



## DECIMOSEPTIMO PUNTO DEL ORDEN DEL DIA

**Estrategia de la OIT en materia  
de recursos humanos***Indice*

	<i>Página</i>
Introducción .....	1
Parte 1: Examen de la puesta en práctica de la estrategia de RH (1999-2004): evolución desde noviembre de 2004 .....	1
Negociación colectiva .....	1
Clasificación de los puestos .....	2
Prospección, contratación y selección del personal .....	4
Desarrollo del personal.....	6
Medición y gestión del rendimiento.....	7
Temario sobre vida laboral y vida privada.....	8
Aplicación de IRIS .....	8
Parte 2: Propuesta de revisión de la estrategia de recursos humanos .....	9
Necesidad de una estrategia revisada de recursos humanos.....	9
Principales componentes de una estrategia revisada de recursos humanos.....	10
Otras cuestiones.....	17
Supervisión y evaluación.....	18
<i>Anexo</i>	
Resumen de las medidas adoptadas para poner en práctica las recomendaciones del Auditor Externo .....	19

## Introducción

1. Desde que el Consejo de Administración adoptó, en noviembre de 1999, la estrategia de la OIT en materia de recursos humanos, en cada reunión de la Comisión de Programa, Presupuesto y Administración (en adelante, «la Comisión») se ha presentado un informe sobre la puesta en práctica de dicha estrategia. En 2002, el Director General pidió al Auditor Externo que llevase a cabo una evaluación pormenorizada de los problemas con que tropezaba la aplicación de la estrategia de RH y formulara recomendaciones para mejorarla. Desde entonces, la Comisión ha sido informada respecto de las medidas adoptadas en función de cada una de las recomendaciones del Auditor Externo, y por su parte ha dado orientaciones a la Oficina sobre la forma de abordar los problemas señalados.
2. En la reunión de noviembre de 2004 del Consejo de Administración, la Comisión pidió que se preparase un nuevo informe detallado sobre la puesta en práctica general de la estrategia para su reunión de marzo de 2005, en el que se debía incluir una propuesta para la revisión de dicha estrategia<sup>1</sup>. En la parte 1 del presente documento se sintetiza la evolución de la aplicación de la estrategia desde noviembre de 2004; en la parte 2 se explica en líneas generales la necesidad de contar con una estrategia de RH revisada, y se propone un método para dicha revisión, que toma en consideración la necesidad de asegurar un control y una evaluación adecuados. En el anexo se resumen las medidas que la Oficina ha adoptado hasta ahora para dar curso a cada una de las recomendaciones formuladas por el Auditor Externo en su informe a la Comisión<sup>2</sup>. Se invita a la Comisión a facilitar orientaciones a la Oficina en relación a la propuesta de revisión de la estrategia de RH, de tal manera que el texto revisado de dicha estrategia pueda presentarse al Consejo de Administración, para su aprobación, en noviembre de 2005.

## Parte 1: Examen de la puesta en práctica de la estrategia de RH (1999-2004): evolución desde noviembre de 2004

### Negociación colectiva

3. Se ha seguido avanzando en la puesta en práctica de los nuevos procedimientos de prevención de conflictos, de los que se informó a la Comisión en marzo de 2004<sup>3</sup>. Se han nombrado ya los investigadores de casos de acoso sexual, el Mediador y los presidentes de la Junta Consultiva Mixta de Apelaciones. La Oficina y el Sindicato del Personal han designado a sus representantes respectivos en la citada Junta, y se ha constituido la secretaría de la misma. La Oficina ha llevado a cabo una serie de reuniones de información sobre los nuevos procedimientos destinadas al personal directivo, y ha organizado un seminario de formación de instructores sobre resolución de conflictos. Está en curso el proceso de selección y formación de facilitadores. Se prevé que la mayor importancia atribuida a la resolución oficiosa de las divergencias relacionadas con el trabajo, en el

<sup>1</sup> Documento GB.291/PFA/17.

<sup>2</sup> Documento GB.286/PFA/14: «Examen de la puesta en práctica de la estrategia de la OIT en materia de recursos humanos: informe del Auditor Externo», marzo de 2003.

<sup>3</sup> Documento GB.289/PFA/18.

marco de los nuevos procedimientos, y la mejor formación del personal de dirección deberían facilitar una resolución más rápida y eficaz de la mayoría de los problemas relacionados con el trabajo, lo que se traduciría en una reducción del número de casos que lleguen a someterse al procedimiento oficial de examen de reclamaciones por la Junta Consultiva.

4. La Comisión Paritaria de Negociación (CPN) ha seguido revisando el Convenio colectivo sobre los procedimientos de contratación. Se prevé que este proceso de revisión culmine a finales de abril de 2005. El programa de trabajo de la CPN para 2005 incluye varias cuestiones prioritarias de interés común, a saber, la seguridad y salud en el trabajo y la revisión del Convenio colectivo sobre los planes de desarrollo personal. Así, sólo quedará por revisar el Convenio colectivo para establecer un procedimiento de clasificación de puestos, respecto del cual ya se convinieron algunas modificaciones con el Sindicato del Personal, en 2003.

## Clasificación de los puestos

5. A finales de diciembre de 2004, el Grupo de Revisión Independiente (GRI) encargado de examinar los recursos presentados en el marco del procedimiento de clasificación de base, había concluido el estudio de 85 de los 131 casos en curso. De los 46 restantes, 35 se encuentran cerca de su conclusión. Hasta la fecha, se han confirmado las decisiones iniciales en relación a 58 puestos; 26 se han reclasificado en una categoría superior, y se ha retirado un recurso. Al 31 de diciembre de 2004, se habían recibido 99 solicitudes de revisión de la clasificación de puestos con arreglo a los procedimientos permanentes. HRD ha concluido el examen de 81 puestos, con respecto a los cuales se ha confirmado la clasificación inicial de 23 (9 de la categoría de servicios orgánicos y 14 de la categoría de servicios generales); se han reclasificado en categorías superiores 58 puestos (17 de la categoría de servicios orgánicos y 41 de la categoría de servicios generales). Seis recursos se han remitido al GRI.
6. Como se muestra en el cuadro 1, más abajo, las previsiones de jubilación del personal de dirección constituyen una oportunidad única para que la Oficina reequilibre el promedio de la clasificación de puestos, revisando las estructuras existentes y las funciones de los puestos vacantes o nuevos durante los dos próximos bienios. Para lograrlo, ya han comenzado a aplicarse algunas medidas <sup>4</sup>. Ahora bien, hay que conservar un número adecuado de puestos de nivel de dirección a fin de que la Oficina tenga la capacidad para cumplir con su mandato y ofrezca un incentivo para la progresión profesional del personal de grados inferiores.

**Cuadro 1. Jubilaciones previstas (puestos con cargo al presupuesto ordinario), en las categorías P.3 y superiores, 2005-2009**

Grado/Año	2005	2006	2007	2008	2009	Total
D.2	4	2	3	0	2	11
D.1	6	9	6	5	5	31
P.5	22	22	23	21	15	103
P.4	3	4	4	4	7	22
P.3	0	0	0	0	3	3
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>37</b>	<b>36</b>	<b>30</b>	<b>32</b>	<b>170</b>

<sup>4</sup> Documento GB.292/PFA/8, párrafos 116-118.

7. Como se indica en el documento GB.292/PFA/8, se están aplicando medidas adicionales para conseguir el reequilibrio de la clasificación media de los puestos de la Oficina, sobre una base racional y planificada. En particular, se está llevando a cabo un análisis más detallado de la estructura de clasificación de puestos de la OIT con relación a las normas de clasificación del sistema común y de las estructuras de clasificación de otras organizaciones. Aún quedan por resolver problemas relativos a la comparabilidad de los datos, pero desde ya parece evidente que el desequilibrio en la estructura de clasificación de la OIT se deriva esencialmente de la existencia de una alta proporción de puestos en la categoría P.5, y de una proporción relativamente reducida de puestos en las categorías P.2 y P.3. Por consiguiente, el número neto de puestos cuyas funciones y responsabilidades sería apropiado revisar una vez jubilados los titulares es más reducido de lo que se pensaba inicialmente. No obstante, la Oficina está resuelta a lograr una estructura de clasificación equilibrada y justa tan pronto como sea posible, tomando en consideración las jubilaciones previstas según el cuadro *supra*. Para lograrlo, la Oficina ha estado desarrollando sus competencias en materia de diseño organizativo, organización de trabajo y clasificación de puestos. Se están aplicando varias medidas, entre las que figura una revisión de las responsabilidades de trabajo y de organización de cada departamento, en las categorías de servicios orgánicos y de servicios generales, que servirán de base para establecer una estructura de clasificación específica y adecuada que se pondrá en práctica en el curso de varios años. Se prestará una mayor atención al análisis de las funciones de cada puesto, la organización del trabajo y la clasificación y estructura de las unidades, a fin de asegurar que, con el tiempo, cada puesto de trabajo sea definido según criterios más adecuados. Asimismo, cuando se produzca una vacante en un puesto P.5, este se revisará, en la medida de lo posible, lo que ofrecerá la oportunidad de rejuvenecer el personal. Por otra parte, se está preparando un programa de formación para superiores jerárquicos sobre diseño operativo y diseño de puestos, organización del trabajo y revisión de la estructura de clasificación.
8. Asimismo, se examinará el mecanismo de clasificación de puestos en el marco de la revisión del convenio colectivo pertinente. En dicha revisión se deberá reconocer que la promoción debería ser esencialmente el resultado de un proceso de postulación a un cargo de grado superior. HRD trabajará estrechamente con todos los departamentos a fin de velar por que el proceso de reducción de la media de grados se lleve a cabo de forma equitativa y por que los acuerdos de dotación de personal propuestos a raíz de la reclasificación de puestos de trabajo no pongan en peligro la aplicación de los programas de los departamentos ni tampoco las oportunidades de desarrollo profesional del personal. Los esfuerzos por reducir el promedio de grados serán favorecidos si se ofrecen a los administradores incentivos adecuados para mejorar la estructura de grados. Se está diseñando un sistema de diferenciación de los costos estándar por grado con el fin de, entre otras cosas, alentar a los administradores a buscar una estructura de grados más equilibrada.
9. Habrá que entablar consultas con el Sindicato del Personal en lo que atañe a la modalidad de aplicación de la nueva norma general para la clasificación de los puestos de las categorías profesionales y superiores<sup>5</sup>. El ejemplo específico para la OIT preparado por HRD deberá usarse como base para la discusión sobre las posibles descripciones genéricas de puestos y las matrices de determinación de grados. Recientemente, la OIT y otros organismos representativos participaron, por medio de un grupo de trabajo técnico, en las discusiones con la Comisión de Administración Pública Internacional (CAPI) a propósito de la reforma de las normas de clasificación del personal de los servicios generales.

<sup>5</sup> Documento GB.289/PFA/18.

## Prospección, contratación y selección del personal

- 10.** En el curso de la aplicación de la estrategia general surgieron algunas prioridades en materia de recursos humanos, concretamente sobre diversidad, equidad de género y movilidad. Estas prioridades se han abordado principalmente con la adopción de medidas en los planos de la prospección, la contratación y la selección del personal. La Oficina tiene la voluntad de incrementar la diversidad, aumentando la proporción de funcionarios procedentes de las regiones, subregiones y países subrepresentados. En el período 2000-2004, un tercio de las vacantes de la categoría de servicios orgánicos y niveles superiores fueron llenadas con nacionales de países subrepresentados o no representados. No obstante, las posibilidades de resolver el problema de la diversidad quedan limitadas por el número relativamente reducido de las contrataciones anuales (por ejemplo, estas fueron 32 en 2004). Asimismo, el número de personas nombradas en los últimos años en puestos de la categoría de servicios orgánicos y niveles superiores que proceden de países sobrerrepresentados o con una representación adecuada obedece a varios factores. Estos son la promoción a la categoría de servicios orgánicos internacionales con cargo al presupuesto ordinario de candidatos internos que ocupaban anteriormente puestos en la categoría de servicios generales o de servicios orgánicos a nivel nacional; la selección directa de personas externas a la Oficina cuando ha habido concursos desiertos; la solución de la situación contractual de personas que habían trabajado durante períodos prolongados con arreglo a contratos temporales, y la necesidad de seguir ofreciendo a los expertos en cooperación técnica con un prolongado historial de servicios la posibilidad de pasar a formar parte del personal con cargo al presupuesto ordinario. A fin de incrementar la diversidad, la Oficina está examinando diversas opciones, entre las que figuran la representación basada en la región o la subregión, campañas de contratación a nivel nacional, subregional y regional, y nombramientos por selección directa en algunos casos excepcionales.
- 11.** La Oficina ha seguido avanzando en la promoción de la igualdad de género entre el personal de la categoría de servicios orgánicos y niveles superiores, y en particular en la búsqueda de un equilibrio general entre hombres y mujeres, para lo cual se había fijado una meta de 33 por ciento de mujeres en los grados P.5 y superiores para el bienio en curso. En el cuadro 2 se muestra que la proporción de mujeres en los niveles P.5 y superiores ha pasado de 19,5 por ciento a finales de 1999 a 28,1 por ciento a finales de 2004. Los progresos más significativos hacia un equilibrio de género se han registrado en los niveles de Director Ejecutivo/Director Regional, y en menor medida en los niveles de D.1 y D.2. Esta evolución refleja el compromiso del Director General de nombrar a mujeres en los puestos superiores que se asignan por selección directa. A fin de cumplir con la meta fijada para 2004-2005 será necesario seguir promoviendo a mujeres. La Oficina está cooperando con los administradores de las unidades cuya representación de género debería ser corregida, con el fin de mejorar su situación conforme surjan las oportunidades correspondientes. En términos más generales, HRD está trabajando conjuntamente con los superiores jerárquicos a fin de identificar a las funcionarias competentes de la categoría de servicios orgánicos para encauzarlas hacia una progresión profesional acelerada mediante una formación para la gestión y el cumplimiento de tareas congruentes con dicho desarrollo. HRD iniciará dentro de poco una revisión de las cuestiones de género relativas al personal de la categoría de servicios generales.

Cuadro 2. Porcentaje de mujeres en el personal total, por grado

Grado	1999		2000		2001		2002		2003		2004	
	núm.	%										
DE/DR	3	23,1	1	9,1	2	20,0	2	22,2	2	20,0	4	44,4
D.2	4	16,0	4	18,2	4	19,0	4	16,0	5	22,7	4	22,2
D.1	12	17,4	14	19,7	19	24,7	19	26,4	18	26,5	19	26,0
P.5	46	20,3	56	22,6	62	23,1	69	24,7	75	26,4	77	26,3
<b>Subtotal</b>	<b>65</b>	<b>19,5</b>	<b>75</b>	<b>21,3</b>	<b>87</b>	<b>23,1</b>	<b>94</b>	<b>24,4</b>	<b>100</b>	<b>26,0</b>	<b>104</b>	<b>28,1</b>
P.4	71	36,7	71	36,2	82	44,3	82	44,1	88	47,3	91	44,1
P.3	61	53,9	69	53,1	60	55,0	60	57,7	67	64,4	66	59,5
P.2	18	64,3	18	60	12	63,2	19	67,8	16	61,5	7	58,3
<b>Total</b>	<b>215</b>	<b>31,8</b>	<b>233</b>	<b>32,8</b>	<b>241</b>	<b>34,9</b>	<b>255</b>	<b>36,2</b>	<b>271</b>	<b>37,3</b>	<b>268</b>	<b>37,9</b>

12. El Equipo de Dirección ha aprobado la política revisada de movilidad del personal. Esta política establece que, para incrementar las capacidades y competencias del personal de la categoría de servicios orgánicos<sup>6</sup>, y por ende para prestar a los mandantes un servicio más eficaz, dicho personal debería tener una movilidad geográfica durante su carrera en la Oficina. Al tiempo que admite un cierto grado de flexibilidad con respecto a la cronología de la movilidad, esta política establece claramente que dicha movilidad es una de las condiciones indispensables para seguir trabajando para la OIT. Ahora bien, reconociendo el impacto que la movilidad tiene para los funcionarios y sus familiares, la Oficina facilitará al personal la información relativa a las oportunidades de movilidad, del momento y futuras, desarrollará políticas favorables al equilibrio entre la vida privada y la vida profesional y revisará las políticas afines (en particular, las que se refieren al desarrollo profesional y a los incentivos). En consulta con HRD, los superiores jerárquicos analizarán las opciones de movilidad conjuntamente con el personal, tomando debidamente en consideración las capacidades de los funcionarios y las necesidades de la Oficina, e incluirán las opciones de rotación en los planes de gestión de recursos humanos de sus departamentos respectivos. A su vez, se espera que los funcionarios cooperen con sus superiores y con la Oficina en la búsqueda activa de puestos en otros lugares de destino, que correspondan a sus calificaciones y aspiraciones. HRD ha preparado un marco de referencia operativo detallado para poner en práctica esta política.
13. Como se ha señalado en el párrafo 4, la Oficina y el Sindicato del Personal están renegociando el Convenio colectivo sobre los procedimientos de contratación. En espera del resultado de estas negociaciones, las partes han convenido en introducir varios cambios provisionales de procedimiento. Como se explicó en marzo de 2004, estos se refieren ante todo a limitar la utilización de los centros de evaluación a los candidatos externos y a los funcionarios de los servicios generales y de la categoría de servicios orgánicos a nivel nacional que postulen a cargos en la categoría de servicios orgánicos a nivel internacional. En segundo lugar, se ha acordado recurrir a los llamamientos a candidaturas en lugar de concursos para los nombramientos de los cargos de director adjunto de las oficinas subregionales. Al respecto, valga recordar que los cargos de director adjunto en dichas oficinas se crearon como resultado de la reorganización de las funciones de los antiguos directores de las oficinas de zona y de los directores de los equipos multidisciplinares, cargos que se cubrían por selección directa.

<sup>6</sup> Por «competencias» se entiende una combinación particular de calificaciones, aptitudes y comportamientos que el personal de la OIT debe desplegar en su trabajo. Tales competencias sirven de guía a efectos de la contratación, promoción y clasificación, así como en lo que atañe a los programas de formación y perfeccionamiento profesional.

14. En lo que atañe a mejorar la eficacia del procedimiento de concurso, ha seguido bajando el número promedio de días que transcurren hasta la cobertura de las vacantes, el cual llegó a 149 en el período de enero a diciembre de 2004, frente a 379 días tres años antes. Es posible lograr una nueva reducción del plazo para la cobertura de vacantes, recurriendo a una identificación anticipada de las futuras vacantes, en el marco de una planificación eficaz del relevo profesional. Debería tenerse en cuenta que la reducción de los plazos para la cobertura de vacantes influye en la capacidad de la Oficina para seguir absorbiendo las provisiones por movimientos de personal (el llamado 'lapse factor') en el presupuesto ordinario<sup>7</sup>.
15. La contratación de profesionales más jóvenes sigue siendo una prioridad máxima para la Oficina. Como se desprende del cuadro 1 más arriba, el número de puestos de nivel superior que queden vacantes por jubilación entre 2004 y 2009 constituye una oportunidad especial para su redefinición, cuando proceda, en los niveles P.2 y P.3, lo que serviría para captar a un mayor número de jóvenes profesionales con gran potencial de desarrollo. La Oficina ha seguido incorporando a puestos financiados con cargo al presupuesto ordinario a los funcionarios de la categoría de servicios orgánicos que fueron contratados en el marco del Programa especial de ingreso a la carrera para jóvenes profesionales (YPCEP). Al respecto, valga señalar que a diciembre de 2004 se había asignado puestos con cargo al presupuesto ordinario a 17 de los 20 funcionarios contratados en el marco de este Programa.
16. Han culminado las consultas con el Sindicato del Personal sobre el documento de política relativa al *empleo de las personas con discapacidades*. Esta política promoverá activamente la equidad de acceso al empleo dentro de la OIT para las personas con discapacidades. Con tal fin, la Oficina se compromete a detectar y eliminar todos los obstáculos al empleo, la promoción y la conservación de las personas con discapacidades, así como a promover una cultura laboral basada en prácticas equitativas que salvaguarden el derecho de las personas con discapacidades a ser tratadas con dignidad y respeto y a disfrutar de las mismas condiciones de empleo de los demás funcionarios.

## Desarrollo del personal

17. Las actividades actuales de HRD en materia de desarrollo del personal se centran en tres niveles: la revisión en curso de la estrategia de aprendizaje y desarrollo de la Oficina; la continuación de la puesta en práctica del programa piloto sobre el desarrollo de las capacidades de gestión y liderazgo (MLDP), y la revisión del Plan de Desarrollo Personal (PDP).
18. La Oficina ha proseguido la revisión de su Estrategia de Aprendizaje y Desarrollo. Se espera que este proceso concluya a mediados de 2005, a fin de poner en práctica a inicios de 2006-2007 un programa revisado de actividades que responda de manera más eficaz a las necesidades actuales de desarrollo del personal de dirección y el personal en general. Los objetivos de esta revisión se esbozaron en el documento de información actualizada presentado a la Comisión en noviembre de 2004<sup>8</sup>. La revisión de la Estrategia y las cuestiones afines fue iniciada por el Consejo Paritario de Formación en su reunión de finales de enero de 2005.

<sup>7</sup> Véase el documento GB.292/PFA/8, párrafo 106.

<sup>8</sup> Documento GB.291/PFA/17, párrafo 13.

19. El MLDP comenzó a aplicarse en junio de 2004, en el marco de la iniciativa del Director General sobre el «reforzamiento de la gestión para mejorar la prestación de servicios y los resultados». La fase piloto, destinada a 56 funcionarios de nivel directivo de la OIT (principalmente D.1 y P.5), incluye tres etapas: una evaluación del desarrollo personal, un seminario de cuatro días de duración y la cumplimentación de diez módulos de aprendizaje autónomo (de un total de 25, que abarcan tanto temas genéricos como temas específicos de la OIT en materia de gestión y liderazgo, de entre los cuales los participantes seleccionarán los que más se adecuen a sus necesidades de aprendizaje). Las dos primeras etapas concluyeron a finales de 2004. En el curso de 2005, los participantes llevarán a cabo los módulos de aprendizaje autónomo en su lugar de trabajo respectivo. Estos módulos, en particular los que se refieren específicamente al ámbito de la OIT, están siendo elaborados en consulta con el personal de la sede y de las oficinas exteriores. El MLDP tiene por objetivo mejorar la capacidad de gestión y de liderazgo del personal directivo de la OIT, de conformidad con las competencias y los enfoques de gestión propios de la Oficina. El programa será controlado de forma continua y evaluado a finales de 2005.
20. En la actualidad, HRD está analizando las recomendaciones derivadas de la evaluación general de la iniciativa piloto en materia de PDP, llevada a cabo por un consultor externo. En su evaluación, el consultor llegó a la conclusión de que los PDP son una iniciativa muy positiva, que ofrece un marco adecuado para que los administradores y el personal puedan desarrollar un debate abierto sobre sus aspiraciones profesionales y el desarrollo de su carrera, y convenir medidas apropiadas en cuanto a la progresión profesional y el aprendizaje. Estas medidas podrán luego ser sistematizadas por las unidades de la sede y de las oficinas regionales, con el fin de determinar las prioridades individuales y las prioridades colectivas, y formalizar planes de conformidad con las necesidades operativas estratégicas de la OIT, facilitando así el papel de HRD en la preparación de una estrategia general de desarrollo y aprendizaje profesional, y los correspondientes programas, para la Oficina. El consultor ha recomendado simplificar el proceso de PDP y también el instrumento de TI que se aplica en el mismo, introducir cambios en las sesiones de comunicación y formación, y relacionar claramente el proceso de PDP con otros procesos en materia de recursos humanos, por ejemplo, en lo relativo a movilidad, planificación del relevo profesional, desarrollo y aprendizaje del personal, perspectivas de carrera y gestión del rendimiento. Por último, el consultor ha señalado que debería seguir examinándose la forma de vincular el PDP con los procesos de gestión del rendimiento. La evaluación del PDP se efectuará en el contexto de la revisión del convenio colectivo correspondiente por la Comisión Paritaria de Negociación, prevista para 2005, y también en el marco de la formulación de las propuestas de la Oficina con relación a un sistema revisado de gestión del rendimiento.

## **Medición y gestión del rendimiento**

21. El actual proceso de evaluación del rendimiento de la OIT se ha venido desarrollando durante un período considerable. A comienzos de 2005, el Equipo de Dirección comenzó a elaborar un documento de política en el que se traza la posible orientación futura de la gestión del rendimiento. Dicho documento se basa en un análisis de los sistemas de gestión de rendimiento utilizados por algunas organizaciones, inclusive del ámbito del sistema de las Naciones Unidas, y se identifican elementos que deberían tomarse en consideración al examinar las actuales disposiciones aplicadas por la OIT en esta materia.
22. HRD celebrará consultas con los superiores jerárquicos y, el personal en el marco de la Comisión Paritaria de Negociación antes de que se definan la orientación de la política y los procedimientos operativos para el nuevo sistema de medición y gestión del rendimiento. Se ha previsto que, una vez realizado este proceso de consulta, el sistema revisado de medición y gestión del rendimiento se ponga en práctica en el curso de 2006.

## Temario sobre vida laboral y vida privada

23. La Oficina ha seguido examinando diversos temas relacionados con la vida laboral y la vida privada de los funcionarios, inclusive cuestiones como la de las parejas de hecho, las nuevas disposiciones en materia de licencia de paternidad y la revisión en curso de las medidas sobre seguridad en el terreno. Por lo que se refiere a las políticas relativas a las *parejas de hecho*, la Comisión fue informada previamente de que el Secretario General de las Naciones Unidas había difundido un nuevo boletín sobre situación del personal, en relación con los derechos previstos por el sistema de las Naciones Unidas, que entraron en vigor el 1.º de octubre de 2004. Al tiempo que procura resolver los casos planteados a título individual de conformidad con las actuales disposiciones del Reglamento del Personal, HRD está analizando las consecuencias que el nuevo boletín tendría a largo plazo, en consulta con otras organizaciones del sistema común de las Naciones Unidas. Hasta ahora, la Quinta Comisión de la Asamblea General no ha examinado la cuestión.
24. Por lo que refiere a la *licencia de paternidad*, el Consejo de Administración aprobó, en su 282.ª reunión (noviembre de 2001), la aplicación en la OIT, a título experimental, de disposiciones por las que se otorgaba una semana de licencia, en espera de las eventuales directrices que propusiera la Comisión de Administración Pública Internacional (CAPI)<sup>9</sup>. La CAPI ha decidido finalmente aplicar una licencia pagada de paternidad de hasta cuatro semanas como norma mínima en todo el sistema común. La Oficina está examinando los aspectos administrativos necesarios para dar curso a esta decisión.
25. En lo que atañe a la *seguridad en el terreno*, en octubre de 2004, el Secretario General de las Naciones Unidas presentó a la Asamblea General un informe sobre el Sistema de Gestión de la Seguridad de Naciones Unidas. En dicho informe se describía la evolución del sistema en los últimos años, se analizaban las actuales disposiciones en materia de seguridad y se hacían recomendaciones para su reforzamiento. Tras el examen por la Quinta Comisión de este informe y de sus recomendaciones, la Asamblea General decidió establecer un Departamento de Seguridad y Vigilancia (DSS). Asimismo, aprobó el aumento del número de funcionarios de seguridad tanto en la sede de las Naciones Unidas como en el terreno. En lo que atañe a las disposiciones presupuestarias, la Asamblea General decidió mantener los acuerdos vigentes sobre repartición de gastos. Desde noviembre de 2004, la Oficina ha seguido esforzándose por sensibilizar al personal sobre las cuestiones de seguridad y por cumplir las diversas medidas en la materia fijadas por UNSECOORD (es decir, las Normas Mínimas de Seguridad Operacional (MOSS) en general y su aplicación a la situación específica de cada país y de los funcionarios residentes). Estas actividades de sensibilización se han seguido financiando con recursos financieros puestos a disposición por el Consejo de Administración con cargo al superávit de 2000-2001.

## Aplicación de IRIS

26. Desde el inicio de los preparativos para aplicar el programa IRIS, el Departamento de Recursos Humanos ha tenido una activa participación en varios procesos destinados a mejorar sustancialmente la administración de los recursos humanos en toda la Oficina. Estos procesos han incluido: validar y aprobar los procesos operativos en materia de recursos humanos, y a la vez agilizarlos e introducir mejoras, cuando es posible. A este respecto, se han revisado y se están revisando las circulares sobre políticas del Departamento de Recursos Humanos para garantizar que sigan siendo pertinentes una vez que se inicie la aplicación de IRIS. Se ha llevado a cabo un importante ejercicio para

<sup>9</sup> Documento GB.282/PFA/8/1.

revisar los datos sobre los recursos humanos del sistema antiguo, a fin de preparar la transición al programa IRIS. Los administradores y el personal de toda la Oficina han participado activamente en la puesta a prueba del nuevo sistema y se han organizado varias sesiones para facilitar su aceptación por los usuarios. Una vez que se haya completado la formación inicial de los usuarios, el Departamento de Recursos Humanos asumirá la responsabilidad de las actividades continuas de formación para atender las necesidades de los nuevos usuarios.

27. Una importante prioridad actual de HRD una vez que IRIS empiece a funcionar consistirá en conocer y ampliar las mejoras iniciales obtenidas con los cambios de los procesos operativos relativos a los recursos humanos, así como las mejoras de eficiencia resultantes de un sistema integrado único. Las mejoras y beneficios previstos derivados del programa empezarán a ser más visibles a principios del bienio de 2006-2007. No obstante, se prevé que los efectos de la adopción de un sistema integrado no se percibirán en HRD mientras no se halla desplegado y estabilizado plenamente en las oficinas exteriores.

## Parte 2: Propuesta de revisión de la estrategia de recursos humanos

### Necesidad de una estrategia revisada de recursos humanos

28. El papel de la estrategia de recursos humanos de la Oficina consiste en proporcionar el marco dentro del cual se administra el personal de la OIT, en el plano individual y colectivo, para potenciar su contribución y llegar a definir la estrategia operativa de la Organización. La estrategia actual en materia de recursos humanos existe desde finales de 1999 y ha sido modificada para reflejar las observaciones y propuestas recibidas en las distintas reuniones de la Comisión celebradas en estos cinco últimos años. Ha llegado el momento de revisar la estrategia a la luz de la experiencia adquirida hasta la fecha, identificar las lecciones aprendidas y proponer una estrategia revisada a fin de hacer frente a los importantes retos que tiene ante sí hoy en día la Organización, y que se identificaron en la discusión de la Comisión sobre el Marco de Políticas y Estrategias de la OIT para 2006-2009<sup>10</sup>.
29. La experiencia de aplicar la estrategia actual de recursos humanos de la OIT permite extraer varias lecciones generales, incluida la necesidad de tener prioridades claras, adoptar un enfoque integrado, fijar plazos realistas e integrar la estrategia de recursos humanos en toda la Oficina. Estas lecciones generales pueden describirse de manera más específica de la manera siguiente:
- a) En el informe del Auditor Externo se reconoció<sup>11</sup> que la estrategia, aun cuando estaba bien diseñada, era demasiado ambiciosa y no podía aplicarse con los recursos financieros y humanos de que disponía HRD.
  - b) Los progresos obtenidos en la aplicación han sido desiguales en todos los segmentos de la estrategia de recursos humanos. Por un lado, la puesta en práctica de algunos de sus componentes y la gestión de sus repercusiones y consecuencias exigió mucho más

<sup>10</sup> «Marco de Políticas y Estrategias para 2006-2009 y directivas del Consejo de Administración» que se reproduce en el sitio de la 291.ª reunión del Consejo de Administración [www.ilo.org/public/spanish/standards/relm/gb/docs/gb291/index.htm](http://www.ilo.org/public/spanish/standards/relm/gb/docs/gb291/index.htm).

<sup>11</sup> Documento GB.286/PFA/14.

tiempo, esfuerzos y recursos de lo previsto; por otro lado, la limitación de los recursos obligó a seleccionar algunas prioridades y a reservar otros segmentos para una fase ulterior.

- c) No se previeron con suficiente antelación los vínculos que existen entre los distintos componentes de la estrategia y las repercusiones que cada elemento tiene sobre los demás. Ello compromete las sinergias necesarias y el apoyo mutuo entre los distintos componentes y reduce los efectos potenciales del conjunto de la estrategia. Para aplicar con éxito la estrategia es fundamental contar con un enfoque integrado e identificar claramente los vínculos que existen entre sus componentes.
  - d) El diseño y la aplicación de la estrategia deberían estar vinculados de manera más estrecha con la ejecución de los objetivos estratégicos y operativos de la OIT y esto no puede lograrlo por sí solo HRD, pues requiere un compromiso y una participación activa de todos los administradores con el apoyo y la orientación de HRD.
  - e) Algunos elementos de la estrategia siguen estando poco desarrollados, tales como la estructura y el diseño orgánicos, los sistemas y procesos de trabajo, y la medición y gestión del rendimiento. Son necesarios para lograr una mayor eficiencia y eficacia y deben ser facilitados (y desarrollados en conformidad con) políticas y objetivos en materia de recursos humanos.
  - f) Los resultados de la aplicación de algunas partes de la estrategia han obligado a desarrollar otras partes. Por ejemplo, los resultados del ejercicio relativo a los grados distorsionaron la estructura global de grados y en la actualidad es necesario reducir el nivel general de estos grados, lo cual hace más difícil mejorar a la vez el equilibrio de género en los niveles de la alta dirección.
  - g) La atribución al personal de alta dirección y a los administradores de un mayor nivel de responsabilidades y de responsabilización respecto de cuestiones de recursos humanos exige una mejora de su capacidad para tratar eficazmente esas cuestiones.
  - h) En términos generales, la negociación colectiva ha conducido a la adopción de buenos principios de acción, pero en algunos casos ha limitado la eficacia de las operaciones relativas a los recursos humanos.
  - i) El flujo de información y de comunicaciones entre la dirección, el Sindicato del Personal y el personal debe mejorarse, en particular en situaciones de reestructuración de los servicios, de reorganización del trabajo y de las políticas o cuando se apliquen otras iniciativas que impliquen cambios importantes.
30. Por consiguiente, la estrategia revisada en materia de recursos humanos debe ser más selectiva en su alcance, más centrada en menos prioridades, establecer plazos realistas y tener un enfoque más práctico y realista, teniendo en cuenta en particular las limitaciones de capacidad de los recursos humanos y financieros.

### **Principales componentes de una estrategia revisada de recursos humanos**

31. La propuesta de Marco de Políticas y Estrategias para 2006-2009 de la OIT y el examen de la misma en la reunión del Consejo de Administración de noviembre de 2004 permitieron determinar varios retos importantes para la Organización. Para abordar eficazmente estos retos se requiere, entre otras cosas, una gestión acertada de los recursos humanos y una estrategia de recursos humanos que estén firmemente vinculadas con el logro del Programa de Trabajo Decente de la Organización. En particular, la Oficina debe hacer mayor

hincapié en una administración basada en los resultados, proporcionando a los administradores y al personal las competencias generales y técnicas necesarias para emprender una modificación de los papeles/funciones en los empleos, mejorando la responsabilización individual y colectiva y desarrollando una «cultura» del rendimiento. Los cambios demográficos en la Oficina, que incluyen la jubilación inminente de un gran número de miembros del personal de alta dirección en los próximos años causará una pérdida de conocimientos, experiencia y memoria institucional. Pero también facilitará el proceso de reducir el perfil medio de los grados, lo cual permitirá reducir los costos de personal, y también proporcionará la oportunidad de alcanzar otros objetivos clave en materia de política de recursos humanos, a saber, mejorar la diversidad, contratar a personal profesional más joven, mejorar la composición de género e incrementar la movilidad del personal. La aplicación de IRIS también debería aportar beneficios a la administración de los recursos humanos y a la administración en sentido más amplio. Esto exigirá esfuerzos continuos por parte de HRD, PROGRAM y FINANCE en particular para simplificar los procesos operativos, revisar las funciones de los cargos y la organización del trabajo, y garantizar servicios operativos plenamente integrados.

- 32.** Para abordar estas necesidades, la Oficina propone que el *objetivo* global de una estrategia revisada de recursos humanos *desarrolle un personal de la OIT altamente competente, motivado y versátil para mejorar la eficacia de la Organización en la aplicación del Programa de Trabajo Decente*. Partiendo de la base de este objetivo global, más abajo se presentan varias propuestas que, a juicio de la Oficina, deberían conformar los componentes básicos de una estrategia revisada de recursos humanos. Se solicita la orientación de la Comisión respecto de estas propuestas de modo que la Oficina pueda presentar al Consejo de Administración una estrategia revisada a efectos de aplicación en noviembre de 2005.
- 33.** Habida cuenta de la experiencia y de las lecciones aprendidas en el período de 1999 a 2004, una estrategia revisada de recursos humanos debería abordar las siguientes áreas prioritarias específicas:
- a) la capacidad del personal de alta dirección y de los administradores de dar efecto a la estrategia de recursos humanos;
  - b) un sistema y procesos eficaces de planificación del personal para aplicar las prioridades clave en materia de política de recursos humanos;
  - c) una serie de medidas dirigidas a reequilibrar la estructura de los grados y a mejorar el diseño orgánico global de la Oficina, y a aplicar la nueva política de movilidad;
  - d) un sistema de medición y gestión del rendimiento en toda la Oficina que vincule los objetivos estratégicos y operativos de la OIT con los objetivos y las medidas de rendimiento de las distintas unidades y del personal, que integre las consideraciones del desarrollo del personal, proporcione políticas apropiadas de reconocimiento y recompensa y aborde de manera eficaz los casos de bajo rendimiento;
  - e) programas de desarrollo y de aprendizaje del personal y de la dirección vinculados con las medidas globales para introducir mejoras en el plano orgánico;
  - f) la creación de un entorno propicio en el lugar de trabajo para apuntalar y reforzar la estrategia de recursos humanos, prestando atención en particular a las cuestiones relativas al trabajo-vida privada, la seguridad (incluida la protección), la salud y el bienestar del personal, y el mantenimiento de procedimientos eficaces y eficientes para la solución de conflictos internos;

- g) potenciación de los beneficios que puede aportar IRIS para la planificación de los recursos humanos y la administración en general;
  - h) mejorar las comunicaciones con los directivos, el Sindicato del Personal y el personal en relación con los cambios propuestos/acordados en materia de recursos humanos y otros cambios orgánicos;
  - i) mejorar el compromiso y la motivación del personal con los valores y principios de la OIT.
34. El plazo para la aplicación de una estrategia revisada de recursos humanos debería ser de 2006 hasta finales de 2009, fecha a partir de la cual habría que revisarla de nuevo. La estrategia revisada debería aplicarse con los recursos (humanos y financieros) de que disponen HRD y la Oficina en el ejercicio presupuestario bienal normal. Debe reconocerse que la aplicación de una estrategia de recursos humanos exitosa en cualquier organización constituye una tarea difícil y compleja. La OIT, por su calidad de organismo especializado, se rige por las reglas y prácticas en materia de personal del sistema común de las Naciones Unidas y por las decisiones de la CAPI, que limitan el margen de flexibilidad de la Oficina para administrar su personal sobre la base de sus necesidades particulares.
35. En los párrafos siguientes se proporciona información adicional sobre la orientación prioritaria y el contenido de cada una de las áreas prioritarias propuestas mencionadas en el párrafo 33 *supra*. Por motivos de conveniencia, esta discusión se resume bajo los títulos siguientes: dar capacidad al personal de alta dirección y a los administradores; planificación integrada de los recursos humanos; medición y gestión del rendimiento y desarrollo del personal; y establecimiento de un entorno de trabajo propicio.

### **Mejorar la capacidad del personal de alta dirección y de los administradores**

*Orientación prioritaria: el papel y la responsabilización que corresponden a los administradores y al personal de alta dirección para dar efecto a una estrategia revisada de recursos humanos es fundamental. La aplicación completa de la formación en gestión y dirección debería ser una prioridad en una estrategia revisada a fin de proporcionar a todos los administradores y supervisores las competencias necesarias para desempeñar las funciones actuales y aquellas que están evolucionando dentro de la Oficina. El programa piloto de desarrollo de las capacidades de gestión y dirección (MLDP) será integrado en un programa de desarrollo y formación de la Oficina en 2006.*

36. La experiencia de las organizaciones exitosas indica que una estrategia eficaz de recursos humanos: será «propiedad» del personal de alta dirección y de los administradores de la organización y será promovida por ellos; implicará conocimientos técnicos estratégicos en materia de recursos humanos para desarrollar y aplicar estrategias «operativas»; exigirá que los administradores asuman responsabilidades día a día y que, por lo tanto, asuman la responsabilidad de resolver los problemas de recursos humanos que afectan a su personal; y deberá basarse en una cultura de asociación en el intercambio de información y en la celebración de consultas entre los administradores, el personal y sus representantes. HRD ha desplegado y seguirá desplegando considerables esfuerzos directos para trabajar con los administradores, en el plano individual, y en grupo, para facilitar y respaldar su labor al tratar cuestiones de recursos humanos que tienen efectos sobre los distintos servicios. Para desempeñar sus funciones de manera eficiente, los administradores deben comprender muy bien las políticas y problemas pertinentes relacionados con los recursos humanos, tener capacidad y conocimientos técnicos en varias prácticas relacionadas con los recursos humanos, y estar preparados para aprender más «dentro y fuera del empleo». En la actualidad, la planificación de los recursos humanos se sigue considerando principalmente

una cuestión que atañe a HRD y no como un requisito básico de los administradores. La planificación futura del personal, la organización eficaz del trabajo, la clasificación por grados, la solución de conflictos y reclamaciones, la gestión del rendimiento y el desarrollo del personal constituyen campos en los cuales una gestión hábil puede suponer una diferencia importante para la eficacia del trabajo de una unidad en la consecución de esos objetivos y en su contribución para alcanzar el objetivo global de la estrategia de recursos humanos definida en el párrafo 32 *supra*. Los administradores deberían ser los responsables de las decisiones que adopten en el ejercicio de sus responsabilidades, de la calidad de las decisiones clave, de la motivación y dedicación de su personal, y, en términos más generales, del rendimiento global de su unidad respecto de los programas de trabajo. Todos estos factores deberían convertirse en un elemento clave de las evaluaciones personales del rendimiento de los administradores.

### **Planificación integrada de los recursos humanos**

***Orientación prioritaria:** En la sede y en los departamentos regionales debería establecerse un marco integrado de planificación de los recursos humanos a través del diálogo entre los administradores, el personal y HRD. Debería hacerse hincapié en planificar de manera eficaz la sucesión para garantizar que se pueda contar de manera permanente con los conocimientos técnicos y las competencias necesarios para respaldar la aplicación de los programas. Los resultados deberían reflejarse en planes de administración de los recursos humanos que establezcan objetivos y planes de acción eficaces para tratar las prioridades clave en materia de política de recursos humanos, con inclusión de: la reducción del nivel medio de los grados, los esfuerzos específicos para contratar a personal profesional más joven, y la preparación anticipada de actividades para mejorar la igualdad de género y la diversidad nacional. La planificación eficaz de la sucesión constituirá un elemento clave para aplicar una política de movilidad que facilite el desarrollo de una fuerza de trabajo diversa que esté familiarizada con la labor tanto en la sede como en las regiones y que contribuya al máximo al desarrollo individual de los miembros del personal en conformidad con los objetivos orgánicos en materia de rendimiento y desarrollo.*

37. La gestión de los recursos humanos en la Oficina mejoraría de manera significativa si se estableciera un marco explícito y eficaz de planificación de los recursos humanos. Con arreglo a esta propuesta, se exigiría a los administradores que examinen las necesidades en materia de conocimientos y competencias técnicos de su personal en el contexto de los objetivos de sus planes de trabajo a corto y mediano plazo. Ya se ha iniciado el proceso de examinar la dotación de personal y ello ha demostrado el potencial que ofrece este factor para elaborar un marco eficaz de planificación de los recursos humanos. A través de sus exámenes periódicos, HRD trabajaría conjuntamente con los departamentos de la sede y con los departamentos regionales para identificar qué puestos tienen una importancia clave para planificar la sucesión y las lagunas que existen en materia de competencias como resultado de los cambios de programas, y de la jubilación y movilidad del personal, de modo que puedan adoptarse decisiones sobre iniciativas de desarrollo y/o contratación de personal para abordar esos problemas. En esos exámenes también se tendrían en cuenta cuestiones particulares relacionadas con el diseño orgánico de los departamentos/oficinas, los sistemas y procesos que afectan la manera en que se lleva a cabo el trabajo y que, por ende, pueden tener repercusiones sobre el rendimiento de las unidades de trabajo. El objetivo de estas distintas actividades consistiría en establecer un marco integrado de planificación de los recursos humanos en la sede y en los departamentos regionales, y su resultado podría reflejarse en la elaboración de planes de gestión que aborden prioridades clave en materia de política de recursos humanos (véase más abajo).
38. En este proceso de planificación se prestaría particular atención a la búsqueda de talentos, a través de una mejor labor de prospección. Se han propuesto varias medidas que incluyen

las siguientes: realizar exámenes periódicos para seleccionar a un grupo de candidatos potenciales procedentes de países subrepresentados o no representados, dentro del cual podrán hacerse selecciones directas a medida que se abran las vacantes; aprovechar la red que han desarrollado los departamentos técnicos para tener acceso a candidatos potenciales procedentes de departamentos gubernamentales, sindicatos y organizaciones de empleadores, organismos de las Naciones Unidas, otras organizaciones internacionales, organizaciones no gubernamentales, universidades, institutos de investigación y asociaciones profesionales; utilizar en mayor medida Internet, estableciendo vínculos con motores de búsqueda de empleos, y explotar las capacidades del sistema de búsqueda de solicitantes de empleo de la Oficina a fin de identificar candidatos idóneos; revisar el programa de pasantías de la Oficina en colaboración con el Sindicato del Personal; y desarrollar más el programa de expertos asociados identificando a otros gobiernos interesados en adherirse al programa, y trabajar con ciertos países donantes para patrocinar a candidatos particulares de países seleccionados.

39. Como parte del proceso de planificación de los recursos humanos, se propone prestar atención de manera más específica a la obtención de progresos reales y medibles respecto de las prioridades clave en materia de política de los recursos humanos. Particularmente importante es la prioridad que debe darse al reequilibrio de la estructura de grados de la Oficina. En los párrafos 7 y 8 de las propuestas de Programa y Presupuesto para 2006-2007<sup>12</sup> se identifican las distintas iniciativas actualmente en curso para abordar esta prioridad. Además, se prevé que la reducción media de los grados dé como resultado la contratación de personas de menos edad.
40. La aplicación de la política de movilidad dará nuevo énfasis a la movilidad geográfica del personal del cuadro orgánico. La responsabilidad de la movilidad recaerá en los administradores, en los miembros individuales del personal, y en HRD. Se prevé que los administradores se aseguren de que sus unidades incluyan miembros del personal que han tenido experiencia laboral tanto en la sede como en los lugares de destino. Se prevé que los miembros del personal busquen posibilidades de movilidad en su carrera en la Oficina. HRD se encargará de buscar las posibilidades de movilidad como parte de la planificación de los recursos humanos, de dar respaldo a los administradores y al personal para la aplicación de la política, y de facilitar el proceso de movilidad. A este último respecto, HRD anunciará las oportunidades futuras de movilidad y los miembros del personal podrán manifestar el deseo de que se les tenga en cuenta para ser trasladados a puestos del mismo grado antes de que los puestos sean sacados a concurso. HRD está celebrando consultas con representantes del Sindicato del Personal con objeto de facilitar esos traslados mediante procedimientos simplificados.
41. Por último, se propone la formulación de un enfoque integrado de la planificación de los recursos humanos, que también reflejaría las medidas permanentes para mejorar el equilibrio de género (véase el párrafo 11) y la diversidad nacional (véanse los párrafos 10 y 38).

### **Medición y gestión del rendimiento y desarrollo del personal**

***Orientación prioritaria:** una estrategia revisada de los recursos humanos crearía un sistema integrado para administrar el rendimiento y el desarrollo del personal. Desde una perspectiva orgánica, la estrategia de recursos humanos contribuiría a facilitar los esfuerzos desplegados por los administradores para ajustar sus planes de trabajo, sus procesos y las estructuras de sus unidades a los acontecimientos actuales, tales como los cambios de los perfiles de los grados o adaptarlos a la aplicación de IRIS. Esto se haría a*

<sup>12</sup> Documento GB.292/PFA.8.

*través de consultas permanentes con los administradores acerca de las necesidades de las unidades, los perfiles de competencia y las definiciones del trabajo y de la función. Desde la perspectiva de la eficacia individual, la estrategia de recursos humanos desempeñaría un papel clave para crear incentivos, de modo que se reconozcan mejor las contribuciones y los méritos del personal. Se mejoraría la medición y la administración del rendimiento mediante un formulario y un sistema revisados de evaluación. También se mejoraría la calidad del proceso de gestión del rendimiento mediante una formación destinada a los administradores para definir objetivos, o establecer normas de rendimiento, transmitir reacciones y comentarios, y mediante un entrenamiento para mejorar el rendimiento. La estrategia de recursos humanos contribuiría a definir un perfil más global de los puntos fuertes y de las necesidades de desarrollo de cada miembro del personal. Esto sería fundamental para poner en práctica los planes de sucesión y de desarrollo de los recursos humanos de manera que los resultados, los intereses y las competencias se reflejen en la selección de los candidatos internos y externos. Las iniciativas de desarrollo y aprendizaje del personal se centrarían inicialmente en el desarrollo de las capacidades de gestión y de administración, sobre la base de los resultados del programa piloto MLDP. Ello serviría de base para orientar al personal acerca de la ejecución de los objetivos orgánicos. Una estrategia revisada de desarrollo y aprendizaje del personal de la Oficina también serviría de orientación para administrar el aumento previsto del presupuesto de formación en 2006-2007 a fin de garantizar una utilización justa y eficaz de los fondos en torno a las necesidades prioritarias de formación de todo el personal.*

- 42.** Con arreglo a esta propuesta, la dimensión de rendimiento y desarrollo de una estrategia revisada de recursos humanos estaría dirigida a crear una cultura del rendimiento y del desarrollo que contribuiría a alcanzar los objetivos orgánicos, gracias a una mejora de las contribuciones individuales de los administradores y del personal. Esto podría lograrse integrando las necesidades de desarrollo identificadas por separado por los administradores y el personal en el marco de un sistema revisado de medición y administración del rendimiento. Las funciones de rendimiento y desarrollo se complementan entre sí para alcanzar los objetivos orgánicos: los objetivos en materia de rendimiento traducen los objetivos orgánicos en planes de trabajo individuales; los planes de trabajo identifican qué objetivos hace falta alcanzar; las normas sobre rendimiento especifican cómo se medirán los éxitos; la formación y el desarrollo del personal proporcionan apoyo para desarrollar las competencias y las aptitudes; y los exámenes de evaluación del rendimiento destacan los puntos fuertes y los aspectos que podrían mejorarse. De esta manera, la evaluación del rendimiento serviría para evaluar permanentemente los objetivos, los logros y la eficacia, mientras que las informaciones sobre las necesidades de desarrollo procedentes de otras fuentes contribuirían a identificar las competencias, los intereses y los objetivos de desarrollo. En combinación, contribuirían a conseguir avances en el plano orgánico, así como a un reconocimiento y una progresión personales. En particular, habría que identificar y solucionar los problemas, con inclusión del bajo rendimiento, que podrían impedir el alcance de los objetivos, a través de una comunicación permanente, de informaciones periódicas y de soluciones específicas, con inclusión de planes para mejorar el rendimiento.
- 43.** Para aplicar esta iniciativa, se propone que el trabajo se centre en los cuatro campos principales siguientes:

En primer lugar, *desarrollar las capacidades de gestión y administración* para mejorar la comunicación, la eficacia orgánica y las aptitudes de gestión del personal a fin de alentar y respaldar una cultura del rendimiento y el desarrollo. Debería exigirse a los administradores que den el ejemplo en la creación de una cultura del rendimiento, y su eficacia en este campo debería convertirse en un elemento más de sus propias evaluaciones de rendimiento. El programa piloto MLDP permitirá empezar a impartir una formación sobre rendimiento y desarrollo para los administradores, pero será necesario ampliarla más.

En segundo lugar, *se revisará el proceso de planes de desarrollo personal (PDP)* como resultado de la evaluación externa de las iniciativas piloto y en el contexto de un examen del convenio colectivo conexo previsto para 2005.

En tercer lugar, *se revisaría el sistema de gestión del rendimiento*. Durante el año 2005, se establecería un grupo de trabajo que serviría de grupo de discusión para adaptar las prácticas óptimas en materia de administración del rendimiento al entorno de la OIT, para revisar los formularios de evaluación, preparar nuevas políticas y directrices sobre cuestiones conexas de procedimiento, con inclusión de reconocimiento y recompensas, y para asegurarse de la adhesión de la alta dirección y del Sindicato del Personal a un sistema revisado de medición y administración del rendimiento. La aplicación de un nuevo sistema debería iniciarse en 2006.

En cuarto lugar, *se revisaría la estrategia de desarrollo y aprendizaje del personal de la OIT* para respaldar un mayor rendimiento orgánico y una mayor eficiencia personal. A este respecto, el Auditor Externo señaló que, en comparación con muchas otras organizaciones y empresas, los gastos actuales de la OIT en el desarrollo del personal eran insuficientes y llegó a la conclusión de que una estrategia de formación financiada debidamente para desarrollar y mantener las competencias necesarias del personal era fundamental para el éxito de la estrategia de recursos humanos<sup>13</sup>. La necesidad de reemplazar las competencias generales y técnicas que se pierdan durante un período álgido de jubilación del personal y de aplicar una gestión basada en los resultados y de reforzar IRIS acentúan la urgencia con la que ha de tratarse esta situación. Las propuestas de Programa y Presupuesto para 2006-2007 destinan 2,5 por ciento de los costos totales de personal para hacer inversiones en recursos humanos y en desarrollo del personal, lo cual representa un aumento muy sustancial en la financiación de este campo. La principal prioridad consistirá en aplicar una estrategia, políticas y programas revisados de desarrollo y aprendizaje del personal de la OIT para el período 2006-2009. Ello se hará sobre la base de necesidades y prioridades que se hayan identificado en materia de organización y se centrará en lagunas específicas en ciertas competencias. Se prevé que la sede y los departamentos regionales definan objetivos estratégicos de aprendizaje y planes de acción para 2006-2007 y que consideren la posibilidad de establecer comisiones «de formación» para facilitar este proceso y mantener permanentemente la atención centrada en el desarrollo del personal. En 2006-2007, HRD también adoptará una serie de iniciativas destinadas a consolidar el proceso para convertir la OIT en una organización de aprendizaje, sobre la base de los principios establecidos del Marco de Aprendizaje Organizativo.

### ***Establecimiento de un entorno de trabajo propicio***

***Orientación prioritaria:** el establecimiento de un entorno de trabajo que apunte y refuerce la estrategia de recursos humanos exige integrar la noción de «equilibrio» entre el trabajo y la vida privada en las políticas y prácticas en el lugar de trabajo en la OIT; se abordan los problemas de protección en el plano de la infraestructura física y de la seguridad, salud y bienestar del personal; se alientan las prácticas cooperativas en el lugar de trabajo y se establece un proceso justo y eficaz para la solución de desacuerdos en el lugar de trabajo.*

<sup>13</sup> Documento GB.286/PFA/14.

44. En marzo de 2000<sup>14</sup> y en noviembre de 2001<sup>15</sup>, el Consejo de Administración refrendó cambios a la estrategia de recursos humanos que constituían un adelanto de un programa para establecer un entorno de trabajo más propicio basado en la introducción de una política de trabajo, familiar y de bienestar y en la revisión del actual enfoque de la política de contratación de la Oficina, habida cuenta del marco de la CAPI. La política propuesta se centraría en el trabajo, la familia y el bienestar para introducir una serie de medidas de las categorías siguientes: disposiciones sobre trabajo flexible; disposiciones sobre licencia flexible y especial; políticas de traslado; acceso equitativo a derechos, prestaciones y facilidades; y cuestiones de seguridad y salud en el trabajo (con inclusión de las cuestiones de protección del personal — véase más abajo). La política de contratación revisada de la Oficina estaba dirigida a abordar la cuestión de la utilización inapropiada de los contratos y a racionalizar el número y las condiciones de los distintos tipos de contrato de trabajo que existen en la actualidad para proporcionar herramientas de gestión más modernas y flexibles, manteniendo a la vez condiciones de empleo justas y equitativas. Se han hecho progresos respecto de algunas de las cuestiones relativas al trabajo y la vida privada. Sin embargo, el retraso que lleva la CAPI en el examen de un marco revisado de contratación para el sistema de las Naciones Unidas aún no ha permitido que la Oficina siga adelante con la labor en este campo. Se propone aplicar un enfoque más global para completar la labor prevista originalmente acerca de estas cuestiones.
45. Como se señala más arriba (párrafo 25), se han mejorado las disposiciones de la OIT en materia de seguridad aplicando los requisitos de la Oficina del Coordinador de Asuntos de Seguridad de las Naciones Unidas (UNSECOORD MOSS), basándose en fondos del superávit de 2001. En los próximos años, será necesario extender estas disposiciones de conformidad con las que se adopten en todo el sistema de las Naciones Unidas.
46. En el párrafo 3 *supra* se hace un resumen sobre la situación de la aplicación del convenio colectivo revisado sobre prevención y solución de conflictos, junto con las enmiendas conexas del Estatuto del Personal y las nuevas circulares administrativas por las que se establecen mecanismos informales de solución de conflictos y una política sobre acoso sexual en el trabajo. El hecho de hacer hincapié en el término «prevención» de conflictos en el lugar de trabajo a través de una mejora de la información, la comunicación y la cooperación, y en la solución de desacuerdos en el lugar de trabajo lo antes posible en cuanto se produzcan, proporciona una base firme para que los nuevos procedimientos puedan funcionar según lo previsto. Deberían realizarse exámenes continuos de los procedimientos en el plano de la Comisión Paritaria de Negociación (CPN) y proponerse nuevas modificaciones, de ser necesario.

## Otras cuestiones

47. Es necesario incluir en la estrategia revisada propuestas para optimizar los beneficios derivados de la aplicación de IRIS. En los párrafos 27 y 31 *supra* se indican claramente las medidas que hacen falta. La propuesta del párrafo 33, *h*) refleja la necesidad de garantizar que a medida que se adelante la labor emprendida en relación con la estrategia de recursos humanos y a medida que surjan otras cuestiones que afecten las relaciones entre la Oficina y el personal, los administradores, el Sindicato del Personal y el personal sean informados y tengan participación, de manera formal e informal. El foro mensual de los administradores proporciona a la administración un medio periódico de contacto. El enlace permanente entre la Oficina y el Sindicato del Personal se lleva a cabo a través de la CPN

<sup>14</sup> Documento GB.277/PFA/11, Trabajo y bienestar: *el trabajo y las responsabilidades familiares en la OIT*.

<sup>15</sup> Documento GB.282/PFA/11, *Examen de la política en materia de contratación*.

y a través de contactos informales con HRD y la alta dirección. HRD seguirá centrándose en mejorar los servicios que presta a los administradores y al personal, de manera directa y a través de su sitio en Intranet. En 2005 también se desplegarán importantes esfuerzos para examinar, revisar o anular (cuando se hayan quedado obsoletas) las circulares sobre política de recursos humanos.

## **Supervisión y evaluación**

- 48.** En el anexo se reseña la situación actual de las respuestas que la Oficina está dando a cada una de las recomendaciones del Auditor Externo. El Auditor Externo y las discusiones en las distintas reuniones de la Comisión subrayaron la importancia de la supervisión y evaluación y la necesidad de establecer objetivos e indicadores respecto de que ayuden a medir el éxito de la estrategia de recursos humanos. De conformidad con la gestión basada en los resultados, la estrategia revisada en materia de recursos humanos propondrá objetivos e indicadores respecto de cada componente de la estrategia para el período de 2006-2009.
- 49. *La Comisión tal vez estime oportuno:***
- a) dar orientación a la Oficina respecto de las propuestas identificadas para revisar la estrategia de recursos humanos;*
  - b) pedir que, en noviembre de 2005, la Oficina presente, para aprobación de la Comisión, una estrategia revisada de recursos humanos, con inclusión de objetivos e indicadores relacionados con cada uno de sus componentes principales, y*
  - c) pedir que se presente un informe sobre la aplicación de la estrategia en noviembre de 2006 y cada año a partir de esa fecha.*

Ginebra, 15 de febrero de 2005.

*Punto que requiere decisión:* párrafo 49.

## Anexo

### 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.	Se elaboraron PDP en un sector y en una región. A finales de 2004 se llevó a cabo una evaluación externa de la iniciativa piloto de los PDP. Incluye recomendaciones sobre una mejora de las comunicaciones y de la formación en relación con los PDP (véase el párrafo 20 del documento principal). El Convenio colectivo sobre los planes de desarrollo personal será revisado por la Comisión Paritaria de Negociación en 2005, año durante el cual se examinará la totalidad del proceso de los PDP.
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.	El equipo de alta dirección está examinando un documento de política en el que se indican propuestas para modificar el sistema actual de gestión del rendimiento. En ese contexto se examinará la relación que existe entre el proceso de los PDP y un sistema revisado.
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.	La Oficina ha logrado ubicar con éxito a todos, menos a tres, de los funcionarios que fueron contratados mediante este programa. Se siguen desplegando esfuerzos para encontrar un puesto para esos tres funcionarios.
<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 Convenio colectivo sobre los procedimientos de contratación está en curso de revisión, tal como se indica en el párrafo 3 del documento principal. Se han introducido disposiciones provisionales tras la celebración de consultas con el Sindicato del Personal, a fin de limitar la utilización de los centros de evaluación.
6. Se debería potenciar la función de los asesores otorgando a su labor un mayor reconocimiento en el proceso de evaluación de los resultados.	Se reexaminará el papel de los evaluadores como parte de 5, <i>supra</i> .
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.	Véase 6, <i>supra</i> . En el documento principal también se propone que una de las prioridades de la estrategia revisada de recursos humanos consista en la aplicación de un proceso sistemático de planificación de la sucesión.
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 6, <i>supra</i> . Hasta la fecha, la capacidad de HRD de aplicar esta recomendación se ha visto limitada por la falta de recursos humanos.

## Recomendación de la auditoría

## Respuesta a la recomendación de la auditoría

## Clasificación

- |   |  |
|---|--|
| 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.                             | Es probable que en 2005 se revise el Convenio colectivo para establecer un procedimiento de clasificación de puestos. En el documento principal (véanse los párrafos 7, 8 y 39) se examinan las medidas para corregir el desequilibrio global de los puestos que existe dentro de la Oficina.  |
| 10. La OIT debería adoptar medidas para sensibilizar en mayor medida un número más grande de miembros del 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. | En los párrafos 7 y 8 del documento principal se indica que esta formación se impartirá como parte del enfoque adoptado para reducir la estructura global de los grados de la Oficina.   |
| 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.  | Se ha resuelto la situación de casi todos los miembros del personal con contratos «precarios». Actualmente se está revisando la circular administrativa pertinente (serie 6, núm. 630). HRD seguirá trabajando con el Sindicato del Personal y con los administradores para eliminar las situaciones contractuales inapropiadas. En 2005 se llevará a cabo una labor para aplicar una política revisada de contratación en la Oficina en conformidad con todas las recomendaciones que pueda formular la CAPI. |

## Aptitudes para la gestión del personal

- |  |   |
|--|---|
| 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. | HRD pedirá a cada departamento, sector y región que prepare una estrategia de formación y el presupuesto correspondiente para orientar el desarrollo de la estrategia revisada de desarrollo y aprendizaje de la Oficina y la aplicación del programa en 2006-2007.   |
| 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.  | La cuestión de la formación en materia de administración se aborda actualmente en el componente <i>necesidades en materia de gestión de las propuestas relativas al superávit de 2000-2001</i> (véase el párrafo 19 del documento principal). Actualmente se está llevando a cabo una revisión de la estrategia de desarrollo y aprendizaje de la Oficina (párrafo 18 del documento principal). |

## Relaciones profesionales

- |   |   |
|---|---|
| 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. | Los dos convenios colectivos relacionados con las reclamaciones relativas al trabajo y al acoso fueron revisadas y refundidas en un solo Convenio sobre la prevención y solución de conflictos, que fue adoptado por la Comisión en marzo de 2004 (en el párrafo 3 del documento principal se hace una reseña de su aplicación hasta la fecha). Los nuevos procedimientos serán objeto de examen por la CPN (párrafo 46 del documento principal). |
| 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 14, <i>supra</i> Se ha suprimido el cargo de <i>ombudsman</i> y ha sido reemplazado por un cargo de mediador.   |

Recomendación de la auditoría	Respuesta a la recomendación de la auditoría
<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.	La Oficina ha concertado programas de intercambio con el sector privado y con algunas instituciones gubernamentales. En la actualidad también están trabajando en la OIT 15 funcionarios nacionales que han sido destacados por sus gobiernos. La experiencia ha demostrado que resulta extremadamente difícil establecer condiciones de contratos en la OIT que puedan aplicarse a todos los interlocutores de intercambio. La labor en este campo prosigue.
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.	Debido a las limitaciones presupuestarias, HRD no ha podido contratar personal de recursos humanos con formación profesional. Sin embargo, se ha impartido formación sobre cuestiones clave de recursos humanos tales como la clasificación por grados y se está elaborando un proyecto de programa relacionado con el desarrollo de competencias profesionales básicas en materia de recursos humanos.
<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.	HRD actualizó su sitio de Intranet en 2004 y sigue modificando su contenido. Se llevan a cabo reuniones mensuales con los administradores para mejorar la comunicación dentro y fuera del departamento.
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.	En el organigrama de HRD se identifica a la persona responsable de cada área importante de operaciones, políticas y administración. El equipo de dirección de recursos humanos tendrá la responsabilidad de coordinar la estrategia global en materia de recursos humanos. HRD está examinando actualmente varias propuestas de reorganización para agilizar y mejorar sus operaciones.
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.	En los párrafos 31 a 47 del documento principal se resume la propuesta de la Oficina para adoptar una estrategia revisada en materia de recursos humanos, que se aplicará con las asignaciones normales de que dispone HRD con arreglo al programa y presupuesto bienal.
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.	Se está trabajando en este sentido (véase el párrafo 48 del documento principal).
<b>Medidas que podrían adoptarse con carácter inmediato</b>	
i) 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.	La Oficina está reexaminando la utilización de los centros de evaluación en el contexto de la revisión del Convenio colectivo sobre los procedimientos de contratación. Esta cuestión se examinará en ese contexto.
ii) 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.	Véase la respuesta i), <i>supra</i> .
iii) Aclarar la función de las evaluaciones de los resultados en relación con las disposiciones de los PDP.	Véase la respuesta 3, <i>supra</i> .

Recomendación de la auditoría	Respuesta a la recomendación de la auditoría
iv) 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.	Se está preparando una guía simplificada sobre el procedimiento revisado de solución de conflictos. En términos más generales, HRD ha preparado una lista de preguntas frecuentes en su sitio de Intranet acerca de toda una variedad de cuestiones básicas relacionadas con los recursos humanos.
v) 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.	HRD ha celebrado reuniones mensuales con los administradores desde 2003. Anteriormente se han llevado a cabo seminarios de formación sobre cuestiones particulares relativas a los recursos humanos (por ejemplo, la clasificación por grados y la solución de conflictos), y se seguirán celebrando otras más, a la luz de los cambios de procedimiento.
vi) Tomar en consideración el futuro programa para los centros de evaluación con miras a concentrarse en el personal directivo actual o potencial.	Véase la respuesta a i), <i>supra</i> .
vii) 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> .
viii) Fundamentar las primeras decisiones que se adopten sobre la financiación del programa a mas largo plazo de formación para la gestión.	La asignación con cargo al superávit de 2000-2001 sirve para financiar el actual proyecto piloto de MLDP hasta finales de 2005. A partir de entonces, la formación en materia de administración quedará integrada como un elemento aparte del programa en el contexto de la estrategia revisada de desarrollo y aprendizaje de la Oficina, y se financiará con arreglo a las disposiciones globales de programa y presupuesto para el desarrollo del personal.
ix) Examinar los vínculos que existen entre los distintos aspectos de la estrategia en materia de recursos humanos y su interacción.	Ese examen se llevó a cabo como parte del análisis de los costos y beneficios que realizó recientemente un consultor externo. La estrategia revisada examinará los distintos vínculos entre las políticas y presentará un enfoque integrado.
x) Impartir breves seminarios para el personal del Departamento de Recursos Humanos sobre relaciones con los clientes y cuestiones relativas al servicio.	Véase la respuesta 17, <i>supra</i> . Como se señala anteriormente, HRD ha preparado una serie de respuestas a las preguntas frecuentes, que se publican en el sitio de Intranet para proporcionar más y mejores informaciones sobre los servicios de recursos humanos que proporciona.