



ASAMBLEA — 42º PERÍODO DE SESIONES

COMISIÓN ADMINISTRATIVA

Cuestión 38: Gestión de recursos humanos e igualdad de género

GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

(Nota presentada por el Consejo de la OACI)

RESUMEN

En esta nota se resume la situación actual de la *Estrategia de la OACI Primero la Gente* y las iniciativas en curso para mejorar la gestión de los recursos humanos de la Organización y promover la ética, la eficiencia y la transparencia en toda la Organización.

Se presenta un informe de situación sobre las iniciativas de reforma en curso y la modernización de las políticas, prácticas y sistemas de gestión de los recursos humanos de la Organización, así como sobre las futuras medidas para seguir mejorando.

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

- tomar nota de las reformas que se han realizado y se están realizando, y de los logros de la Organización en la gestión de sus recursos humanos, incluidos los relacionados con el pilar 1 del objetivo de transformación *Gente y cultura*; y
- respaldar las iniciativas prioritarias y las acciones futuras que se han identificado para la gestión de los recursos humanos en el próximo trienio, incluidas las que se pondrán en marcha en el marco del elemento habilitador de alta prioridad *Mejora organizativa permanente*, que se indican en los párrafos 6.1 a 6.9 de esta nota de estudio, y de acuerdo con el plan operacional para la gestión de los recursos humanos y sus resultados previstos.

<i>Objetivos estratégicos:</i>	Esta nota de estudio se relaciona con todos los objetivos estratégicos y elementos habilitadores de alta prioridad y auxiliares.
<i>Repercusiones financieras:</i>	Se prevé que las actividades futuras mencionadas en esta nota se lleven a cabo con sujeción a la disponibilidad de recursos del presupuesto regular 2026-2028 y/o con contribuciones extrapresupuestarias, con arreglo a la orientación del Plan de Actividades de la OACI 2026-2028.
<i>Referencias:</i>	<i>Código de servicio de la OACI</i> (Doc 7350) A41-WP/49 – Situación de la fuerza laboral de la OACI A41-WP/48 – Medidas para mejorar la participación de las mujeres en la OACI y el sector mundial de la aviación <i>Estrategia de la OACI Primero la Gente</i>

1. INTRODUCCIÓN

En el trienio 2023-2025, la OACI logró avances en la gestión del personal gracias a las reformas incorporadas por su *Estrategia Primero la Gente*. En esta nota se presentan los principales logros en el marco de la estrategia y de iniciativas de recursos humanos de mayor alcance, lo que pone de relieve los beneficios obtenidos con el pilar 1 del objetivo de transformación *Gente y cultura*, cuya finalización está prevista para este año. También se destaca la estructura de recursos humanos que se requerirá en el futuro y se identifican las intervenciones que se deberán hacer en el próximo trienio para mantener el impulso.

2. ESTRATEGIA DE LA OACI PRIMERO LA GENTE

La *Estrategia de la OACI Primero la Gente*, iniciada en julio de 2023, armoniza las iniciativas de recursos humanos con los objetivos de la OACI. La Organización denominó su estrategia “Primero la Gente” para hacer hincapié en su enfoque central. *Primero la Gente* persigue cinco objetivos: transformación de la cultura, transformación de los recursos humanos, crecimiento de las personas, y efectividad de la Organización y experiencia del personal, y se materializa en diez proyectos. En marzo de 2024, solo se contaba con el 32 % de los fondos necesarios, lo que dio lugar a un ejercicio de priorización que llevó a una realineación de los proyectos en abril de 2024.

3. PROYECTOS DE MÁXIMA PRIORIDAD

3.1 El proyecto de **Transformación de la cultura** tiene por objeto armonizar la cultura de la OACI con sus objetivos estratégicos, estructurados en cinco fases. Ya se alcanzaron hitos clave que consisten en un plan de acción de la cultura¹ y la identificación de 17 aceleradores del cambio cultural (CCA)² (véase la figura 1 del apéndice). Para impulsar su adopción, la Organización ha identificado y dado a conocer a tres Patrocinadores Culturales del Grupo de Administración Superior, ha incorporado a 35 embajadoras y embajadores de la cultura que se han ofrecido voluntariamente a promover el cambio cultural en las regiones y oficinas, y ha iniciado sesiones de inmersión cultural para profundizar en la sensibilización y comprensión de los cambios culturales necesarios. La encuesta denominada “Pulso de la Cultura”, lanzada en junio de 2025, permite evaluar los avances y aporta información que servirá para centrar las iniciativas del próximo año.

3.2 El proyecto **Una Organización idónea para su misión (FFPO)** está diseñado para mejorar la arquitectura y la planificación de recursos de la OACI integrando el desarrollo institucional (OD) y la planificación estratégica del personal (SWP). La evaluación del diseño de la organización ha finalizado, y las actividades en curso incluyen la elaboración del marco de planificación del personal y el estudio de reestructuraciones específicas de direcciones, subdirecciones y oficinas.

3.3 El proyecto **Sistema de gestión del capital humano (HCM)** abarca la implementación de diversos módulos del sistema de Recursos Humanos [como parte del proyecto de planificación de recursos institucionales (ERP) de la OACI]. Durante el trienio, la OACI ha puesto en marcha el nuevo sistema de ERP denominado Quantum. Hasta la fecha, se han puesto en funcionamiento tres módulos de gestión de recursos humanos, y se prevé el lanzamiento del módulo de gestión del rendimiento en 2026. La integración con UNALL³ también está prevista para finales de 2025.

¹ Un plan de acción de la cultura es un marco estratégico que describe la cultura que desea una organización y los pasos necesarios para lograrla.

² Los aceleradores del cambio cultural son herramientas, iniciativas, cambios de políticas, programas, experiencias o conjunto de prácticas para facilitar los cambios que se desea incorporar en la cultura de una organización fomentando cambios de comportamiento.

³ UNall es una plataforma de gestión de servicios diseñada para agilizar los procesos de solicitud de servicios y gestión de incidentes que actualmente utilizan el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (UNDP) y otros organismos afines.

4. OTROS PROYECTOS DE LA ESTRATEGIA DE LA GENTE

4.1 El proyecto de **Desarrollo de liderazgo** tiene por objeto mejorar las capacidades de liderazgo en todos los niveles, empoderando así al personal de la OACI para liderarse a sí mismo y a otras personas de forma eficaz en diversos contextos. Un elemento central de este proyecto es la plataforma de aprendizaje en línea *Blue Line*⁴, que ofrece cursos de liderazgo y gestión a todo el personal de la OACI. Además, el programa de instrucción de liderazgo en función del grado, diseñado para atender las necesidades del personal de distintos niveles, pretende llegar al 35 % de la plantilla para el final del trienio. Paralelamente, se dio inicio al Curso para Administradoras y Administradores de Personal de la OACI (IPMC), una capacitación personalizada para atender a las necesidades específicas de quienes tienen a su cargo la gestión de personal.

4.2 El proyecto de **Movilidad de talentos** procura fomentar un ambiente flexible que potencie las habilidades y el crecimiento profesional del personal para pasar de trayectorias profesionales rígidas a la aplicación flexible de habilidades, competencias y experiencia. El proyecto consta de cuatro líneas de trabajo: *Renovación de la política de movilidad*, *Promoción del desarrollo profesional*, *Planificación de la sucesión* y *Mercado de talentos*. Para este trienio, se da prioridad a las iniciativas de renovación de la política de movilidad y promoción del desarrollo profesional. En 2025 se están poniendo a prueba dos nuevas alternativas para la movilidad. En el primer proyecto piloto, que se ejecutó de enero a abril de 2025, se ofrecieron sesiones de colaboración y experiencia profesional. En junio de 2025, se puso en marcha un segundo proyecto piloto, en el que se tuvieron en cuenta los aportes de la primera cohorte. Luego de los dos proyectos piloto, las reglas de movilidad de la Organización se perfeccionarán e integrarán oficialmente en las actividades del próximo trienio. Dentro de la línea de trabajo de promoción del desarrollo profesional, la OACI presentó varias iniciativas, entre ellas su programa de mentorías, la serie *INSPIRE* para el desarrollo profesional y el portal de desarrollo profesional.

4.3 El proyecto del **Marco de competencias** se estructura en torno a dos líneas clave: i) la activación del actual marco de competencias básicas de la OACI, tema prioritario para este trienio, y ii) la elaboración y aplicación de un marco de competencias técnicas, previsto para el próximo trienio. La activación del marco actual es un paso fundamental por el cual este deja de ser un documento de referencia estático para convertirse en una herramienta práctica y estratégica que promueve la excelencia profesional, respalda el desarrollo de carrera y mejora el rendimiento de la organización.

4.4 La OACI ha seguido impulsando la iniciativa de **Igualdad de género** como parte de sus iniciativas más amplias para promover el compromiso y la participación del personal, que se guía por el objetivo ambicioso de lograr la paridad de género en 2030, en particular en los niveles Profesional y superiores conforme a lo expresado en la resolución A41-26 de la Asamblea de la OACI. Entre las medidas más destacadas de este trienio centradas en las mujeres figura el lanzamiento de un Programa de Desarrollo del Liderazgo para Mujeres, diseñado en colaboración con la Universidad McGill. Este programa está diseñado a medida para dotar a las mujeres de las competencias necesarias para desenvolverse en la dinámica institucional y liderar con efectividad. Otras medidas, como la incorporación de prácticas integradoras en los procesos de contratación, la representación en los comités y políticas como la Modalidad de Trabajo Flexible, han reforzado aún más el compromiso de la OACI con la igualdad de género. Esas iniciativas contribuyeron a un aumento sostenido de la representación de las mujeres en puestos directivos, que actualmente se sitúa en el 37 %, el nivel más alto del último decenio. Véase en la figura 2 del apéndice el porcentaje de mujeres en las categorías profesional y superiores de 2004 a 2024.

⁴ Blue Line es el centro mundial de enseñanza en línea de la Escuela Superior del Personal del Sistema de las Naciones Unidas (UNSSC) para el aprendizaje personalizado y autodirigido, al que puede acceder todo el personal de las Naciones Unidas.

4.5 El proyecto de **Excelencia en las actividades de RRHH**, que también incorporó el proyecto Kaizen Primero la Gente, está destinado a optimizar procesos clave de recursos humanos para mejorar la eficiencia operacional y elevar la experiencia del personal. Se ha dado prioridad a los procesos de contratación e integración de consultoras y consultores, que se están agilizando mediante la metodología Kaizen⁵. Desde la implementación parcial de la metodología en noviembre de 2024, los resultados preliminares muestran una reducción considerable en el plazo promedio de contratación. Dado el éxito de esta fase inicial, se examinarán y optimizarán progresivamente otros procesos de recursos humanos con la misma metodología.

4.6 Durante este trienio, el énfasis en promover el **Compromiso del personal** se centrará en iniciativas sostenidas y específicas. Los resultados de la Encuesta Global sobre el Compromiso (GES) de 2022 señalaron avances mensurables (respecto de 2020) en las diez dimensiones de compromiso y un incremento del índice de compromiso general del 62 % en 2020 al 67 % en 2022. La próxima GES está prevista para el cuarto trimestre de 2025.

5. OTRAS INICIATIVAS DE MODERNIZACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

5.1 **Digitalización de las actividades de Recursos Humanos:** El proyecto está destinado a digitalizar los procesos principales de RRHH relacionados con la administración del personal de la OACI, de manera de pasar de los sistemas manuales a los digitales. Con este proyecto se optimizó el almacenamiento, se mejoró la recuperación de información y se redujo la dependencia en la documentación física y las tareas manuales.

5.2 **Bienestar del personal:** La OACI logró avances considerables en la promoción del bienestar del personal, en consonancia con las mejores prácticas internacionales, para fomentar un ambiente de trabajo más saludable, solidario y de alto rendimiento. Durante este trienio, la Organización mejoró la cobertura de su seguro médico colectivo incorporando un Programa Internacional de Asistencia al Personal las 24 horas, 7 días a la semana, y servicios de telemedicina mundial para consultas médicas a distancia. Además, se ampliaron los Servicios Médicos de la OACI para brindar la atención primaria de la salud *in situ* al personal, sus familias y las delegaciones residentes.

5.3 **Aprendizaje y desarrollo:** Como parte de las iniciativas en curso para fortalecer el aprendizaje y el desarrollo, la OACI llevó a cabo una evaluación de las necesidades de aprendizaje (LNA) en 2023, que sirvió de orientación para el lanzamiento de varios programas de formación institucional. Para continuar con la implementación del aprendizaje estratégico, se está preparando una segunda evaluación para determinar las próximas necesidades al respecto en consonancia con los objetivos estratégicos de la OACI. Las conclusiones de la evaluación se tendrán en cuenta para establecer las prioridades de aprendizaje de la OACI para el próximo trienio. Existen otras iniciativas, como las charlas sobre recursos humanos y el boletín bimensual *Learning@ICAO*, que forman parte de las actividades en curso para la transformación del aprendizaje y el desarrollo.

5.4 **Gestión del rendimiento:** La OACI ha tomado medidas proactivas para reforzar su marco de gestión del rendimiento, como la formación específica para el personal y para administradoras y administradores, que apunta a elevar la competencia en la definición de objetivos, la retroalimentación y la gestión eficaz del rendimiento. Además, se publican periódicamente tableros de medición del rendimiento que sirven para facilitar la gestión y procurar que se completen los procesos de rendimiento.

⁵ La metodología Kaizen es un método de mejora continua centrado en incorporar constantemente **pequeñas mejoras graduales**.

5.5 **Contratación:** A lo largo del trienio, la OACI ha reforzado sus iniciativas de captación de talento valiéndose de LinkedIn y otras redes sociales para llegar a un segmento más amplio de profesionales de la aviación de todo el mundo. Con estas iniciativas, está aumentando sostenidamente la cantidad total de solicitudes en respuesta a los anuncios de vacantes de la OACI, lo que indica más visibilidad e interacción mundial. Sin embargo, a pesar de ese crecimiento, el porcentaje de postulantes mujeres se ha mantenido relativamente bajo, con un promedio de 35 % durante el trienio. Esta cifra concuerda con la escasa representación de las mujeres en el mercado laboral de la aviación mundial, lo que pone de manifiesto que es un desafío que subsiste en el sector.

5.6 **Marco de políticas:** Durante este trienio, la Organización logró avances sustanciales en la modernización y agilización del marco de políticas de recursos humanos. Se creó un registro de trabajo pendiente sobre políticas para solucionar sistemáticamente retrasos de larga data, para lo cual se recurrió a servicios de consultoría especializados. Para mejorar el acceso a las políticas y ofrecer servicios de excelencia, se desarrolló y puso en marcha un portal centralizado de políticas y se crearon fichas técnicas fáciles de usar para simplificar el lenguaje jurídico y facilitar su comprensión por parte del personal. Asimismo, la Organización tuvo un papel activo en una iniciativa interinstitucional centrada en el desarrollo de un *chatbot* de recursos humanos para el régimen común de las Naciones Unidas. Esta herramienta innovadora permite comparar políticas entre organismos, mejorando así la eficiencia y efectividad de la implementación de políticas y la prestación de servicios.

6. ACCIONES PARA EL PRÓXIMO TRIENIO

6.1 Tras el éxito de la iniciativa *Primero la Gente* (que sigue en curso), el próximo trienio presenta una oportunidad única para capitalizar el impulso y armonizar más nuestras iniciativas para la gente con el plan estratégico a largo plazo de la OACI y la evolución de sus prioridades.

6.2 **Cultura:** Durante el próximo trienio, la OACI se centrará en integrar y sostener el trabajo de base iniciado con el Proyecto de Transformación de la Cultura. La prioridad será poner en marcha los aceleradores del cambio cultural en todos los niveles de la Organización, traduciéndolos en medidas tangibles, respaldadas por planes de implementación claros, estructuras de rendición de cuentas definidas e instrucción permanente. Los resultados de la encuesta sobre el Pulso de la Cultura aportarán datos imprescindibles para fundamentar intervenciones específicas y perfeccionar las iniciativas actuales. También se prestará especial atención a la integración de la transformación cultural en los sistemas internos básicos –como la gestión del rendimiento, la incorporación de personal y el aprendizaje– de manera de modelar, reconocer y sostener los comportamientos deseados.

6.3 **Transformación de los RRHH:** En el próximo trienio, se aprovecharán los logros actuales para ampliar las intervenciones clave de recursos humanos a fin de posicionar firmemente la función como motor estratégico de la actuación de la organización. Un aspecto central será optimizar el sistema Quantum e impulsar aún más los programas de digitalización para mejorar la eficiencia y la calidad de los servicios. También se incrementará el uso en recursos humanos de análisis del personal y datos de rendimiento para orientar las decisiones estratégicas. Un elemento esencial para habilitar esos objetivos es el perfeccionamiento del modelo operativo de Recursos Humanos. En la siguiente fase se procurará asignar más recursos a las funciones básicas; al mismo tiempo, se introducirán las nuevas funciones de Asociado(a) de Recursos Humanos, institucionalizando un modelo centrado en el cliente que fomente una colaboración más estrecha con las direcciones, las oficinas regionales y el personal, y que permita ofrecer soluciones estratégicas a medida.

6.4 **Crecimiento personal:** En el próximo trienio, la OACI profundizará su inversión en el desarrollo personal a partir de las iniciativas de liderazgo, movilidad y crecimiento profesional lanzadas en los últimos años. Para sostener la continuidad del liderazgo y las capacidades futuras, la OACI pondrá en marcha un marco estructurado de planificación de la sucesión que se adecue a la madurez de la organización. Este enfoque gradual determinará las funciones indispensables para la misión, evaluará las futuras necesidades

de talentos y creará una reserva interna de talentos⁶ por medio de aprendizajes y exposición profesional a medida. La Organización también creará un mercado interno de talentos para vincular en tiempo real a quienes poseen las habilidades con las oportunidades laborales pertinentes. Esta plataforma permitirá al personal buscar funciones acordes con sus objetivos de desarrollo y ayudará a las administradoras y administradores a encontrar talentos internamente. Además, se comenzará a desarrollar e implementar el Marco de Competencias Técnicas, que reforzará la cultura de rendimiento y de aprendizaje permanente.

6.5 Eficacia de la Organización: En el próximo trienio, la OACI se centrará en avanzar en la aplicación de las recomendaciones clave derivadas del proyecto “Una Organización idónea para su misión” (FFPO). Tomando como base los resultados de la Evaluación del Diseño Organizativo y los consiguientes conjuntos de trabajo, la siguiente fase dará prioridad a la aplicación sistemática y por etapas de ajustes estructurales, reajustes funcionales y optimización de procesos en toda la Organización. Se hará especial hincapié en reforzar la coherencia dentro de la organización, reducir redundancias funcionales y armonizar las funciones, estructuras y capacidades con el Plan Estratégico y el Plan de Actividades de la OACI. Paralelamente, la OACI aplicará el marco de planificación estratégica del personal (SWP) elaborado dentro del proyecto “Una Organización idónea para su misión”.

6.6 Experiencia del personal: En el próximo trienio, la OACI se concentrará en la experiencia del personal adoptando un enfoque más intencionado y fundamentado en los datos para la atención y la promoción del compromiso del personal. Como iniciativa fundamental, se auditará el ciclo vital del personal para detectar elementos de fricción y aplicar mejoras específicas en políticas, procesos y sistemas de asistencia, de manera de crear un ambiente de trabajo más receptivo y solidario. La estrategia en pro del compromiso del personal evolucionará hacia un modelo integral que dé prioridad al bienestar pleno: mental, físico, social y profesional. Esto incluye la implementación de una estrategia de salud mental y bienestar abarcadora y la prevención de la salud por medio de la educación y el diálogo.

7. CONCLUSIÓN

7.1 La implementación de la estrategia de la OACI *Primero la Gente* ha marcado un cambio en la gestión de personal en la Organización. Mediante intervenciones deliberadas y específicas, la OACI ha comenzado a redefinir su enfoque de la gestión de personal, posicionándose como una organización más ágil, inclusiva y preparada para el futuro.

7.2 Aunque la ejecución de los proyectos hasta la fecha da un buen indicio del éxito logrado, los principales Indicadores Clave de Rendimiento (KPI) de la implementación de la estrategia durante este trienio se reflejan en el sentimiento del personal, medido a través de las Encuestas sobre el Compromiso Global (GES). En consonancia con los objetivos de transformación, la OACI prevé una mejora significativa –de hasta un 5 %– en las principales dimensiones de los resultados de la GES del cuarto trimestre. Estas dimensiones específicas incluyen el índice de compromiso del personal, el comportamiento ético, la cultura y los valores y la confianza en la Administración Superior.

7.3 Con miras al próximo trienio, la OACI se dedicará a consolidar los logros e intensificar las iniciativas clave. Los recursos limitados y las presiones externas exigirán disciplina a la hora de asignar prioridades y una sólida armonización entre la capacidad de recursos humanos y los imperativos estratégicos. La OACI seguirá impulsando su programa de personal con determinación, valiéndose de datos, colaboración e innovación para sostener el progreso y contribuir a su misión mundial. Ya se han puesto los cimientos; es hora de construir sobre ellos con decisión y estrategia.

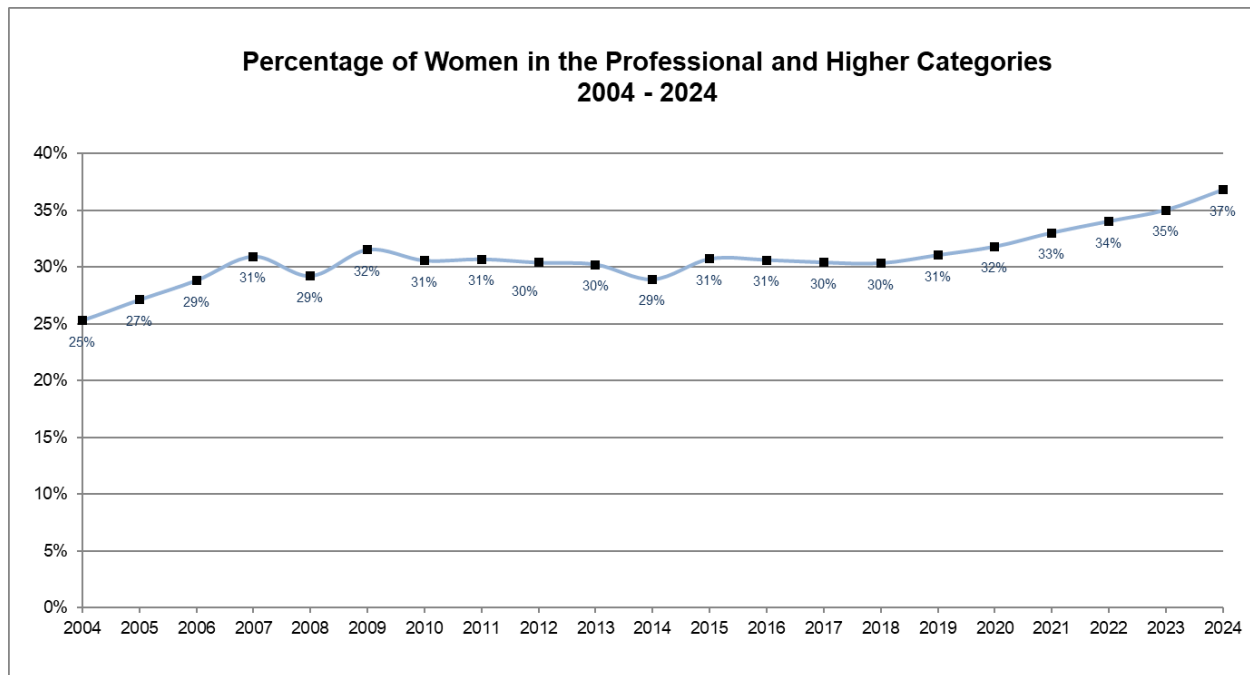
⁶ Una reserva interna de talentos es un sistema o proceso estructurado dentro de una organización para identificar, desarrollar y preparar al personal actual de modo que pueda asumir funciones futuras.

APPENDIX

FIGURE 1 – CULTURE CHANGE ACCELERATORS

Accountability	Collaboration	People Focus
1 Curate Training (Skills) that enhance Accountability Collaboration & People-Focus	1 Each line of business under a Bureau to have at least one teambuilding activity per year (and one meeting per quarter.)	1 Train managers on behavioral science
2 Define what is priority (critical, important, desirable)	2 Create a forum where Regional Directors can get together (including sessions for DDs, Chiefs)	2 Design and implement an onboarding (including buddy) system that helps new staff members integrate into ICAO
3 Empower PACE by introducing "rebasin" and establishing links to other processes	3 Each Bureau to have an All Chiefs/DDs monthly or quarterly forum (Including cross bureau collaboration forum)	3 Train leaders and teams on different communications styles, how to understand your colleagues styles, and how to merge their styles with your own
4 Define A Clear Framework For Consequences Related To Poor Performance And Behaviour	4 Enhance internal talent mobility by defining a framework for cross-functional / Bureau immersion	
5 Simplify/consolidate the number of committees across the organization to make it easier to get things done (including review of Delegations of Authority)	5 Identify and streamline the tools available for collaboration and train staff (rules of engagement, when, what?)	4 Invest in a platform for proper skills and competency profiling & assessment
6 Link Business Plan with Resource Management (Workforce planning)	6 Implement an annual leadership strategy retreat to streamline work and align on priorities before the beginning of the year	
7 Implement Culture focused 360 for all staff		

FIGURE 2– PERCENTAGE OF WOMEN IN PROFESSIONAL & HIGHER CATEGORIES



— END —