



ASAMBLEA — 38º PERÍODO DE SESIONES

COMITÉ EJECUTIVO

Cuestión 22: Gestión de recursos humanos

GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

(Nota presentada por el Consejo de la OACI)

RESUMEN

En esta nota se resumen las iniciativas en curso destinadas a mejorar la gestión de los recursos humanos y a promover la ética, la eficiencia y la transparencia en toda la Organización.

Decisión de la Asamblea: Se invita a la Asamblea a tomar nota de las reformas en curso y de las medidas que ha tomado la Organización para mejorar la gestión de los recursos humanos. Asimismo, se le invita a respaldar las iniciativas prioritarias y las medidas futuras identificadas para mejorar la gestión de los recursos humanos en el próximo trienio.

<i>Objetivos estratégicos:</i>	Esta nota de estudio se relaciona con las Estrategias de implantación básicas: Gestión y administración — Recursos humanos.
<i>Repercusiones financieras:</i>	No se aplica.
<i>Referencias:</i>	<i>Código de servicio de la OACI (Doc 7350)</i>

1. INTRODUCCIÓN

1.1 La OACI inició una serie de reformas en la gestión de sus recursos humanos para alinearse a las mejores prácticas pertinentes que se han identificado en las organizaciones y organismos especializados del sistema de las Naciones Unidas, en áreas tales como manejo del talento, gestión del rendimiento, arreglos contractuales, movilidad del personal y ética. El propósito de estas reformas es ayudar a la Organización a enfrentar las dificultades que tiene para atraer, retener y motivar una fuerza laboral competente, móvil y diversa, así como a promover la justicia, la equidad, la integridad, la eficiencia, la eficacia, la transparencia y la ética en toda la Organización. Las principales reformas e iniciativas en curso para mejorar la gestión de recursos humanos se resumen a continuación.

2. EL CÓDIGO DE SERVICIO DE LA OACI Y OTRAS POLÍTICAS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

2.1 El *Código de servicio de la OACI* consta del Reglamento del personal que abarca las condiciones de empleo y los derechos, funciones y obligaciones básicos de los miembros del personal de la Secretaría. En este Reglamento del personal se reflejan los amplios principios de gestión de recursos humanos de la Secretaría de la OACI y sirven de base a todas las políticas de recursos humanos. A fin de garantizar que estas disposiciones reflejen las mejores prácticas y respondan a las necesidades organizativas en constante evolución, se requieren revisiones periódicas del *Código de servicio de la OACI*.

2.2 Con la intención de aumentar la transparencia y la eficiencia, el 1 de enero de 2011 se introdujo la novena edición del *Código de servicio de la OACI*, que incluye procedimientos de contratación revisados para los puestos D-2 y D-1; nuevas disposiciones sobre evaluación de la actuación profesional y las competencias, así como de la gestión de la carrera y perfeccionamiento del personal; nuevos tipos de nombramiento y disposiciones contractuales conexas; y disposiciones actualizadas sobre la administración de la justicia. A partir del 1 de enero de 2012, hubo cambios en el área de la ética, al implantar el Marco de ética de la OACI y los procedimientos conexas. En 2012 y 2013, se llevó a cabo otro examen exhaustivo del Reglamento del personal, las Reglas del personal y las Instrucciones al personal a fin de seguir simplificando las políticas y prácticas de gestión de los recursos humanos, para armonizar más los documentos normativos de la OACI con las mejores prácticas de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas y seguir mejorando la eficiencia organizativa en su conjunto. Los documentos revisados sobre políticas de gestión de recursos humanos se implantarán en 2014.

2.3 En noviembre de 2011, se implantó una política sobre el empleo de consultores y contratistas individuales. Esta política dio como resultado una mayor eficiencia y transparencia. A partir de la experiencia adquirida hasta ahora, algunos aspectos de la política se han reforzado para incrementar la transparencia y la eficiencia. Se seguirá de cerca la aplicación de la política para asegurarse de que responda efectivamente a los requisitos organizativos de la OACI.

3. MOVILIDAD DEL PERSONAL

3.1 En 2012, en relación con la solicitud del Consejo, se preparó una política de movilidad del personal, basada en la reasignación gestionada voluntariamente y centrada principalmente en la movilidad funcional en el mismo lugar de destino. Los objetivos principales de la política son permitir que la Organización cumpla sus metas estratégicas y requisitos operacionales haciendo posible que el personal que tenga las aptitudes y cualificaciones adecuadas se mueva en el mismo lugar de destino o en uno diferente, en la medida y en el momento en que se requiera, y proporcionar al personal oportunidades de adquirir nuevas aptitudes, conocimientos y experiencia dentro y entre las direcciones y oficinas, y las funciones que contribuyen al desarrollo de sus carreras. La política de movilidad se implantará en 2014.

4. **GESTIÓN DE LA ACTUACIÓN PROFESIONAL**

4.1 Como parte de las medidas tomadas para promover una cultura orientada hacia los resultados y basada en la actuación profesional mediante mediciones efectivas del desempeño y el perfeccionamiento del personal, en 2011 se reforzaron los mecanismos de evaluación de la actuación profesional y de examen con el objeto de evaluar y reconocer mejor los logros, el desempeño y las competencias del personal. Se están introduciendo actualmente otras mejoras en todo el sistema de gestión de la actuación profesional, al incorporar nuevos reglamentos de personal en el *Código de servicio de la OACI* sobre mecanismos, tanto para recompensar un desempeño sobresaliente, como para manejar casos de desempeño deficiente. También se ha integrado en el programa de instrucción de la Organización capacitación sobre gestión de la actuación profesional. Gracias a estas mejoras, la gestión de la actuación profesional se ha fortalecido en la OACI con el objetivo general de promover una cultura organizativa favorable en la cual las personas busquen aprender, crecer y actuar para lograr resultados.

5. **APRENDIZAJE Y DESARROLLO DEL PERSONAL**

5.1 Se espera que el personal perfeccione sus habilidades y conocimientos especializados, en tanto que la Organización apoya sus esfuerzos en este sentido por medio de las actividades de aprendizaje administrativo y técnico incluidas en el programa de instrucción de la OACI. Durante el trienio 2011-2013 se ampliaron las oportunidades de aprendizaje e instrucción que se ofrecen al personal. La instrucción técnica y de gestión siguió priorizándose, a fin de fortalecer las aptitudes administrativas generales de los administradores y asistir al personal técnico para que satisfaga los requisitos técnicos de sus puestos. A partir de 2012, también se proporcionó en toda la Organización, en la Sede y en las Oficinas regionales, instrucción obligatoria sobre ética a todos los niveles. Asimismo, en 2012 se inauguró un sistema de aprendizaje en línea denominado iLearn, mediante el cual se ofrecen cursos en línea al personal. Esta nueva herramienta también sirve como sistema de inscripción para los cursos y para el registro y seguimiento de las iniciativas del personal para perfeccionar sus aptitudes, conocimientos y competencias. Además, se llegó a un acuerdo con Naciones Unidas en Nueva York para tener acceso a una biblioteca de aprendizaje en línea a través de Skillsoft Corporation, que, a partir de 2013, ofrecerá al personal de la OACI, en todas las localidades, una gama más amplia de cursos en línea.

6. **CONTRATACIÓN**

6.1 La diversidad de la fuerza laboral, en términos de representación geográfica equitativa (RGE) y distribución de género en los puestos de categoría profesional y superior, sigue siendo la meta principal de la estrategia de contratación y un reto importante para la OACI. Después de la última Asamblea, el número de Estados miembros representados en la Secretaría aumentó de 71 a 79 y, al 31 de diciembre de 2012, las mujeres ocupaban el 30,4% de los puestos de las categorías profesional y superior. La Secretaría está comprometida a atraer talentos para una fuerza laboral competente y diversa, y ha intensificado sus iniciativas para lograrlo. Entre los ejemplos de estas iniciativas cabe destacar el mejoramiento de la política y procedimientos de contratación, así como el control interno y la rendición de cuentas para el logro de las metas de diversidad; el reforzamiento de las actividades de difusión y de las oportunidades de desarrollo para candidatos de Estados no representados o cuyo nivel de representación está por debajo del deseado, así como para candidatas calificadas; y el desarrollo de las estrategias y procedimientos de planificación de la sucesión que se integran con las políticas de movilidad y de desarrollo del personal. La Secretaría sigue comunicándose activamente con los Estados miembros para alentarlos a proponer candidatos cualificados, en especial de Estados no representados o cuyo nivel de representación está por debajo del deseado, para que soliciten puestos de trabajo en la OACI, y a explorar nuevas maneras de procurarse fuentes de talentos, como la introducción de programas de desarrollo para profesionales jóvenes.

7. DIFUSIÓN

7.1 Se han tomado medidas proactivas de difusión para ayudar a encontrar y atraer candidatas calificadas para trabajar en la OACI en el futuro, poniendo especial atención en candidatas de Estados no representados o cuyo nivel de representación está por debajo del deseado, así como mujeres calificadas. Algunas de estas medidas son: i) el establecimiento de un **Programa de jóvenes profesionales de la aviación** en cooperación con la Asociación del Transporte Aéreo Internacional (IATA) y el Consejo Internacional de Aeropuertos (ACI), por medio del cual los profesionales jóvenes ampliarán su experiencia y conocimientos durante un período de 12 meses trabajando directamente en programas de aviación y centrándose en la interrelación entre las actividades normativas y las industrias de líneas aéreas y aeroportuaria; ii) el lanzamiento de un **Programa de pasantías en el ámbito de la aviación**, en colaboración con la Asociación internacional de mujeres en la aviación (IAWA), mediante el cual se ofrecen pasantías sin goce de sueldo durante un período de tres a seis meses a mujeres calificadas en aviación; y iii) el diseño de un **Programa de becas**, compartiendo los costos, con asociaciones relacionadas con la aviación, mediante el cual candidatas calificadas de Estados no representados o cuyo nivel de representación está por debajo del deseado obtendrán experiencia práctica en el puesto de trabajo proporcionando asistencia aeronáutica a los Estados durante un período de seis a doce meses.

8. AUTOMATIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

8.1 La modernización de los procesos institucionales relativos a recursos humanos continuó paralelamente a la implementación de mejoras en la automatización para aumentar la eficiencia y atender mejor las necesidades programáticas. Por ejemplo, con la introducción en 2011 de un sistema de contratación en línea y de los procesos de trabajo conexos, se simplificaron y automatizaron el proceso de solicitud de empleo, la comunicación con los candidatos y partes del proceso de contratación, lo que, en combinación con otras mejoras en materia de políticas y procedimientos, dio como resultado una reducción general de los tiempos de contratación. Se introdujeron otras mejoras tecnológicas por medio de la expansión del sistema de gestión de vacaciones y licencias, facilidades de autoservicio para el personal, y elaboración y automatización de informes y estadísticas. Las secciones de Recursos humanos también participaron en el diseño y desarrollo de un sistema inteligente interno de procesos de trabajo cuyo propósito es simplificar los procesos y reducir los costos de los servicios. El principal objetivo de estas iniciativas de modernización y tecnológicas es reducir el tiempo requerido para transacciones de recursos humanos de manera que pueda proporcionarse a los clientes un nivel superior de apoyo y de asesoramiento.

9. ACCIONES FUTURAS

9.1 A partir de los logros obtenidos a la fecha, durante el trienio 2014-2016 se pondrá énfasis en las siguientes iniciativas prioritarias para seguir mejorando la gestión de recursos humanos y trabajar con el propósito de transformar la Organización en una cultura basada en la actuación:

- el desarrollo de un marco estratégico de la OACI para la gestión de recursos humanos a fin de demostrar el valor de las actividades de gestión moderna de los recursos humanos y la forma en que éstas interactúan, así como para difundir el concepto de que la gestión de los recursos humanos puede beneficiar a la Organización y sus programas;
- la implantación de un sistema integrado de gestión de la actuación profesional, apoyado por el desarrollo y la movilidad del personal, para ayudar a satisfacer las necesidades operacionales de la Organización y sus programas, así como las oportunidades de capacitación y desarrollo del personal;

- una combinación de planificación de la fuerza laboral, planificación de la sucesión, gestión de talentos y estrategias y políticas de diversidad para crear una fuerza laboral altamente cualificada, flexible y diversa; y
- la modernización continua de los procesos de recursos humanos con miras a maximizar la eficiencia y ayudar a transformar la función de los recursos humanos para dejar de ser transaccional y convertirse en consultiva.

10. CONCLUSIÓN

10.1 El progreso y los logros enumerados anteriormente han contribuido en conjunto a mejorar todo el proceso de gestión de recursos humanos y a promover la ética, la eficiencia y la transparencia en toda la Organización. Las iniciativas prioritarias determinadas para el siguiente trienio mejorarán aún más la gestión de recursos humanos, ayudarán a la OACI a lograr sus objetivos estratégicos, cumplir sus requisitos organizativos y garantizar que la Organización siga siendo el mejor empleador al seguir aumentando su capacidad para atraer, retener y motivar los talentos necesarios para lograr sus metas.

— FIN —