



NOTA DE ESTUDIO

ASAMBLEA — 39º PERÍODO DE SESIONES

COMITÉ EJECUTIVO

Cuestión 24: 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 para mejorar la gestión de los recursos humanos y promover la ética, la eficiencia y la transparencia en toda la Organización.

Decisión de la Asamblea: Se invita a la Asamblea a:

- a) tomar nota de las reformas que se han llevado a cabo y de los logros de la Organización en términos de la gestión de sus recursos humanos; y
- b) respaldar las iniciativas prioritarias y las decisiones futuras que se han identificado para la gestión de los recursos humanos en el próximo trienio, como se expone en el párrafo 9.1 de esta nota de estudio y de acuerdo con el plan operacional para la gestión de recursos humanos y sus resultados previstos.

<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>	Las actividades referidas en esta nota se llevarán a cabo con los recursos disponibles en el Presupuesto del Programa regular para 2017-2019 y/o contribuciones extrapresupuestarias.
<i>Referencias:</i>	<i>Código de servicio de la OACI (Doc 7350)</i> <i>A39-WP/73 – Situación de la fuerza laboral de la OACI</i>

1. INTRODUCCIÓN

1. La OACI intensificó sus esfuerzos por mejorar la gestión de sus recursos humanos y alinearse con las mejores prácticas en aspectos estratégicos de la gestión de los recursos humanos, especialmente en áreas relativas a la ética, arreglos contractuales y contratación, movilidad, instrucción y desarrollo profesional del personal, gestión del desempeño y planificación de la sucesión. El objetivo de estas reformas es atraer, retener y motivar a un equipo laboral competente, móvil y diverso, y promover la ética, y la integridad, eficiencia, efectividad, transparencia y coherencia en toda la Organización. A continuación se resumen las principales reformas e iniciativas en la gestión de los recursos humanos.

2. **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 contiene las condiciones de empleo y los derechos, funciones y obligaciones básicos de los miembros del personal de la Secretaría. Este Reglamento representa los principios generales para la gestión de los recursos humanos de la Secretaría de la OACI, y es la base de todas las políticas de recursos humanos.

2.2 En 2014, el marco normativo de ética de la OACI se reforzó con la implementación de una Política contra el fraude y la corrupción. También en 2014 se introdujeron los nombramientos continuos, otorgados sobre la base de criterios establecidos por el Consejo de la OACI.

2.3 En 2014 se establecieron directrices para el uso de personal adscrito en la OACI, lo cual redundó en la armonización y sistematización de las prácticas internas relativas a expertos externos. A comienzos de 2015 se introdujo un nivel adicional de supervisión de las adscripciones al establecerse el Comité del Consejo sobre la Cooperación con terceros (CC3P). En 2016 se elaboró, para aprobación del Consejo, una política general para destacar los principios rectores de las adscripciones en la OACI. Estas novedades han contribuido a constituir un marco más sólido para la gestión de las adscripciones.

2.4 En el trienio se realizó un examen general de la política y procesos de contratación para puestos de niveles D-2 y D-1, con el fin de aumentar la transparencia, coherencia, sistematización y rendición de cuentas en todo el proceso. También se estableció una duración máxima y plazos para el proceso de contratación para todas las categorías de personal, así como indicadores clave de rendimiento a ese respecto. Estas medidas han conducido a un proceso de contratación más riguroso, con una serie de controles, con miras a maximizar las oportunidades de la Organización de atraer y contratar a las personas más capacitadas para cargos de nivel superior en la OACI.

3. MOVILIDAD DEL PERSONAL

3.1 En 2014 se implantaron procedimientos para la Política de movilidad del personal. Con rotación y movilidad de las asignaciones, el personal con las aptitudes y las cualificaciones apropiadas ha podido movilizarse, ya sea dentro del mismo lugar de destino, o entre distintos lugares de destino, cuando esto se requiere para cumplir los requisitos estratégicos y operacionales de la Organización. La movilidad también presenta al personal oportunidades de desarrollo profesional, ya que el personal adquiere nuevas competencias, conocimientos y experiencia en distintas secciones y direcciones.

4. GESTIÓN DEL DESEMPEÑO PROFESIONAL

4.1 En 2014 se inició un programa de instrucción sobre gestión del desempeño profesional como parte de las iniciativas para promover una cultura centrada en resultados y en el desempeño. Se hicieron modificaciones en el Sistema en línea de perfeccionamiento de la actuación profesional y las competencias (PACE) a fin de incluir detalles específicos de las metas de aprendizaje y desarrollo profesional, y de las aspiraciones de carrera individuales. Se modificaron los criterios para otorgar recompensas al personal a fin de abarcar a la mayor cantidad posible de empleados. Estas mejoras han reforzado las actividades de gestión del desempeño en la OACI.

5. APRENDIZAJE Y DESARROLLO PROFESIONAL DEL PERSONAL

5.1 En 2015 se introdujeron instrucciones administrativas generales para el Programa de aprendizaje y desarrollo profesional de la OACI. Se ofrecieron al personal oportunidades de capacitación para aumentar sus conocimientos, aptitudes y competencias que contribuyen al logro de los objetivos estratégicos de la OACI. Se dio prioridad a la capacitación de los administradores y el personal técnico, con el fin de reforzar las cualidades administrativas y de liderazgo de los administradores, y ayudar al personal técnico a cumplir los requisitos específicos de sus cargos. También se impartió instrucción obligatoria sobre ética en todos los niveles de la Organización. Se incrementaron las opciones de cursos por internet. A lo largo del trienio hubo un aumento progresivo en el número, variedad y métodos de instrucción que se ofrecen al personal, tanto en la Sede como en las Oficinas regionales.

6. CONTRATACIÓN

6.1 La política de contratación aprobada por el Consejo representa mejores prácticas, sobre la base de los principios de competencia, integridad y eficiencia, y teniendo en cuenta la representación geográfica equitativa (RGE) y de géneros. Al igual que en el resto de los organismos, fondos y programas de las Naciones Unidas, la diversidad de la fuerza laboral en términos de la distribución de la RGE y de géneros en la categoría profesional, continuó siendo un reto para la OACI. Desde la última Asamblea, el número de Estados miembros representados en la Secretaría aumentó de 79 a 90 y, al 31 de diciembre de 2015, el 30% de los puestos profesionales estaban ocupados por mujeres. En la OACI, se hicieron esfuerzos por aumentar la diversidad de la fuerza laboral tanto a nivel de política como operacional, incluyendo el refuerzo de las políticas y procedimientos de contratación; más actividades de divulgación y oportunidades de desarrollo para jóvenes profesionales talentosos de todas las regiones del mundo; una lista de candidatos aptos para considerarlos en el futuro; y el uso de redes sociales para publicar las vacantes en la OACI. A escala nacional, será necesario llevar a cabo acciones proactivas para atraer mujeres hacia el sector de la aviación, así como promover activamente el desarrollo de las mujeres y brindarles oportunidades para participar en la labor de la OACI, todo con la finalidad de aumentar el número de mujeres calificadas que estarán listas para competir para ocupar cargos en la OACI. La OACI también participa con los Estados miembros y en foros nacionales e internacionales con el objeto de crear conciencia y promover iniciativas tendentes a lograr la igualdad de género dentro del sector de la aviación.

7. PLANIFICACIÓN DE LA SUCESIÓN

7.1 Se avanzó en el área de la planificación de la sucesión, mediante la inclusión de un componente de gestión del riesgo de vacantes en el proceso de planificación de la fuerza laboral y la implementación de un protocolo de salida para la transferencia de conocimientos, con el fin de ayudar a preservar los conocimientos institucionales de los funcionarios que se retiran. Se introdujo un programa de instrucción sobre liderazgo y administración, con miras a mejorar las aptitudes administrativas del personal y ayudar a preparar a los futuros dirigentes de la OACI. La rotación en el empleo también contribuyó a la planificación de la sucesión al exponer al personal a distintas tareas y áreas funcionales, y aumentar sus conocimientos y experiencia, ayudándoles en la transición a nuevas funciones y responsabilidades.

8. AUTOMATIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

8.1 Los procesos de gestión de los recursos humanos se modernizaron con el fin de mejorar la eficiencia y la respuesta a las necesidades del programa. Se mejoraron los procesos racionalizando, sistematizando y documentando los procedimientos; se aumentaron las funciones automatizadas de autoservicio; se aumentó el uso de plantillas y la automatización de los informes. Se mejoraron los servicios al cliente con la introducción del nuevo portal de recursos humanos. La automatización de las transacciones ayudó a eliminar redundancias y a mejorar los servicios en general. Se adquirió un sistema de contratación en línea que facilita el manejo general del proceso de contratación. El objetivo principal de esas iniciativas de modernización y tecnológicas fue reducir el tiempo de transacción y proporcionar a los clientes un mayor apoyo sustancial y de asesoría.

9. ACCIONES FUTURAS

9.1 A partir de los logros obtenidos hasta la fecha, y de acuerdo con el plan operacional para la gestión de recursos humanos y sus resultados previstos, se hará énfasis en las siguientes iniciativas prioritarias, para tener la mayor representación geográfica posible, trabajando al mismo tiempo hacia la paridad de géneros, y seguir mejorando la gestión de los recursos humanos y orientando a la Organización hacia una cultura basada en resultados y en el desempeño:

- **Diversidad:** estrategias para buscar, identificar y atraer a la OACI candidatos calificados, especialmente de Estados no representados, o representados por debajo del nivel deseable. Así como en otras organizaciones de las Naciones Unidas, también se hará mucho énfasis en la contratación de mujeres para puestos de las categorías profesional y superior;
- **Gestión del talento:** estrategias para el desarrollo profesional y las perspectivas de carrera del personal, dirigidas a identificar, obtener y retener las competencias requeridas para satisfacer las necesidades de la Organización, y a proporcionar oportunidades para la movilidad y la rotación del personal, cuando sea viable;
- **Motivación y retención del personal:** estrategias para propiciar una fuerza laboral altamente profesional y motivada;
- **Gestión del desempeño:** estrategia para lograr una cultura orientada hacia resultados y basada en el desempeño, con herramientas y directrices adecuadas para que los administradores puedan manejar eficientemente el personal a fin de obtener los resultados deseados, así como para vincular las contribuciones del personal a la gestión del desempeño institucional;
- **Planificación de la sucesión:** estrategias para la planificación de los recursos humanos, la fuerza laboral y la sucesión, a fin de asegurar que el programa y los objetivos estratégicos de la Organización se cumplan oportunamente, y que se capturen, se compartan y se transfieran los conocimientos institucionales;
- **Bienestar del personal:** estrategias que contribuyan al bienestar general del personal y a un mejor equilibrio entre el trabajo y la vida personal; y
- **Automatización:** mayor modernización y automatización de los procesos de recursos humanos con miras a maximizar la eficiencia, para transformar la función de los recursos humanos de una función transaccional a una de asesoramiento.

10. CONCLUSIÓN

10.1 El progreso y los logros detallados en esta nota de estudio han contribuido colectivamente a mejorar todo el proceso de gestión de los recursos humanos y al mismo tiempo a promover la ética, la eficiencia, la transparencia y la rendición de cuentas en toda la Organización. Las iniciativas prioritarias identificadas para el siguiente trienio seguirán mejorando la gestión de los recursos humanos, ayudarán en gran medida a la OACI a lograr sus objetivos estratégicos, cumplir sus requisitos organizativos y asegurar que la Organización continúe siendo un empleador atractivo, al aumentar más su capacidad para atraer, motivar y retener el talento de calidad que requerirá la Organización para alcanzar sus metas.

— FIN —