven de la estrategia en materia de recursos humanos.

## **5) Relaciones profesionales**

- 90.** Los costes adicionales de la puesta en marcha de procedimientos para el trámite de reclamaciones en la OIT ascendieron en total a 700.000 dólares en 2000-2001, destinados a sufragar los costes de desarrollo y los honorarios de la Defensora del Personal; la selección y formación de los conciliadores; la formación de directivos y miembros del personal y la elaboración de directrices escritas. El gasto por este concepto se redujo a 500.000 dólares en el presupuesto para 2002-2003 y requerirá una asignación anual continua. No obstante, si el número de reclamaciones sigue aumentando serán necesarios fondos adicionales. Dado que el sistema está actualmente sobrecargado, mis colaboradores consideran que cabe la posibilidad de que aumente.
- 91.** Las iniciativas en curso relacionadas con el equilibrio entre vida personal y trabajo son difícilmente cuantificables y no siempre se pueden vincular de manera específica a la evaluación respecto de los recursos humanos, ya que se trata de esferas importantes que requerirán financiación en cualquier caso. Un ejemplo de ello serían los 2.800.000 dólares adicionales destinados a la seguridad del personal, que no han sido incluidos en las estimaciones de mis colaboradores como posibles costes de la estrategia en materia de recursos humanos. No obstante, la OIT destinó 50.000 dólares al desarrollo de cuestiones iniciales relativas al equilibrio entre vida personal y trabajo que mis colaboradores han incluido en concepto de gasto excepcional en el marco de la estrategia en materia de recursos humanos.

## **6) Apertura hacia el exterior**

- 92.** Mis colaboradores no han identificado ningún coste adicional en esta esfera de la estrategia en materia de recursos humanos.

### **Medios para el personal del Departamento de Desarrollo de los Recursos Humanos**

- 93.** A lo largo del presente informe se ha hecho referencia a la necesidad de que el personal reciba una formación más profesional en materia de recursos humanos. Debido al número relativamente reducido de funcionarios que integran actualmente la plantilla y a las exigencias de su trabajo diario, tal vez no les sea posible dar respuesta a las necesidades de los distintos nuevos procedimientos y políticas de la reciente estrategia en materia de recursos humanos. Por tanto, es posible que el propio Departamento de Desarrollo de los Recursos Humanos deba recibir formación adicional centrada en los aspectos de la relación con los clientes y la prestación de servicios, y contar con una colaboración más profesional en materia de recursos humanos en determinados ámbitos. Cinco días de formación para los aproximadamente 90 miembros del Departamento de Desarrollo de los Recursos Humanos costaría en torno a unos 67.500 dólares, es decir, 150 dólares por persona al día.
- 94.** Además, la necesidad de contar con una colaboración más profesional a medida que se producen vacantes y se contrata personal formado por profesionales puede conllevar un aumento constante de los diferenciales salariales de aproximadamente 350.000 dólares al año.

**Cuadro 4. Resumen de los costes estimados de la estrategia en materia de recursos humanos**  
(Las cifras son aproximadas y tienen únicamente carácter informativo)

Elementos generadores de costes	Gastos excepcionales (dólares de los Estados Unidos)	Posibles costes anuales ordinarios (dólares de los Estados Unidos)
Necesidades de formación del Plan de Desarrollo del Personal (PDP)	–	1.500.000
Costes de creación del PDP	150.000	–
Apoyo a las TI para el PDP	20.000	50.000
Formación en el marco del PDP	100.000	50.000
Desarrollo del Programa para Jóvenes Profesionales (YPP)	100.000	–
Primeros dos programas YPP	425.000	–
Gasto anual del YPP	–	200.000
Creación de los centros de evaluación	100.000	–
Creación de competencias	80.000	–
Formación de asesores	–	30.000
Centros de evaluación, etapa experimental	70.000	–
Costes anuales de los centros	–	200.000
Apoyo administrativo a los centros de evaluación	250.000	100.000
Necesidades de formación de los centros de evaluación	–	150.000
Base de reclasificación	800.000	800.000
Coordinador del Grupo de Revisión Independiente (GRI)	–	130.000
Apoyo exterior para la clasificación	–	100.000
Formación en la gestión	300.000	1.000.000
Procedimientos de reclamación	700.000	500.000
Iniciativas sobre el equilibrio entre vida personal y trabajo	50.000	–
Formación y calificaciones del personal en materia de recursos humanos	67.500	350.000
<b>TOTALES</b>	<b>3.212.500</b>	<b>5.160.000</b>

**Recomendación 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.

## Parte III. Acción y evaluación

### Propuestas para las esferas en las que se podría considerar la adopción de medidas inmediatas

95. Las recomendaciones del informe abarcan todas las cuestiones generalmente importantes que, desde la perspectiva de la auditoría, se consideran pertinentes para la puesta en práctica de la estrategia en materia de recursos humanos. A continuación se destacan las esferas en las que el Departamento de Desarrollo de los Recursos Humanos podría adoptar medidas inmediatas, con un costo adicional relativamente reducido, para mejorar la eficacia respecto de las cuestiones relacionadas con la estrategia en materia de recursos humanos:
- 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.
  - 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.
  - Aclarar la función de las evaluaciones de los resultados en relación con las disposiciones de los 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.
  - 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.
  - Tomar en consideración el futuro programa para los centros de evaluación con miras a concentrarse en el personal directivo actual o potencial.
  - 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 Desarrollo de los Recursos Humanos respecto del personal, y sobre lo que el personal puede esperar del Departamento en materia de servicios.
  - Fundamentar las primeras decisiones que se adopten sobre la financiación del programa a más largo plazo de formación para la gestión.
  - Examinar los vínculos que existen entre los distintos aspectos de la estrategia en materia de recursos humanos y su interacción.
  - Impartir breves seminarios para el personal del Departamento de Desarrollo de los Recursos Humanos sobre relaciones con los clientes y cuestiones relativas al servicio.
  - Establecer criterios de evaluación para la estrategia en materia de recursos humanos.

**Recomendación 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.

### Posibles criterios de evaluación

96. De conformidad con el examen llevado a cabo por mis colaboradores, los criterios que se enumeran a continuación podrían ser útiles para evaluar los resultados de la estrategia en materia de recursos

humanos. En el ámbito de los recursos humanos, la verdadera evaluación consiste en tratar de medir y de cuantificar más bien la mejora de la calidad que de los procedimientos, y los siguientes factores reflejan este objetivo. Aunque se presentan en relación con seis aspectos de la estrategia, abarcan la evaluación de toda la Organización.

**97.** Respetto de los PDP y el desarrollo personal:

- En cuanto a los PDP, el número de planes y las actividades emprendidas por cada persona en el plazo de un año para mejorar sus competencias.
- Planes de formación sectorial que se han completado y examen de los medios utilizados para su aplicación.
- En cuanto a los PDP y a los planes de formación sectorial, supervisión de la mejora del rendimiento de cada persona y de la Oficina en su conjunto mediante una comparación anual en relación con las normas sobre competencia.
- Un análisis comparativo adecuado en relación con las mejores prácticas internacionales o de las Naciones Unidas.

**98.** Respetto de la contratación y la evaluación:

- Tiempo que permanecen sin cubrir los puestos vacantes.
- Número de contrataciones pendientes en la OIT al término de cada año y su evolución.
- Mejoras en el ámbito individual respecto de las competencias de quienes han asistido a los centros de evaluación.
- Evaluación de la calidad mediante el examen de las perspectivas de carrera de los contratados y de los graduados del Programa para Jóvenes Profesionales.
- Cuando los centros de evaluación funcionen de forma sistemática y regular para el desarrollo de las competencias del personal en la totalidad de la OIT, evaluación de la mejora del rendimiento en relación con las competencias.

**99.** Respetto de la clasificación:

- Número de funcionarios correspondiente a cada categoría, desglosado por sectores y año.
- Análisis del número de miembros del personal en cada categoría, en función del rendimiento en relación con las competencias.
- Análisis de los contratos emitidos, desglosados por tipos, con miras a reducir la repetición y los contratos de corta duración.
- Examen de calidad de los resultados de las propuestas de clasificación formuladas por cada directivo.
- Análisis comparado respecto de pautas internacionales o de las Naciones Unidas.

**100.** Respetto de las aptitudes para la gestión del personal:

- Análisis de las aptitudes para la gestión del personal en los centros de evaluación y en los ascensos y evaluación de la calidad de las aportaciones en equipo.
- Evaluación de las aptitudes de los directivos para la gestión del personal a fin de cuantificar las mejoras con el tiempo.

- Análisis de las estadísticas sobre la formación en materia de aptitudes para la gestión del personal y de requisitos básicos para los procedimientos relativos a los recursos humanos.

**101.** Respecto de las relaciones profesionales:

- Supervisión o fijación de metas para reducir con el tiempo el número de reclamaciones que se presentan en el marco del procedimiento centralizado.
- Supervisión o fijación de metas para reducir con el tiempo el número de reclamaciones en casos de acoso.
- Utilización de directrices o metas para finalizar los trámites de los casos de reclamaciones formales en un plazo de tiempo acordado.
- Análisis comparado entre los procedimientos y la función de la Defensora del Personal y las mejoras prácticas internacionales o elementos de comparación adecuados.
- Seguimiento de las opiniones del personal sobre la mejora del equilibrio entre vida personal y trabajo, para identificar qué cuestiones deberían tener prioridad.

**102.** Respecto de la proyección al exterior:

- Supervisión o fijación de metas para, reducir con el tiempo la carga administrativa del Departamento de Desarrollo de los Recursos Humanos.
- Utilización de metas, o recurso a la planificación estratégica, para aumentar el número de miembros del personal que reciben formación por profesionales en el ámbito de los recursos humanos en un plazo acordado.
- Utilización de metas, o recurso a la planificación estratégica, para aumentar a un nivel determinado previamente el número de intercambios de funcionarios.
- Evaluación del valor de los intercambios en función del rendimiento individual en relación con las competencias al regreso a la OIT, una vez transcurrido un período adecuado.

**103.** Además, la OIT todavía puede utilizar cuestionarios y solicitar la opinión de los clientes, partiendo de la base de que los miembros del personal son clientes del Departamento de Desarrollo de los Recursos Humanos. Otras iniciativas de esa índole podrían ampliarse para abarcar las principales esferas de la estrategia y utilizarse para fundar las decisiones del Departamento de Desarrollo de los Recursos Humanos.

## Agradecimientos

**104.** Quiero expresar mi gratitud al Director General y a su personal por su cooperación en el transcurso de este examen.

Sir John Bourn,

Contralor y Auditor General, Reino Unido,  
Auditor Externo.