|  |  |
| --- | --- |
| **Consejo 2019 Ginebra, 10-20 de junio de 2019** | **logo_S_** |
|  | |
|  |  |
| **Punto del orden del día: ADM 24** | **Documento C19/57-S** |
|  | **6 de mayo de 2019** |
|  | **Original: inglés** |
| Informe del Secretario General | |
| estrategia relativa al personal y plan estratégico de recursos humanos (PERH) de la UIT para el periodo 2020-2023 | |

|  |
| --- |
| Resumen  La Conferencia de Plenipotenciarios de la UIT (Dubái, 2018) encargó al Secretario General que elabore y aplique, con la asistencia del Comité de Coordinación y en colaboración con las Oficinas Regionales, un Plan Estratégico de Recursos Humanos (PERH) cuatrienal que se ajuste a los planes estratégico y financiero de la UIT para responder a las necesidades tanto de la Unión como de sus miembros y de su personal.  Acción solicitada  De conformidad con el *encarga al Consejo 1* de la Resolución 48 de la PP, se invita al Consejo a **examinar y aprobar** el Plan Estratégico de Recursos Humanos propuesto.  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  Referencia  [*Resolución 48 (Rev. Dubái, 2018)*](https://www.itu.int/en/council/Documents/basic-texts/RES-048-S.pdf) |

**Antecedentes**

1 La Conferencia de Plenipotenciarios de la UIT (PP) (Dubái, 2018) encargó al Secretario General de la UIT que elabore y aplique, con la asistencia del Comité de Coordinación y en colaboración con las Oficinas Regionales, un Plan Estratégico de Recursos Humanos (PERH) cuatrienal que se ajuste a los planes estratégico y financiero de la UIT para responder a las necesidades tanto de la Unión como de sus miembros y de su personal[[1]](#footnote-1).

2 Así, el Departamento de Gestión de Recursos Humanos (HRMD) ha tomado la iniciativa en el asesoramiento del Secretario General de la UIT sobre el formato, el diseño y la aplicación del PERH a fin de responder a las cuestiones reflejadas en la Resolución 48 (Rev. Dubái, 2018), en particular su Anexo 1, basándose en las prioridades identificadas para ejecutar el Plan Estratégico de la UIT de acuerdo con el Plan Financiero de la UIT para 2020-2023.

3 La primera adoptada para crear el PERH ha sido la elaboración de una **Estrategia relativa al personal de la UIT (Anexo 1 al presente documento), *que sirve de base para el proceso***. La Estrategia relativa al personal de la UIT se ha creado:

a) haciendo referencia a la documentación existente del régimen común de las Naciones Unidas[[2]](#footnote-2), la PP[[3]](#footnote-3), el Consejo[[4]](#footnote-4) y el Grupo de Coordinación de la Gestión (GCG); las recomendaciones formuladas por los auditores interno y externo[[5]](#footnote-5); el marco de la Comisión de la Administración Pública Internacional[[6]](#footnote-6), y la evaluación comparativa de las estrategias en materia de recursos humanos de otras organizaciones internacionales.

b) Teniendo en cuenta cualquier otro factor interno o externo que influye en la gestión de los recursos humanos, entre los que se cuentan la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, las prioridades del Plan Estratégico de la UIT para 2020-2023, el contexto político nacional e internacional, las tendencias en capital humano y las prácticas idóneas internacionales en materia de recursos humanos.

4 La Estrategia relativa al personal de la UIT es prospectiva y equilibra las actuales necesidades operativas de la UIT con las prioridades a largo plazo. La UIT se esforzará por crear una cultura de excelencia y profesionalismo con la que el personal se sienta seguro, escuchado y respetado.

5 Basándose en la Estrategia relativa al personal de la UIT, el Departamento de Gestión de Recursos Humanos ha celebrado consultas con las Oficinas, los Departamentos de la Secretaría General y el Consejo del Personal a fin de traducir las prioridades y los objetivos de la Estrategia relativa al personal de la UIT (Pilares 1, 2, 3 y 4 descritos en la Sección 5 de la Estrategia relativa al personal de la UIT anexa) en un **PERH (Anexo 2 al presente documento)** basado en las necesidades específicas de las Oficinas y Departamentos de la Secretaría General y conforme con las prioridades y objetivos globales de la UIT.

6 Las consultas adoptaron la forma de una amplia comunicación mediante memorandos y presentaciones de la nueva Estrategia relativa al personal de la UIT, así como sobre la posible estructura y contenido del PERH. Tras dichas presentaciones, se pidió a cada Oficina[[7]](#footnote-7), Departamento de la Secretaría General y al Consejo de Personal que aportase su contribución tanto sobre la parte expositiva de la Estrategia relativa al personal de la UIT como sobre las necesidades específicas que han de quedar reflejadas en el PERH.

7 Las contribuciones facilitadas por las Oficinas, los Departamentos de la Secretaría General y el Consejo de Personal se han traducido en este PERH de alto nivel. Si bien el proceso consultivo llevado a cabo con las Oficinas y Departamentos de la Secretaría General tenía por objetivo la identificación de las necesidades concretas de un enfoque pormenorizado, el propósito del PERH es llevar a cabo las funciones de RH de la Organización en tanto que "Una UIT". Esta era una de las más firmes recomendaciones de los interesados internos, cuyo resultado es "Un PERH".

AnexO 1

Estrategia relativa al personal de la UIT para 2020-2023

# 1 Contexto estratégico: el personal en el centro del Plan Estratégico de la UIT para 2020-2023

1.1 Todos los organismos de las Naciones Unidas se guían por los valores consignados en la *Carta de las Naciones Unidas, en particular su Artículo 101*, en el que se hace referencia al *"más alto grado de eficiencia, competencia e integridad"*, y en por los diversos instrumentos jurídicos que rigen cada organización.

1.2 El Plan Estratégico de la UIT para 2020-2023 pone al personal en el centro de su sistema de valores al determinar que la UIT debe ser antropocéntrica, orientada al servicio y basada en los resultados. La UIT, que es *antropocéntrica*, trata de obtener resultados importantes para todos y cada uno. Como está *orientada a los servicios*, la UIT se ha comprometido a seguir proporcionando servicios de alta calidad y maximizar la satisfacción de beneficiarios e interesados. Como está *basada en los resultados*, la UIT busca resultados tangibles y trata de maximizar el impacto de su trabajo.

1.3 El objetivo de la Estrategia relativa al personal de la UIT es *atraer, contratar y conservar* al personal más capaz en todas las Oficinas/Departamentos de la Secretaría General y mantener y aumentar la reputación de líder mundial de la UIT. *La creciente competencia en un mercado global implica que la UIT debe seguir esforzándose por ser líder mundial en el enfoque de gestión y desarrollo de su talentoso personal*. La colaboración entre Recursos Humanos y las Unidades operativas de la Organización es fundamental para el desarrollo del personal y de la Organización en su conjunto.

1.4 La UIT alcanzará las metas estratégicas de la Unión para 2020-2023 a través de varios objetivos que se irán logrando a lo largo de ese periodo. Las actividades y los servicios de apoyo de la Secretaría General y de las Oficinas proporcionan estos facilitadores al trabajo de la Unión en su conjunto. La gestión de recursos humanos es un facilitador fundamental para garantizar el éxito de la Unión.

# 2 Retos de la UIT: contexto de gestión de cambios en la UIT y a nivel global

2.1 La Estrategia relativa al personal de la UIT sustenta la misión y los valores de la UIT descritos en el Plan Estratégico de la UIT (2020-2023). La Estrategia relativa al personal de la UIT se ha concebido en un momento en que la UIT se enfrenta a retos que la obligan a plantearse cambios en su manera de trabajar. Entre esos retos se cuenta el hecho de que el sector de las tecnologías de la información y la comunicación ya han entrado en un periodo caracterizado por la transformación. Además, en esta Estrategia se integran los siguientes elementos: la necesidad de que las Oficinas/Departamentos de la SG de la UIT se concierten en la planificación operacional coordinada, evitando la redundancia y la duplicación al tiempo que se maximizan las sinergias en las Oficinas/Departamentos de la SG; la determinación de la UIT de lograr la paridad entre hombres y mujeres en todos los grados como imperativo operacional antes de 2027; el traslado previsto al nuevo edificio de la Sede, y la reforma de todo el sistema de las Naciones Unidas. La encuesta sobre el bienestar del personal de las Naciones Unidas realizada en 2015, a la que respondieron más de 17 000 miembros del personal de Naciones Unidas, muestra que unos niveles más altos de falta de cortesía percibida y de conflictos en el lugar de trabajo y un nivel más bajo de satisfacción laboral están estrechamente correlacionados con una mayor incidencia de problemas de salud mental que resultan en bajas por enfermedad a corto y largo plazo. Estos resultados han permitido identificar una serie de medidas prioritarias, entre las que se cuenta la implantación de programas de bienestar en el entorno laboral, además de unas reglas acordadas, apoyo efectivo, formación y premios de reconocimiento a los equipos y gestores que permiten que el entorno de trabajo en las Naciones Unidas sea respetuoso, fuerte, psicológicamente seguro y sano. Para trabajar satisfactoriamente en este entorno, el personal de la UIT debe implicarse plenamente, no sólo en la elaboración de la estrategia, sino también en la ejecución de iniciativas que mejorarán la organización, crearán relaciones basadas en la confianza y propiciarán la armonía en el trabajo de la organización.

2.2 La UIT necesita un cambio cultural que abogue más por la confianza y la colaboración. Las propuestas del Plan de Cambio formuladas por el Equipo de Gestión del Cambio al Secretario General (Nueva York, diciembre de 2011) se basan en puntos clave, como el aumento de la confianza y la fiabilidad, la proactividad del personal, la mejora de los métodos de trabajo y la racionalización de las estructuras y funciones. Para ello, los líderes deberán adoptar un comportamiento ad hoc y comunicar continuamente con el personal para liberar su talento y exigirle que desarrolle el autoliderazgo, a saber, asumir su responsabilidad y considerar suyos los objetivos comunes. En la cultura de la transparencia se asienta la responsabilidad.

2.3 La Estrategia relativa al personal de la UIT tiene por objetivo garantizar que la UIT sigue siendo un empleador de primera calidad, al tiempo que ofrece a su personal un entorno estimulante donde se sienta recompensado. Otro de sus objetivos es crear un nuevo paradigma de gestión de recursos humanos orientado a la responsabilidad, los resultados y las pruebas[[8]](#footnote-8).

2.4 Al llegar al desarrollo de la organización y a las iniciativas de cambio, la mayoría de los programas de gestión del cambio fracasan por falta de atención al comportamiento de la dirección y a la resistencia de los empleados. Es necesario tener un conocimiento global para concentrar los esfuerzos en iniciativas que generarán los mayores beneficios, es decir, fijar las prioridades y los plazos de aplicación.

# 3 Mandato de RR.HH.: RR.HH. como facilitador de las metas estratégicas de la Unión

3.1 Como parte de la Secretaría General, HRMD es un facilitador del Plan Estratégico de la UIT para 2020-2023 y de la UIT en general. El objetivo de los facilitadores es apoyar los objetivos generales y las metas estratégicas de la Unión. Por consiguiente, el mandato de HRMD es: gestionar la administración de los servicios de personal; elaborar, armonizar y racionalizar las políticas, los reglamentos y las reglas, y elaborar y aplicar estrategias de gestión del talento para crear un personal con una competencia, eficacia e integridad elevadas mediante un marco de gestión del rendimiento y de desarrollo del personal que fomente una cultura de responsabilidad, rendición de cuentas y motivación. Dentro del mandato está también el fomento del bienestar y de un entorno laboral sano y seguro, además de la elaboración de informes factuales y análisis estadísticos.

# 4 Misión de RR.HH.: contribución de RR.HH. a los productos y resultados del Plan Estratégico de la UIT para 2020-2023

4.1 Una gestión eficaz de los recursos humanos es fundamental para el logro satisfactorio de las metas estratégicas de la UIT. En el Plan Estratégico de la UIT para 2020-2023 se identifican los siguientes objetivos, actividades, contribuciones y resultados en relación con los recursos humanos:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Actividades de la SG | Contribución a los resultados | Resultados |
| Servicios de gestión de recursos humanos (incluidos el pago de nóminas, la administración y el bienestar del personal, el diseño de la organización y la contratación, la planificación y el desarrollo). | Utilización eficaz de los recursos humanos en un entorno propicio al trabajo. | – Creación y aplicación de un marco de recursos humanos que promueva la sostenibilidad y la satisfacción de los trabajadores, e incluya elementos relacionados con el desarrollo profesional y la capacitación.  – Adaptación de los trabajadores a las condiciones y necesidades en constante evolución de la organización.  – Diligencia del proceso de contratación.  – Paridad de género entre los empleados de la UIT y en los comités estatutarios de la organización. |

4.2 Así, HRMD ha definido su misión para contribuir al Plan Estratégico de la UIT y sus resultados para ofrecer servicios de gestión de RR.HH. modernos, fiables, creativos y proactivos, que aportan valor a la Unión.

4.3 El conjunto de valores que rige la gestión de RR.HH. y sirve de base para la toma de decisiones se ajusta a los valores de la UIT: *1. Eficiencia, 2. Transparencia y rendición de cuentas, 3. Apertura, 4. Universalidad y neutralidad, 5. Antropocéntrica, orientada al servicio y basada en los resultados*. Si bien HRMD tiene una función facilitadora estratégica clave en la Unión, pues su responsabilidad es acompañar al personal y a la organización hasta su máximo desarrollo mediante la prestación de servicios de calidad, el personal de la UIT sigue siendo responsable de su propio rendimiento y desarrollo, así como del rendimiento y el desarrollo de la organización.

# 5 Objetivos y metas de RR.HH.: 4 pilares

5.1 Para responder a los retos descritos en la Sección 2, la importancia de HRMD como facilitador, mencionada en la Sección 3, sobre la base de los principios enunciados en la Sección 4 se han definido las siguientes metas de RR.HH., que se dividen en cuatro *(4) grandes pilares*:

|  |
| --- |
| Pilar 1. Personal adecuado que integre la diversidad y la agilidad  (armonización del personal de la UIT con las metas de la UIT) |
| **• Personal adecuado**, incluida la identificación de funciones duplicadas o solapadas;  **• Armonización de las prioridades estratégicas de la Unión con los cargos y funciones del personal**;  **• Personal equilibrado y diversificado** en lo que respecta a las categorías profesional y superiores y de servicios generales; edad, paridad entre hombres y mujeres en todos los niveles, distribución geográfica y personas con discapacidad;  **• Contratación equilibrada** entre personal interno y externo; **modelo y proceso de contratación más sólido, simplificado y corto** para detectar a los candidatos altamente cualificados, desde los jóvenes talentos (pasantes y programas para jóvenes, funcionarios profesionales de grado inferior, etc.) a perfiles muy cualificados para los cargos superiores;  **• Mejora de la imagen de marca de la UIT como empleador** mediante una proyección estratégica para atraer a candidatos *diversos* y altamente cualificados, así como para estrechar las asociaciones con los Estados Miembros y los gobiernos nacionales. |

|  |
| --- |
| Pilar 2. Empleados comprometidos |
| **• Armonización estratégica y operacional del rendimiento del personal con las metas de la UIT** sobre la base de una gestión del rendimiento efectiva y un Sistema de desarrollo que comprende oportunidades de éxito, desarrollo y crecimiento profesional y reconocimiento de los logros;  **• Modelo de liderazgo efectivo, inclusivo e inductivo** que fomenta la comunicación continua con el personal mediante conversaciones informales y constructivas en tiempo real a fin de pasar de la gestión del rendimiento a la mejora del rendimiento. En todos los niveles este modelo debe basarse en la ***confianza mutual, la responsabilidad, la transparencia y la rendición de cuentas****,* en armonía con las aspiraciones profesionales del personal;  **• Una base común para las competencias y destrezas necesarias** basada en análisis y evaluaciones de carencias (diseño de perfiles de competencias y destrezas) para garantizar que las personas adecuadas ocupan los puestos adecuados, también recurriendo a la movilidad y la rotación funcional;  **• Aprendizaje y desarrollo** como medio esencial para garantizar el *continuo desarrollo del personal de la UIT para alcanzar las metas de la organización*, incluido un *marco de desarrollo de líderes y de aprendizaje por la experiencia,* a fin de aumentar la reactividad del personal y la organización;  **• Orientación, inducción y tutorado del personal** desde la contratación y conservación de la memoria institucional mediante un proceso racionalizado y global de partida;  **• Programa institucional de recompensas** que sustente y fomente la cultura dela organización mediante el reconocimiento de los equipos y miembros del personal de la UIT que aportan una contribución sobresaliente a la consecución del mandato, las metas y valores de la UIT;  **• Planificación de la sucesión** como herramienta para racionalizar la planificación e identificar prontamente las necesidades;  **• Diseño de estrategias y planes de gestión de cambios y contratación** para responder con rapidez y de manera más estratégica a los cambios, reconocer los nuevos retos en el ámbito laboral y la necesidad de nuevas destrezas, actitudes y comportamientos para responder a ellos;  **• Recurso a la movilidad interna y externa** para garantizar que las personas adecuadas ocupan los puestos adecuados y que el personal tiene la oportunidad de adquirir experiencia en diversos ámbitos y llegar a una comprensión orgánica de las perspectivas y estrategias de la UIT;  **• Realización de una evaluación del rendimiento significativa,** que se traduzca en una gestión del rendimiento constructiva que aproveche las oportunidades de formación y desarrollo profesional;  **• Fomento de una cultura de reconocimiento de los logros**;  **• Integración de la gestión del cambio en la gestión del talento** y las prácticas de desarrollo. |

|  |
| --- |
| Pilar 3. Servicios de RR.HH. basados en la excelencia |
| **• Modelo de asociación y de RR.HH. basado en resultados** conforme con la estrategia institucional, centrado en las implicaciones para el personal, responsable en su respuesta a los clientes, que modernice los métodos de trabajo, los procesos, etc.;  **• El Departamento HRMD es un socio fiable y responsable** que añade valor, es proactivo y está destinado al servicio; y continuamente ofrece servicios de RR.HH. de alta calidad al tiempo que garantiza la equidad de la organización;  **• Conexión con los clientes internos** con curiosidad, finalidad y consecuencias;  **• Servicios de RR.HH. racionalizados y globales** (simplificando los flujos y procesos de trabajo, fomentando el entorno laboral sin papel y creando planes y programas institucionales orientados a los clientes);  **• Planes de recursos empresariales (PRE) innovadores, racionalizados e integrados** que progresivamente sustenten todos los tipos de procesos de RR.HH. y ofrezcan una gama de nuevas funcionalidades que aumenten la eficacia de dichas operaciones;  **• Utilización eficaz de los datos y análisis de RR.HH.,** que pueden transformarse en información sustantiva y vincularse a las correspondientes medidas adoptadas por los RR.HH., incluso en el contexto de una digitalización global de las funciones de RR.HH.;  **• Refuerzo de la cultura de comunicación interna a nivel de la organización**;  **• Revisión y actualización del marco reglamentario administrativo y de RR.HH.,** incluidas las Órdenes de Servicio y el Reglamento del Personal y las Reglas del Personal de la UIT;  **• Capacitación y empoderamiento de las Oficinas/Departamentos de la SG** para garantizar el éxito en la toma de decisiones y los servicios de RR.HH.;  **• Servicios de RR.HH. globales, racionalizados y basados en normas que sigan procedimientos y reglas claros**;  **• Aplicación inequívoca del Reglamento del Personal y las Reglas del Personal de manera justa y equitativa a todo el personal de la UIT.** |

|  |
| --- |
| Pilar 4. Entorno laboral propicio |
| **• Lugar de trabajo saludable** cuyo objetivo sea el bienestar del personal mediante los debidos cuidados, a saber, servicios médicos, ayuda psicológica y salud ocupacional;  **• Lugar de trabajo respetuoso y ético** con claros mecanismos para impedir la discriminación y el acoso, y que integre la diversidad y la discapacidad como valor social e institucional;  **• Entorno laboral inclusivo** que tenga en cuenta al personal de la Sede, el personal en el terreno y las necesidades de la organización;  **• Entorno laboral que permita un sano equilibrio entre vida privada y vida laboral** mediante la organización flexible del trabajo a fin de equilibrar los compromisos personales y los profesionales;  **• Lugar de trabajo favorable** en el que todos los empleados reciban las mismas oportunidades de avanzar en su carrera profesional;  **• Decisiones sobre el personal más cercanas al personal** para garantizar la delegación efectiva de la autoridad, así como la aplicación de un modelo de rendición de cuentas conforme con los marcos jurídico y administrativo y de gobernanza institucional;  **• Encuestas periódicas al personal** para identificar factores internos y crear planes de acción que influyan en el clima y la cultura institucionales de la UIT, incluidos los incentivos y el apoyo a la adopción de hábitos más saludables, la reducción del estrés y el incremento de la resiliencia;  **• Una cultura de la responsabilidad basada en los resultados y las pruebas,** a todos los niveles, incluido su obligado cumplimiento en pro de la consecución de los objetivos de la UIT;  **• Una cultura del diálogo y la comprensión** de las necesidades de la Organización y del personal, minimizando o resolviendo los conflictos, incluso mediante el recurso efectivo a la mediación y la aplicación de un marco y mecanismos de gestión de conflictos;  **• Una cultura de apoyo a la innovación**;  **• Garantía de que el personal dispone de los canales adecuados para dar cuenta de conductas inapropiadas o incorrectas** con protección activa de los denunciantes y evitación de las represalias;  **• Garantía del adecuado deber de atención y revisión o creación de reglas para la adecuada compensación de todo daño, enfermedad, discapacidad o muerte** atribuible al ejercicio de las funciones oficiales y para la gestión **de los casos de deterioro de la salud** (incluida la salud mental), las situaciones familiares difíciles y demás casos de precariedad, el acoso en todas sus variantes o las condiciones laborales desfavorables;  **• Garantía de imparcialidad absoluta en los procesos de contratación, retención y evaluación y, en general, en el entorno laboral de la UIT**. |

# 6 Próximas etapas

6.1 Los objetivos de la Sección 5 se han traducido en un Plan Estratégico de RR.HH. (PERH), que se aplicará durante el periodo 2020-2023 y del que, de conformidad con los Planes Operacionales, HRMD, en colaboración con los socios internos y bajo la orientación y supervisión del Comité de Coordinación, es responsable de informar a los Estados Miembros sobre su estado de ejecución. HRMD presentará informes centrados en las consecuencias, destacando el avance en la consecución de las metas estratégicas de RR.HH. y las consecuencias para el personal de la UIT.

Documentos de Referencia

**• C09/56-E** – Proyecto de plan estratégico para los recursos humanos

**• C09/104-E** – Informe del Presidente de la Comisión permanente sobre la administración y gestión

**• C09/121-E** – Resumen de los debates de la décima y última Sesión Plenaria

**• C09/25-E** – Informe del Presidente del Grupo tripartito sobre gestión de recursos humanos

**• SG/SGO/IA/15-16-17** – Informes del Auditor Interno

**• C18/40-E** – Informe del Auditor externo

**• JIU/REP/2016/1** – Examen de la gestión y administración en la UIT

**• C17/45-E** – Medidas de eficiencia

**• C18/39-E** – Situación de la aplicación de las recomendaciones de la DCI de 2018

**• C18/24-E** – Informe provisional sobre la aplicación del Plan estratégico de recursos humanos y de la Resolución 48 (Rev. Busán, 2014)

**• A/72/682/Add.2** – Examen de la eficiencia del funcionamiento administrativo y financiero de las Naciones Unidas

**• A/RES/72/266** – Resolución adoptada por la Asamblea General el 24 de diciembre de 2017 –Cambiar el paradigma de gestión en las Naciones Unidas

**• A/72/492** – Cambiar el paradigma de gestión en las Naciones Unidas: asegurar un futuro mejor para todos

**• Resolución 70/1 de la Asamblea General de las Naciones Unidas (AGNU)**

**• CEB/2017/1** – United Nations System Leadership Framework

**• A Healthy Workforce for a Better World, United Nations System Mental Health and Well-Being Strategy**

**• A/Res/70/1** – Transformar nuestro mundo: **la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible**

**• The Change Plan Proposals by the Change Management Team to the Secretary-General** (Nueva York, diciembre de 2011)

AnexO 2

Plan Estratégico de Recursos Humanos para 2020-2023[[9]](#footnote-9)

El PERH se basa en los 4 Pilares de la Estrategia relativa al personal de la UIT (columna A) para elaborar las actividades específicas (columna B) destinadas a sustentar el logro de las prioridades y metas del Plan Estratégico de la UIT mediante las funciones de RR.HH. Una vez aprobado el PERH de alto nivel, se perfilarán los Indicadores Fundamentales de Rendimiento (IFR) y se definirán las Funciones, Socios y Plazos de HRMD (para el periodo 2020-2023) a fin de garantizar un proceso de supervisión y de rendición anual de informes al Consejo adecuado (columna F).

Los IFR son un componente esencial del PERH. Se han definido IFR institucionales y sus correspondientes actividades para cada punto a partir de las definiciones y normas consignadas en el Plan Estratégico de la UIT para 2020-2023, según el cual *"Los indicadores de rendimiento son los criterios utilizados para medir el grado en el cual se han alcanzado los resultados o los objetivos. Estos indicadores pueden ser cualitativos o cuantitativos".* Los IFR determinan el objeto de los informes periódicos de HRMD y se complementarán con objetivos específicos tras la aprobación del PERH. Por otra parte se ha estructurado un marco de riesgos en función de los riesgos estratégicos del Plan Estratégico de la UIT para 2020-2023 (véase el final del cuadro), que se ha asociado a este PERH y también se perfilará tras la aprobación por el Consejo del PERH de alto nivel en 2019.

| A. Nº de Pilar y  elemento | | B. Título y actividades específicas  (alto nivel) | C. Indicadores Fundamentales de Rendimiento institucionales | D. Unidades y socios de HRMD dentro de la organización | E. Plazos | F. EVALUACIÓN SUPERVISIÓN INFORME (sobre la ejecución) |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Pilar 1. Personal adecuado que integre la diversidad y la agilidad (armonización del personal de la UIT con las metas de la UIT). | | | | | | |
| 1.1 | Personal adecuado. | 1. Revisar periódicamente las funciones laborales de acuerdo con los grupos ocupacionales (Clasificación común de los grupos ocupacionales (CCOG)) y las unidades orgánicas (Oficinas/Departamentos de la SG) a fin de minimizar la duplicación o el solapamiento de las funciones. | 1. Análisis cualitativo y relación entre los puestos reclasificados y los de nueva creación y el número total de puestos. |  |  |  |
|  |  | 2. Diseño de carrera para los expertos técnicos, incluso mediante la redefinición de los grados y las responsabilidades (grado P6). | 2. Plan de carrera creado para los expertos técnicos (proporción por Sector). |  |  |  |
|  |  | 3. Crear un sistema de gestión de vacantes que efectúe un seguimiento de los puestos liberados por dimisión, jubilación, préstamos/reasignaciones, etc., y haga también referencia a la planificación de sucesión y los objetivos geográficos y de paridad. | 3. Integración del sistema de gestión de vacantes en el marco de planificación de la sucesión (relación entre puestos liberados cubiertos con candidatos internos y externos). |  |  |  |
|  |  | 4. Diseño e implementación de un centro de evaluación obligatorio para los puestos especializados y/o de dirección. | 4. Centro de evaluación institucional creado (informe cualitativo sobre el diseño y cuantitativo sobre la implementación, es decir, % de puestos de categoría superiores cubiertos utilizando el centro de evaluación). |  |  |  |
| 1.2 | Armonización de las prioridades estratégicas de la Unión con los cargos y funciones del personal. | Revisar los actuales procedimientos de clasificación para garantizar la armonización estratégica entre las funciones y cargos del personal y para racionalizar las operaciones. | Procedimientos revisados (informes cualitativos sobre el diseño e informes cuantitativos sobre la implementación, es decir, número de puestos sometidos al ejercicio de clasificación y tiempo medio (en días) que lleva finalizar un ejercicio de clasificación. |  |  |  |
| 1.3 | Personal equilibrado y diversificado. | 1. Garantizar que las estadísticas de representación geográfica y de género sustentan los procesos y decisiones de contratación. | División geográfica y de género del personal, por sede, sector, grado (%).  Distribución de género por grupo ocupacional (%).  Estadísticas sobre el modo de acceso de los candidatos a los avisos de vacante.  Informe cualitativo sobre los solicitantes (competencias, género, diversidad geográfica). |  |  |  |
|  |  | 2. Diseñar e implementar una estrategia de proyección de la UIT para reforzar la representación geográfica y de género. |  |  |  |
|  |  | 3. Divulgación de los avisos de vacante a las Oficinas Regionales y a los Estados Miembros no representados o poco representados dentro de su ámbito de competencia (HRMD para orientar y hacer un seguimiento de la divulgación). |  |  |  |
|  |  | 4. Utilización de canales de divulgación adicionales, como redes profesionales, medios profesionales, sitios web especializados o medios sociales. |  |  |  |
|  |  | 5. Seguir aplicando la Estrategia de paridad de género de la UIT a fin de implementar la Estrategia de paridad del sistema de las Naciones Unidas lanzada por el Secretario General de las Naciones Unidas en septiembre de 2017; crear un Plan de acción de RR.HH. para lograr la paridad y la integración de la perspectiva de género, habida cuenta de la Estrategia de paridad del sistema de las Naciones Unidas del Secretario General y de la Resolución 70 (Rev. Dubái, 2018) como Resolución principal sobre la igualdad de género en la UIT. | Requisitos ONU-SWAP: relación entre "supera/cumple/se aproxima a los requisitos" en el informe ONU-SWAP (indicadores 8, 12,14 y 15). |  |  |  |
|  |  | 6. Conectar proactivamente a las comunidades de personas con discapacidad y basarse en la Estrategia de inclusión de la discapacidad de Naciones Unidas.  Participar en el Grupo Especial sobre Discapacidad de la UIT para elaborar un marco político para el empleo de discapacitados. | Políticas de integración de la perspectiva de discapacidad en todos los niveles e informes cualitativos sobre el diseño e informes cuantitativos sobre la implementación. |  |  |  |
| 1.4 | Modelo y proceso de contratación equilibrado, reforzado, simplificado y acortado. | 1. Crear un nuevo modelo de contratación basado en las prácticas idóneas de las Naciones Unidas y demás organismos internacionales con el objetivo de reforzar, simplificar y acortar el modelo de contratación de la UIT e integrar soluciones y medios de contratación innovadores. | Modelo de contratación revisado (análisis cualitativo y fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas - SWOT) Tiempo medio (en días) que se tarda en finalizar la contratación para los puestos vacantes. Identificación y resolución de atascos. |  |  |  |
|  |  | 2. Diseño e implementación de guías para la contratación de la UIT en que se describan claramente las fases del proceso de contratación. | Guías creadas (informe cualitativo para medir los cambios a lo largo del tiempo). |  |  |  |
|  |  | 3. Elaborar una serie de criterios para argumentar mejor la contratación de candidatos internos o externos. | Relación entre vacantes cubiertas con candidatos internos y externos. |  |  |  |
|  |  | 4. Preparar e imponer obligatoriamente la formación para los paneles de selección internos. | Porcentaje de miembros de los paneles formados. |  |  |  |
|  |  | 5. Garantizar que los grandes principios sobre competencias y selección enunciados en el Reglamento del Personal y las Reglas del Personal también se aplican a la contratación de expertos/consultores. | Revisión necesaria de los procedimientos de contratación de expertos/consultores (informe cualitativo para medir los cambios a lo largo del tiempo). |  |  |  |
| 1.5 | Mejora de la imagen de marca de la UIT como empleador. | 1. Rediseñar la estrategia de proyección para atraer a candidatos altamente cualificados y contribuir a la diversidad. | Mayor número de candidatos con las cualificaciones y competencias necesarias. |  |  |  |
|  |  | 2. Aumentar las asociaciones con gobiernos nacionales e instituciones en beneficio de la adquisición y retención de talentos, así como de la imagen de marca de los RR.HH. | Número de asociaciones creadas con universidades (informe cualitativo sobre las iniciativas y cuantitativo, es decir, número de pasantes contratados a través de las asociaciones, la caza de talentos, etc.). |  |  |  |
|  |  | 3. Revisar el marco de pasantías de la UIT a fin de aumentar los incentivos y las oportunidades laborales para los pasantes y mejorar la imagen de marca de la UIT. | Marco de pasantías revisado (informe cualitativo para medir los cambios a lo largo del tiempo e informe cuantitativo, es decir, número de pasantes/año; proporción de pasantes que han disfrutado de programas de formación, etc.). |  |  |  |
|  |  | 4. Diseñar y fomentar programas de talento juvenil adecuados que aumenten las oportunidades para los pasantes, funcionarios profesionales de nivel inferior, etc. mediante formaciones, grados, etc. | Programas de talento juvenil diseñados y ejecutados (informe cualitativo para medir los cambios a lo largo del tiempo e informe cuantitativo, es decir, número de funcionarios profesionales de nivel inferior, etc.). |  |  |  |
| Pilar 2. Empleados comprometidos. | | | | | | |
| 2.1 | Armonización estratégica y operacional del rendimiento del personal con las metas de la UIT. | 1. Seguir aplicando la nueva política y el nuevo sistema PMDS para garantizar el compromiso y el satisfactorio rendimiento del personal de la UIT. | Tasa de cumplimiento.  Número de miembros del personal con buen/mal rendimiento. |  |  |  |
|  |  | 2. Aumentar las oportunidades de intercambio y las iniciativas de evaluación de la capacidad para crear una cultura de gestión y desarrollo del rendimiento efectiva y armonizada en la UIT. | Número de sesiones de información, charlas y formaciones sobre PMDS/año. Resultados cualitativos. |  |  |  |
|  |  | 3. Diseñar y aplicar una nueva política de gestión del bajo rendimiento y una política de recompensa y reconocimiento. | Creación de una nueva política sobre el bajo rendimiento (informe cualitativo sobre los cambios a lo largo del tiempo y cuantitativo, por ejemplo, número de planes de mejora creados/año).  Creación de una nueva política sobre recompensas (informe cualitativo sobre los cambios a lo largo del tiempo y cuantitativo, por ejemplo, número de nominados a los premios). |  |  |  |
|  |  | 4. Seguir ofreciendo las formaciones necesarias para aumentar la capacidad del personal, aplicando correctamente las políticas y herramientas. | Número de iniciativas/año e informe cualitativo sobre los resultados. |  |  |  |
|  |  | 5. Garantizar que la UIT lidera el Grupo de Trabajo de la red de RR.HH. sobre gestión y desarrollo del rendimiento y aporta su contribución al mismo. | Contribuciones a los Grupos de Trabajo de la red de RR.HH. (cualitativo: políticas; cuantitativo: participación en reuniones/año). |  |  |  |
| 2.2 | Modelo de liderazgo efectivo, inclusivo e inductivo. | Diseño de un nuevo modelo de liderazgo (más horizontal, colaborativo y responsable) fomentado a través del programa de formación en gestión y liderazgo, basado en el "Nuevo marco de liderazgo de las Naciones Unidas" para reforzar el liderazgo en la UIT. El marco afirma que un liderazgo transformador necesita centrarse en la redefinición de los métodos de creación de asociaciones y en el diseño de las estrategias y los sistemas. Se basa fundamentalmente en la modificación de las actitudes y comportamientos mediante el desarrollo de las capacidades de liderazgo y las perspectivas y la voluntad de cambio. | Número de participantes en el programa de gestión y liderazgo/año (por sede, sector, grado y género).  Medición cualitativa de los resultados mediante encuestas y rentabilidad para la UIT (en fase de diseño), incluido el porcentaje de participantes satisfechos y la medición de los cambios comportamentales mediante PMDS satisfactorio en materia de competencias de gestión y liderazgo. |  |  |  |
| 2.3 | Base común para las competencias y destrezas necesarias. | 1. Diseño y puesta en marcha del Pilar 3 del Marco de competencias de la UIT (competencias técnicas, Orden de Servicio 18/03), de acuerdo también con los nuevos Planes Estratégico y Operacional de la UIT (PP-18). | Pilar 3 integrado en el Marco de competencias de la UIT y el PMDS; porcentaje de personal cuya evaluación de estas competencias es satisfactoria. |  |  |  |
|  |  | 2. Efectuar evaluaciones de carencias de competencias y destrezas por Oficinas/Departamentos de la SG, también para aumentar la movilidad (geográfica, funcional y a corto plazo) como medio de adquirir, mejorar y aportar nuevas competencias y destrezas en las unidades orgánicas y las Oficinas en el terreno. | Número de traslados internos, número de traslados a corto plazo transformados en traslados a largo plazo. |  |  |  |
|  |  | 3. Diseño y ejecución de planes de formación para colmar las carencias, según proceda. | Análisis cuantitativo y cualitativo de las actividades de formación vinculadas a las necesidades identificadas y los recursos presupuestarios. |  |  |  |
| 2.4 | Aprendizaje y desarrollo como medio esencial para garantizar el *continuo desarrollo del personal de la UIT para alcanzar las metas de la organización*. | 1. Revisar la política de formación y desarrollo de la UIT, incluido un nuevo marco de liderazgo (más inclusivo, horizontal, etc.) y de aprendizaje por la experiencia. | Política revisada e integrada en el sistema de gestión del rendimiento del personal de la UIT mediante objetivos de formación (corto plazo); porcentaje de objetivos de formación conformes con la política; porcentaje de solicitudes de formación presentadas a HRMD conformes con la política. |  |  |  |
| 2. Realizar una evaluación de la capacidad de los recursos existentes y necesarios para cumplir los planes de formación de la UIT anuales, a corto plazo y a largo plazo (véase la Decisión 5 sobre el 3% de los costes de personal). | Finalización del estudio económico de los recursos de formación para la composición del presupuesto bienal de formación. |  |  |  |
| 3. Nuevo diseño del presupuesto institucional mediante la centralización de los gastos de formación para formaciones en el servicio en toda la UIT, también como medio para garantizar la distribución equitativa de oportunidades (Sede y Oficinas en el terreno). | Presupuesto de formación centralizado en HRMD; relación entre programas de formación en el servicio e institucionales; porcentaje de participantes de las Oficinas en el terreno que han beneficiado de programas de formación institucionales. |  |  |  |
|  |  | 4. Desarrollo y aplicación de un marco de desarrollo laboral en la UIT que sirva de orientación a los directores y al personal, además de dejar claro al personal nuevo y a los posibles solicitantes, cuáles son las oportunidades que ofrece la organización y el marco administrativo en que se pueden conseguir. | Marco de desarrollo laboral creado (informe cualitativo sobre los cambios a lo largo del tiempo) y proporción de directores y personal que han beneficiado de la información (encuesta). |  |  |  |
|  |  | 5. Aumentar las iniciativas de desarrollo laboral entre organismos para garantizar la visibilidad del personal dentro del sistema de Naciones Unidas. | Número de iniciativas de formación entre organismos (porcentaje de participación del personal de la UIT)/año. |  |  |  |
|  |  | 6. Diseño y aplicación de trayectos de formación y carrera que definan las formaciones y aprendizajes necesarios para pasar de un puesto al siguiente (horizontal o vertical) dentro de la UIT. | Trayectos de formación y carrera diseñados e integrados en PMDS y LMS. |  |  |  |
| 2.5 | Orientación, inducción y tutorado del personal. | 1. Lanzar un programa de integración y salida de la UIT, que comprenda:  a) Desarrollo y aplicación de un programa de inducción a la formación para el personal recién contratado.  b) Preparación de varios documentos sobre la inducción y la integración en la UIT para facilitar la transición del personal nuevo.  c) Preparación de un cuestionario para el personal que deja la UIT y efectuar un seguimiento periódico de las principales conclusiones. | Número de inducciones celebradas (porcentaje de personal nuevo participante)/año.  Cuestionario de salida compartido con el personal que deja la UIT, respuestas analizadas y SWOT (fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas)/planes de acción creados. |  |  |  |
|  |  | 2. Preparar, fomentar y evaluar un programa de tutorado. | Número de miembros del personal que ejerce de tutor y número de tutorados. Evaluación del nivel de satisfacción. |  |  |  |
| 2.6 | Programa institucional de recompensas. | 1. Recuperar el programa de recompensas de la UIT para garantizar el reconocimiento (trabajo diario) y la recompensa (logros excepcionales a título individual o colectivo). | Programa de recompensas recuperado, número de premios/año.  Nueva política creada para medir los cambios en el reconocimiento a lo largo del tiempo. |  |  |  |
| 2.7 | Planificación de la sucesión. | 1. Diseño y aplicación de un marco de planificación de la sucesión en la UIT como medio para anticipar las necesidades de la organización y los recursos humanos necesarios, *incluida la identificación de funciones esenciales/críticas (es decir, puestos sensibles), la proyección de jubilaciones, etc., la identificación de las necesidades institucionales y de personal y la formulación de estrategias, políticas y planes de RR.HH. a medio y largo plazo*.  La planificación de la sucesión integrará la nueva EJO (edad de jubilación obligatoria). Se elaborarán dos listas: personal que alarga hasta los 65 y personal que desea jubilarse antes (según sus derechos y con la aprobación del Secretario General). | Marco de planificación de la sucesión integrado en el Informe anual de RR.HH. y aplicado en la UIT; proporción de miembros del personal que abandonará el servicio en 5-10 años, por sede/sector/grado y grupo ocupacional. |  |  |  |
|  |  | 2. Adoptar un programa de separación voluntaria con carácter permanente y un plan de comunicación. | Proporción de miembros del personal que se acoge al programa de separación voluntaria. |  |  |  |
| 2.8 | Diseño de estrategias y planes de gestión de cambios y contratación. | Diseñar y llevar a cabo un plan de acción de gestión de cambios que acompañe la "innovación y el cambio" en la UIT durante los próximos 4 años (nuevos planes estratégico y operacional, proyecto de nuevo edificio, etc.). | Creación de un plan de acción centralizado en RR.HH. (informe cualitativo sobre los resultados y cuantitativo sobre el nivel de ejecución en porcentaje de actividades/total). |  |  |  |
| 2.9 | Recurso a la movilidad interna y externa. | 1. Diseñar y aplicar un marco de movilidad en la UIT.  2. Diseñar y aplicar una "política de movilidad a corto plazo" como parte del marco. | Marco de movilidad diseñado y aplicado y nueva política de traslado a corto plazo creada; número de miembros del personal trasladados/año de acuerdo con la política. |  |  |  |
| 2.10 | Realización de una evaluación del rendimiento significativa, que se traduzca en una gestión del rendimiento constructiva. | 1. Seguir orientando al personal con formación y directrices, aplicando efectivamente la política y las herramientas PMDS.  2. Realizar periódicamente análisis de los resultados del PMDS y facilitar al personal y los directores información útil para la toma de decisiones sobre la evolución profesional del personal de la UIT y las oportunidades de formación. | Número de sesiones de información y comunicación celebradas; tasa de compleción por Sector; porcentaje de objetivos alcanzados por Sector, grado, etc.; porcentaje de competencias demostradas por grupo (fundamentales, funcionales, técnicas, etc.). |  |  |  |
| 2.11 | Fomento de una cultura de reconocimiento de los logros. | Capacitación interna mediante la *comunicación interna a los directores, formaciones y sesiones de información* sobre la importancia de reconocer y recompensar al personal. | Número de comunicaciones formales/año. |  |  |  |
| 2.12 | Integración de la gestión del cambio en la gestión del talento. | Crear y fomentar una estrategia en la UIT para integrar la gestión del cambio en las iniciativas nuevas y existentes (plan de acción cuadrienal de gestión del cambio). | Plan de acción creado; número de iniciativas y prácticas de gestión consideradas eficaces por el personal (encuesta y RoI)/total de iniciativas. |  |  |  |
| Pilar 3. Servicios de RR.HH. basados en la excelencia. | | | | | | |
| 3.1 | Departamento de Gestión de Recursos Humanos racionalizado – socio fiable y responsable basado en un modelo de RR.HH. global y basado en resultados. | 1. Realizar un análisis detallado de la eficacia y efectividad de los servicios de apoyo administrativo.  2. Implantar las medidas necesarias para racionalizar los flujos de almacenamiento y gestión de datos, invertir en recursos de TI, eliminar los procesos manuales en función de una lista preestablecida de prioridades y mejorar las funciones de pago de nóminas. | Análisis realizado y SWOT finalizado con plan de acción creado (porcentaje de acciones completadas/año). |  |  |  |
| 3.2 | PRE innovadores, racionalizados e integrados. | 1. Evaluar la rentabilidad y las implicaciones de la digitalización de los expedientes personales para garantizar la continuidad operacional (es decir, evitar que un accidente pueda causar la pérdida de datos esenciales) y ofrecer una interfaz directa a los expedientes personales con Systems Applications and Products (SAP). El proceso de digitalización permitirá no sólo automatizar las funciones de RR.HH., sino también utilizar más estratégicamente la información en el análisis del personal, la gestión de talentos, etc. Por consiguiente:  a) Crear y aplicar un nuevo Sistema de gestión de la contratación (RMS).  b) Crear y aplicar un nuevo Sistema de gestión de la formación (LMS).  c) Actualizar la actual estrategia de tecnología de la información y gestión de la información de RR.HH. aunando todas las dimensiones de la gestión de la información (proyecto de expedientes electrónicos) a fin de ofrecer una gama de nuevas funcionalidades en pro de la eficacia de las operaciones y el abandono del papel. | Estudio económico de la digitalización de los RR.HH. por área (administración, contratación y desarrollo).  Simplificación y eficacia medidas cualitativamente y cuantitativamente mediante el diseño y la implantación de los proyectos de expedientes electrónicos, RMS y LMS. |  |  |  |
| 3.3 | Utilización eficaz de los datos y análisis de RR.HH. | Hacer del Informe anual de RR.HH. un documento estratégico para argumentar las decisiones sobre el marco político de gobernanza y administración. | Elaboración del Informe anual de RR.HH. de acuerdo con las recomendaciones del Consejo de años anteriores y estadísticas del Informe anual de RR.HH. armonizadas con los IFR institucionales del PERH. |  |  |  |
| 3.4 | Refuerzo de la cultura de comunicación interna a nivel de la organización. | Redefinir el servicio de comunicación interna de RR.HH. para garantizar la accesibilidad de la información sobre eventos, proyectos, etc. institucionales, así como sus consecuencias para el personal de la UIT.  Intensificar la comunicación interna con nuevas herramientas (por ejemplo, Manual de RR.HH.), sesiones de información, etc. sobre los beneficios, los derechos, los deberes y las obligaciones. | Aplicación del Manual de RR.HH.;  porcentaje de políticas y documentos institucionales actualizados/total.  Informe cualitativo sobre la utilización para medir los cambios a lo largo del tiempo. |  |  |  |
| 3.5 | Revisión y actualización del marco reglamentario administrativo y de RR.HH. | 1. Crear y publicar un nuevo Manual de RR.HH. electrónico que facilite la accesibilidad de la información al Marco administrativo y de RR.HH. de la UIT, incluido el marco contractual (personal fijo y temporal). |  |  |  |
| 3.6 | Capacitación y empoderamiento de las Oficinas/Departamentos de la SG.  Servicios de RR.HH. globales, racionalizados y basados en normas que sigan procedimientos y reglas claros.  Aplicación inequívoca del Reglamento del Personal y las Reglas del Personal de manera justa y equitativa a todo el personal de la UIT. | 1. Publicar el Manual de RR.HH. electrónico y fomentar su utilización para acceder a la información y comprender los procedimientos.  2. Garantizar la necesaria actualización de las políticas, reglas y reglamentos de RR.HH, también en el contexto y ámbito de aplicación del Manual de RR.HH. electrónico, de manera paulatina (plan para 2-4 años) y según proceda. |  |  |  |
| Pilar 4. Entorno laboral propicio. | | | | | | |
| 4.1 | Lugar de trabajo saludable. | 1. Diseñar y aplicar una política de la UIT sobre salud ocupacional, bienestar y seguridad. | Creación de un comité de salud y bienestar.  Promulgación de nuevas políticas y procedimientos. |  |  |  |
|  |  | 2. Diseño y aplicación de programas de prevención y atención (salud ocupacional, bienestar y seguridad). | Evaluación del número y la eficacia de las acciones preventivas adoptadas. |  |  |  |
|  |  | 3. Refuerzo del Servicio Médico. | Servicio Médico totalmente operativo. |  |  |  |
|  |  | 4. Examinar las bajas por enfermedad tanto a corto como a largo plazo para ajustar los programas de prevención y atención. | Informe cualitativo y cuantitativo sobre los resultados. |  |  |  |
| 4.2 | Lugar de trabajo respetuoso y ético. | 1. Examinar la política sobre el acoso y el abuso de autoridad.  2. Informar y dar cuenta de los progresos realizados en relación con el abuso y la explotación sexual, así como con el acoso sexual en el lugar de trabajo (política de tolerancia cero).  3. Oficina de Ética funcional y servicios disponibles. | Política examinada e informes cualitativos y cuantitativos para medir los cambios a lo largo del tiempo (es decir, creación de procedimientos formales e informales, número de casos denunciados y número de casos resueltos, decisiones tomadas y medidas correctivas aplicadas). |  |  |  |
| 4.3 | Entorno laboral inclusivo. | Fomentar los eventos sociales y el acceso equitativo a todas las actividades de la UIT. | Número de eventos y actividades celebrados/año e informe cualitativo sobre los resultados y la participación del personal. |  |  |  |
| 4.4 | Entorno laboral que permita un sano equilibrio entre vida privada y vida laboral, también mediante una organización flexible del trabajo. | 1. Garantizar la armonización entre las políticas familiares de la UIT y el contexto familiar actual. | Revisión y armonización de las políticas de la UIT existentes. |  |  |  |
|  |  | 2. Revisar las políticas sobre organización flexible del trabajo y el teletrabajo y preparar y aplicar guías para armonizar la comprensión y utilización de la política de la UIT en vigor, además de acompañar al personal de la UIT en un proceso de gestión de cambios (proyecto de nuevo edificio). | Revisión de políticas y creación de guías (informe cualitativo sobre las prácticas modificadas a lo largo del tiempo).  Estadísticas sobre la utilización de la flexibilidad y evaluación del nivel de satisfacción. |  |  |  |
|  |  | 3. Promover iniciativas que ayuden y alienten al personal a lograr un equilibrio vida privada-vida laboral razonable. | Número de iniciativas ejecutadas/año. |  |  |  |
| 4.5 | Lugar de trabajo favorable. | Definir un código de conducta de los administradores, en particular con respecto a sus subalternos. | Código de conducta creado (informe cualitativo sobre los cambios a lo largo del tiempo e informe cuantitativo sobre conductas inadecuadas).  Creación de una herramienta para evaluar el cumplimiento. |  |  |  |
| 4.6 | Decisiones sobre el personal más cercanas al personal. | Examinar el marco de delegación de autoridad y de responsabilidad de los procesos de RR.HH. (gestión del rendimiento, etc.) para garantizar las necesarias eficacia y equidad. | Examen del marco de delegación de autoridad mediante ejemplos concretos y en colaboración con el GAEM (informe cualitativo sobre los cambios a lo largo del tiempo). |  |  |  |
| 4.7 | Una cultura de la responsabilidad basada en los resultados y las pruebas. | 1. Realizar periódicamente encuestas por temas y por grupos de población como base para abordar problemas concretos de RR.HH. y de la organización (por ejemplo, aprendizaje, formación en gestión, acoso sexual, etc.).  2. Diseñar encuestas basadas en el análisis SWOT y otras referencias y adoptar las medidas correspondientes a los resultados obtenidos. | Número de encuestas realizadas e informes sobre los resultados, así como sobre la aplicación de los planes de acción. |  |  |  |
| 4.8 | Una cultura del diálogo y la comprensión. | 1. Examinar los procedimientos oficiosos de resolución de conflictos. | Examen de los procedimientos y revisión del protocolo (informe cualitativo sobre los cambios a lo largo del tiempo). |  |  |  |
|  |  | 2. Revisar el protocolo de asesoramiento y presentación de quejas. |  |  |  |
|  |  | 3. Analizar detalladamente la posibilidad de ampliar la actual función de mediación para convertirla en una función de Defensor. | Estudio pormenorizado de la función de Defensor y adopción de una decisión al respecto. |  |  |  |
|  |  | 4. Poner en conocimiento del personal los mecanismos existentes. | Número de iniciativas, incluidas las sesiones de información y comunicación/año.  Análisis cualitativo de los resultados (encuestas, informes de los mecanismos existentes). |  |  |  |
| 4.9 | Una cultura de apoyo a la innovación. | 1. Garantizar que el plan de acción de gestión del cambio comprende iniciativas de desarrollo y compromiso del personal; informar periódicamente de los resultados.  2. Fomentar iniciativas intersectoriales y para toda la UIT. | Diseño y aplicación del plan de acción de gestión de cambios (informe cualitativo sobre el diseño y cuantitativo sobre la aplicación). |  |  |  |
| 4.10 | Garantía de que el personal dispone de los canales adecuados para dar cuenta de conductas inapropiadas o incorrectas con protección activa de los denunciantes y evitación de las represalias. | Examinar el actual marco jurídico y administrativo para reforzar la gestión de conductas inapropiadas, represalias, etc. | Revisión de los procedimientos existentes e informe del número total de casos denunciados para medir los cambios a lo largo del tiempo (cualitativo y cuantitativo). |  |  |  |
| 4.11 | Garantía del adecuado deber de atención y revisión o creación de reglas para la adecuada compensación de todo daño, enfermedad, discapacidad o muerte atribuible al ejercicio de las funciones oficiales y para la gestión de los casos de deterioro de la salud (incluida la salud mental), las situaciones familiares difíciles y demás casos de precariedad, el acoso en todas sus variantes o las condiciones laborales desfavorables. | 1. Crear y aplicar una estrategia de deber de atención de la UIT conforme con la Estrategia del sistema de las Naciones Unidas, incluida una estrategia de salud mental. | Creación de estrategias de deber de atención y de salud mental (informe cualitativo sobre promoción, prevención e información e informe cuantitativo sobre la gestión de bajas por enfermedad y resultados). |  |  |  |
|  |  | 2. Revisión de los servicios e instalaciones para el personal con discapacidad (gestión de instalaciones). | Informes cualitativo y cuantitativo sobre las instalaciones nuevas y existentes para medir los cambios a lo largo del tiempo. |  |  |  |
| 4.12 | Garantía de imparcialidad absoluta en los procesos de contratación, retención y evaluación y, en general, en la UIT. | 1. Aumentar el diálogo entre HRMD y los gestores y el personal, en tanto que clientes de los servicios de RR.HH., para garantizar la aplicación coherente de las reglas y procedimientos. | Número de solicitudes de personal procesadas/año (proporción de solicitudes de personal completas presentadas por los clientes). |  |  |  |
|  |  | 2. Trabajar con los gestores y el personal para garantizar que las decisiones sobre contratación, gestión del rendimiento, etc. se basan en pruebas, haciendo referencia a los análisis institucionales (por ejemplo, Informe anual de RR.HH.). | Número de sesiones de información y comunicación impartidas a los clientes sobre la aplicabilidad de las reglas y procedimientos e informes cualitativos sobre los principales resultados. |  |  |  |
|  |  | 3. Realizar un análisis de la coherencia y la armonización del conjunto integral de la remuneración del personal de la UIT con el del sistema de las Naciones Unidas a fin de optimizar las prácticas, el presupuesto y los recursos de la organización. | Revisión del conjunto integral de la remuneración del personal de la UIT integrado en el PRE y aplicación coherente (análisis cualitativo). |  |  |  |

# Riesgos estratégicos en el Plan Estratégico de la UIT para 2020-2023 *(del Anexo 1 a la Resolución 71 (Rev. Dubái, 2018) – Plan Estratégico de la Unión para 2020-2023)*

Cuadro 2: Riesgos estratégicos y estrategias de mitigación

| Riesgo | Estrategia de mitigación |
| --- | --- |
| **1 Disminución de la pertinencia y la capacidad para demostrar un claro valor añadido**  – Riesgo de incoherencia y duplicación de actividades en el seno de la organización, lo que repercute en su capacidad para demostrar el valor añadido.  – Riesgo de conflictos de actividades, incoherencias y competencia con otras organizaciones y entidades pertinentes, lo que desvirtúa la percepción del mandato, la misión y el papel de la UIT. | – Evitar el riesgo: otorgando a cada estructura un **mandato** claro y una **función en el marco de la Unión**.  – Limitar el riesgo**: mejorando el marco de cooperación**.  – Evitar el riesgo: identificando **los ámbitos que comportan un claro valor añadido** y concediéndoles **prioridad**.  – Transferir el riesgo: forjando **asociaciones a largo plazo**.  – Limitar el riesgo: elaborando **una estrategia de comunicación** (**interna y externa**) adecuada y coherente. |
| **2 Dispersión excesiva de esfuerzos**  – Riesgo de dilución de la misión y negligencia del mandato central de la organización. | – Evitar el riesgo: **partiendo de los puntos** **fuertes** de la Unión, **focalizándose** en ellos y concediéndoles **prioridad**.  – Limitar el riesgo: garantizando la **coherencia** de las actividades de la UIT y/o **evitando el trabajo en compartimentos estancos**. |
| **3 Incapacidad para innovar y responder a las necesidades emergentes con suficiente rapidez, sin dejar de proporcionar productos de alta calidad**  – Riesgo de falta de reacción, lo que desalienta la participación de los miembros y otras partes interesadas.  – Riesgo de quedarse a la zaga.  – Riesgo de productos de menor calidad. | – Evitar el riesgo: elaborando un **plan de futuro** y conservando una actitud **ágil**, **reactiva** e **innovadora**; focalizarse en actividades y mandatos fundamentales.  – Limitar el riesgo: definiendo, promoviendo y llevando a la práctica una **cultura institucional adaptada**.  – Transferir el riesgo: **colaborando** activamente con los **interesados**. |
| **4 Problemas relacionados con la confianza**  – Riesgo de aumento de los problemas relacionados con la confianza de los miembros y las partes interesadas.  – Riesgo de aumento de los problemas relacionados con la confianza entre los miembros. | – Evitar el riesgo: **adoptando y aplicando valores comunes** – ajustando todas las iniciativas a los valores adoptados.  – Limitar el riesgo: **colaborando con los miembros** y otras partes interesadas, **mejorando la comunicación** y **la transparencia**, **observando los valores** y **promoviendo la implicación en las iniciativas estratégicas; ajustarse a la misión, las metas y los procedimientos orgánicos fundamentales**. |
| **5 Estructuras, instrumentos, metodologías y procesos internos inadecuados**  – Riesgo de menoscabo de la idoneidad y la eficacia de los métodos, estructuras e instrumentos. | – Limitar el riesgo: optimizando estructuras internas y **mejorando los procesos**, **instrumentos** y **metodologías**.  – Transferir el riesgo: emprendiendo procesos de **control de la calidad**.  – Limitar el riesgo: mejorando la **comunicación interna** y **externa**. |
| **6 Escasez de apoyo financiero**  – Riesgo de reducción de las contribuciones financieras y las fuentes de ingresos. | – Limitar el riesgo: concediendo prioridad a **nuevos mercados** y **actores; priorización de actividades fundamentales**.  – Limitar el riesgo: garantizando una **planificación financiera eficaz**.  – Limitar el riesgo: elaborando **estrategias encaminadas a fomentar la participación** de los miembros.  – Transferir el riesgo: dotando a las **actividades de la UIT de una mayor relevancia**. |

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. [Resolución 1299](https://www.itu.int/md/S08-CL-C-0100/en) (2008) del Consejo, que encarga al Secretario General que prepare, en colaboración con el Consejo de Personal de la UIT, un plan estratégico completo de recursos humanos. [↑](#footnote-ref-1)
2. Resolución 72/266 B de la Asamblea General de las Naciones Unidas, Cambiar el paradigma de gestión en las Naciones Unidas: implementar una nueva estructura de gestión para aumentar la eficacia y fortalecer la rendición de cuentas. [↑](#footnote-ref-2)
3. Resolución 48 (Rev. Dubái, 2018). [↑](#footnote-ref-3)
4. Se presentó a la reunión de 2009 del Consejo un proyecto de Plan estratégico de recursos humanos en el Documento C09/56. El Grupo Tripartito sobre Gestión de Recursos Humanos formuló observaciones al respecto (véase el Documento C09/25). El Comité Permanente de Administración y Gestión formula comentarios al respecto y recomendó la aprobación de la Estrategia (véase el Documento C09/104 (párr. 17). La Plenaria aprobó la recomendación del Comité Permanente (Documento C09/121 (párr. 3.23)) de elaborar el Plan Estratégico de Recursos Humanos para el periodo 2015-2018. En el Plan Estratégico de Recursos Humanos para el periodo 2015-2018 se define una serie de principios que orientan los servicios de RH y se basan en los siguientes valores: *transparencia de políticas, procesos y prácticas; competencia; rendimiento; respeto de la dignidad del personal y de sus derechos, como la confidencialidad*. En el mismo documento se indica *que, en las estrategias de recursos humanos de la UIT, debe insistirse en la importancia del mantenimiento de una plantilla competente, con procedencia geográfica equitativa y equilibrio de género, teniendo en cuenta las limitaciones presupuestarias.* [↑](#footnote-ref-4)
5. Ref. JIU/REP/2016/1. [↑](#footnote-ref-5)
6. Ref. Marco de Gestión de Recursos Humanos de la CAPI (<http://commonsystem.org/hrframework/>). [↑](#footnote-ref-6)
7. El proceso consultivo con la Oficina de Desarrollo de las Telecomunicaciones incluyó a las Oficinas Regionales. [↑](#footnote-ref-7)
8. A/72/492 Cambiar el paradigma de gestión en las Naciones Unidas: asegurar un futuro mejor para todos. [↑](#footnote-ref-8)
9. Los planes de trabajo de los servicios HRMD y los miembros del personal se basarán en el PERH a fin de garantizar la efectividad del marco de rendición de cuentas de la gestión de recursos humanos. [↑](#footnote-ref-9)