

Abril de 2012

S



منظمة الأغذية
والزراعة للأمم
المتحدة

联合国
粮食及
农业组织

Food and
Agriculture
Organization
of the
United Nations

Organisation des
Nations Unies
pour
l'alimentation
et l'agriculture

Продовольственная и
сельскохозяйственная
организация
Объединенных
Наций

Organización
de las
Naciones Unidas
para la
Alimentación y la
Agricultura

COMITÉ DE FINANZAS

143.º período de sesiones

Roma, 7 – 11 de mayo de 2012

Marco estratégico y Plan de acción sobre recursos humanos para 2012-13

Las consultas sobre el contenido esencial de este documento deben dirigirse a:

Sr. Tony Alonzi

Director de la División de Gestión de Recursos Humanos

Tel.: +39 065705 6200

Para minimizar los efectos de los métodos de trabajo de la FAO en el medio ambiente y contribuir a la neutralidad respecto del clima, se ha publicado un número limitado de ejemplares de este documento. Se ruega a los delegados y observadores que lleven a las reuniones sus copias y que no soliciten otras. La mayor parte de los documentos de reunión de la FAO se encuentran en el sitio de Internet www.fao.org

MD703/s

RESUMEN

- El bienio 2010-11 significó la introducción de un Marco estratégico y Plan de acción sobre recursos humanos que registraría, por vez primera en la historia de la FAO, el programa de gestión de los recursos humanos de la Organización de una forma coherente e integrada y adecuaría las capacidades de su plantilla a fin de contribuir de manera eficaz a la consecución de los objetivos de toda la Organización.
- Tal y como se señala en el presente documento, se han alcanzado varios resultados tangibles a raíz de la aplicación del Marco estratégico y Plan de acción sobre recursos humanos para 2010-11. Se establecieron nuevos procesos dentro de la función de gestión de los recursos humanos (como por ejemplo, la estrategia de recursos humanos, el diseño organizativo, las comunicaciones, la gestión del rendimiento, la contratación y la promoción de las perspectivas de carrera) en el intento de transformar dicha función en una que se base en un enfoque más estratégico, consultivo y de políticas. Algunas de las realizaciones fueron, entre otras, la puesta en marcha de un sistema de comunicación de información sobre gestión de recursos humanos (como primer componente del sistema de información sobre la gestión de recursos humanos de la Organización que está actualmente en proceso de elaboración), la definición de un marco de competencias que respaldaría todas las funciones de recursos humanos (abarcando desde la contratación y gestión de puestos hasta la formación y perfeccionamiento del personal), la integración del programa de gestión y liderazgo, el establecimiento del centro conjunto de evaluación de la gestión de las organizaciones con sede en Roma, la aplicación de programas para rejuvenecer la plantilla de la Organización (los programas de profesionales subalternos y de pasantías) y la concepción de importantes políticas estratégicas en materia de recursos humanos (p.ej. el Plan de acción estratégico sobre recursos humanos “Hacia la igualdad de representación de hombres y mujeres en las categorías profesionales y superiores”) con objeto de crear un entorno laboral más favorable.
- Cabe señalar que a consecuencia de la formulación y aplicación del Marco estratégico y Plan de acción sobre recursos humanos para 2010-11 se facilitó la integración tanto de actividades de recursos humanos financiadas con cargo al Programa ordinario como de iniciativas del Plan inmediato de acción (PIA) en un marco único de gestión basado en los resultados. Este enfoque ha sido propicio para el fomento de una mayor simplificación de los distintos procesos de gestión de los recursos humanos y de las actividades de servicios de recursos humanos en curso, que la División de Recursos Humanos siguió realizando como parte de su mandato funcional, además de las iniciativas de reforma mencionadas anteriormente.
- A partir de estas realizaciones iniciales, el Marco estratégico y Plan de acción sobre recursos humanos para 2012-13 sigue centrándose en la visión de introducir una función de recursos humanos eficaz, dinámica y con valor añadido que impulse una cultura de competencia, alto rendimiento, aprendizaje continuo y excelencia. La estrategia propuesta está orientada fundamentalmente a garantizar que la función de recursos humanos puede ofrecer a la FAO la posibilidad de movilizar sus capacidades en materia de recursos humanos en apoyo de la mejora de actividades que promuevan la competencia básica de la Organización, el fortalecimiento de su ventaja comparativa en un entorno cada vez más competitivo y de rápida evolución y el aseguramiento de la capacidad y conocimientos técnicos necesarios para cumplir su mandato.
- A raíz de las iniciativas puestas en marcha con arreglo al marco estratégico para 2010-11, en el Marco estratégico y Plan de acción sobre recursos humanos para 2012-13 se incorporan varios productos y actividades que completarían las piedras angulares básicas para transformar la función de recursos humanos en una función más dinámica con una sólida perspectiva de asociado operativo de la Organización, como se preveía en el PIA para la renovación de la FAO. Centrándose en los principales elementos de la estrategia de recursos humanos (a saber, los sistemas de recursos humanos, la estructura y las aptitudes del personal), el marco

propuesto para el bienio actual pretende lograr resultados que respaldarían la realización de tres objetivos clave:

- Una fuerza de trabajo con capacidad de respuesta y ágil;
 - El fortalecimiento de la capacidad para obtener rendimientos elevados;
 - Asociaciones eficaces en apoyo de las prioridades programáticas.
- El elemento motor del Marco estratégico y Plan de acción propuesto sería la aplicación de un marco de competencias. Entre las demás iniciativas prioritarias figuran una función armonizada de contratación y dotación de personal, una planificación integrada del personal, un diseño organizativo eficaz, la racionalización de la gestión de los puestos, una movilidad institucionalizada y un sistema fiable y mejorado de la gestión del rendimiento.
 - El Plan de acción para 2012-13 comprende una estructura de productos completa y basada en los resultados. Además del indicador clave del rendimiento y los parámetros de plazos para cada realización de la Organización, en el plan se enuncia la repercusión y los beneficios previstos que resultarán de la aplicación del producto, las designaciones claras de rendición de cuentas, así como las iniciativas de simplificación afines.
 - La simplificación y reestructuración de los procesos y sistemas de recursos humanos constituyen un elemento fundamental del marco estratégico propuesto. El objetivo de optimizar la cadena de valor desde cada una de las corrientes funcionales de recursos humanos y obtener mayor eficiencia y eficacia en función de los costos en la ejecución de las actividades de recursos humanos sigue siendo una iniciativa prioritaria esencial dentro del bienio actual. Al optimizar los aspectos operacionales de las corrientes funcionales de recursos humanos, la Organización podrá obtener mayores sinergias y economías de escala, mejorando con ello la gestión institucional general de los recursos humanos.

ORIENTACIÓN QUE SE SOLICITA DEL COMITÉ DE FINANZAS

- El Director General pide el acuerdo del Comité de Finanzas respecto del enfoque estratégico para la gestión de los recursos humanos de la Organización durante el período del bienio actual, como se señala en el Marco estratégico y Plan de acción sobre recursos humanos 2012-13 que se adjunta, así como de los principales productos prioritarios, en los que se incluyen actividades e iniciativas clave sobre recursos humanos que se llevarán a cabo en el marco de cada producto, determinado en el Plan de acción.

Propuesta de asesoramiento

- **Reconociendo la importancia de la función de gestión de los recursos humanos en una organización poseedora de conocimientos como la FAO, el Comité de Finanzas admite la trascendencia de elaborar una estrategia de recursos humanos adecuada que permita a la Organización ejecutar sus programas y alcanzar sus objetivos estratégicos de manera eficaz.**
- **Al tiempo que toma nota de los logros obtenidos gracias al marco estratégico de recursos humanos para 2010-11, el Comité afirma que los objetivos declarados del Marco estratégico sobre recursos humanos para 2012-13 y las actividades e iniciativas prioritarias enunciadas en el Plan de acción son adecuados para transformar la función de recursos humanos en una función más dinámica con una sólida perspectiva de asociado operativo de la Organización y adaptar las capacidades en materia de recursos humanos, así como el programa de recursos humanos a los objetivos estratégicos de la Organización.**

Realizaciones y repercusiones del Marco estratégico y el Plan de acción sobre recursos humanos para 2010-11

1. En virtud de la recomendación que el Comité de Finanzas formuló en su 140.º período de sesiones celebrado en octubre de 2011, se resume a continuación una actualización sobre la ejecución de las actividades e iniciativas en curso que figuran en el Marco estratégico y el Plan de acción sobre recursos humanos para 2010-11. Como cabe recordar, el marco estratégico de recursos humanos del bienio anterior estaba impulsado por seis iniciativas prioritarias, que el Comité de Finanzas había refrendado en su 126.º período de sesiones celebrado en mayo de 2009 y que eran las siguientes: i) comunicación de información sobre la gestión; ii) evaluación del rendimiento (SEGR); iii) capacitación para desempeñar funciones directivas y de gestión; iv) políticas nuevas de recursos humanos; v) simplificación; vi) apoyo a la reestructuración.

2. Se consideraba que estas seis iniciativas prioritarias constituían la base que permitiría a la Organización transformar la función de recursos humanos en una función más dinámica con una sólida perspectiva de asociado operativo de la Organización. Se han alcanzado importantes logros en lo que se refiere a la ejecución de las seis iniciativas, así como a la obtención de hitos destacados en la realización de iniciativas complementarias que se habían solicitado en el Plan inmediato de acción (PIA), tales como la formulación de un marco de competencias, la introducción de un programa de profesionales subalternos y la promoción de la movilidad entre el personal.

Comunicación de información sobre gestión de los recursos humanos

3. El Sistema de información sobre gestión de recursos humanos empezó a funcionar en tiempo real en noviembre de 2010 y actualmente está siendo utilizado por los administradores de toda la Organización. Este sistema facilita el objetivo de proporcionar información sobre la fuerza de trabajo de forma puntual, precisa e integral y permite a la Administración en la Sede y las oficinas descentralizadas analizar los parámetros esenciales de recursos humanos y otro tipo de información pertinente sobre la plantilla en régimen de autoservicio. Está previsto el análisis, la recopilación de datos y las tendencias sobre el momento actual a través de una amplia gama de instrumentos interactivos, mientras que la presentación de informes más convencional se lleva a cabo mediante una lista cada vez mayor de informes específicos que siguen la estructura de las normas de publicación.

4. La fase inicial del proyecto del Sistema de información sobre gestión de recursos humanos se llevó a cabo satisfactoriamente como estaba previsto y dentro del presupuesto. Las observaciones de las partes interesadas en lo que respecta a los beneficios y repercusiones del sistema han sido positivas, en tanto que los administradores han comprobado la utilidad de este sistema para facilitar sus actividades de planificación de la fuerza de trabajo.

5. Se ha examinado una segunda fase del sistema, que posteriormente se ha ampliado a fin de incluir un sistema de búsqueda en el registro de candidatos, y se han establecido planes para una fase posterior con miras a incorporar los datos de nuevas iniciativas de recursos humanos como el SEGR y la contratación electrónica, junto con disposiciones para mejorar la supervisión de las vacantes. Esta etapa posterior, que está previsto iniciar en 2012 como parte del programa general del sistema mundial de gestión de recursos, mejorará considerablemente la capacidad del Sistema de información sobre gestión de recursos humanos de proporcionar a la Administración una visión integral de su fuerza de trabajo y seguir facilitando la toma de decisiones fundamentadas con respecto a la dotación de personal.

Evaluación del rendimiento (SEGR)

6. El Sistema de evaluación y gestión del rendimiento (SEGR), que se puso en marcha en 2010 con carácter experimental, tenía por objeto “Introducir un sistema objetivo de evaluación del personal que ponga en relación el rendimiento del personal y los objetivos de la Organización, basado en objetivos realistas de rendimiento y criterios objetivos de evaluación” (PIA 3.7). Transcurrido un período de prueba de dos años, el SEGR se implantó en enero de 2012 como herramienta oficial para la gestión del rendimiento de todo el personal con contratos continuos y de plazo fijo. Este sistema sustituirá al actual proceso sobre rendimiento (PAAR), para el que se estudiarán futuras decisiones administrativas.

7. Durante un período de prueba inicial de dos años, los principales resultados del proyecto SEGR en 2010-11 fueron considerables, sobre todo ante las dificultades encontradas durante su aplicación. Se registró un alto nivel de participación en el SEGR durante el período de prueba y la mayoría de los funcionarios (3 500) completaron sus ciclos del SEGR durante estos dos años. Se llevó a cabo un amplio programa de comunicación, aumentando así la concienciación entre el personal respecto del sistema y de los beneficios y la importancia de un mecanismo de evaluación del rendimiento. Además, se elaboró un programa de formación sobre el SEGR, junto con un módulo de capacitación sobre el proceso del SEGR, que se impartió a 3 360 funcionarios. En relación con ello, se llevó a cabo un programa sobre “aptitudes generales” y se ofreció formación virtual sobre el SEGR a más de 50 oficinas en los países. Asimismo, se impartieron sesiones de examen de la calidad a todo el personal con el fin de uniformizar el formato del SEGR. Con miras a generar confianza dentro del sistema SEGR, durante estos dos años se empezaron a elaborar los componentes de apoyo necesarios, sobre todo con la formulación de un proceso de impugnación, el establecimiento de vínculos entre el marco del SEGR y el perfeccionamiento del personal, y el aumento de la participación del SEGR en el proyecto del marco de competencias. Estos elementos se completarán durante el bienio actual. Una vez cerrado el ciclo de 2010, en febrero de 2011, se recopiló información del personal y se realizó un análisis completo del ciclo que contribuyó a seguir mejorando el sistema.

8. Con la aplicación del SEGR, la Organización ha obtenido ya los primeros beneficios. Por primera vez en 30 años, se ha evaluado a los funcionarios de la Organización de todas las categorías utilizando un único marco de evaluación y se ha instituido el concepto de planificación del trabajo como práctica habitual. El SEGR promueve también el compromiso del diálogo permanente, la rendición de cuentas y la cultura de obtención de rendimientos con respecto a resultados definidos en toda la FAO.

Capacitación en gestión y liderazgo

9. La elaboración y aplicación de un conjunto de programas de gestión y liderazgo, concebidos para reforzar las competencias de gestión del cuadro directivo actual y futuro en la FAO, supuso un logro considerable en el bienio 2010-11.

10. El currículo de gestión y liderazgo se amplió en 2011 y se han organizado dos nuevos cursos, a saber, el curso de Liderazgo efectivo dirigido al personal de categorías P-5 a D-2 y el curso de Fundamentos de la gestión para los funcionarios de nivel medio y del cuadro de servicios generales de categoría más alta. Actualmente se ofrece sistemáticamente ejercitación a los funcionarios que pasan por el Centro de Evaluación de la Gestión. Como resultado de los importantes esfuerzos para elaborar el currículo de formación en gestión y proporcionar acceso a oportunidades de aprendizaje a los administradores, aproximadamente el 30 % de los administradores han asistido al menos a uno de los principales programas de gestión durante el bienio. Se convocaron una serie de licitaciones para apoyar los nuevos programas y la formación continua del personal.

11. El proyecto experimental de la Academia Virtual se amplió en mayo de 2011 al personal al que está dirigido tanto en Roma como en las oficinas descentralizadas. Este proyecto piloto ampliado ofrece una serie revisada de 19 cursos para 200 alumnos aproximadamente, incluidos los cursos técnicos de la FAO diseñados internamente, que han recibido comentarios muy positivos en cuanto al contenido y al acceso a la plataforma. Se determinó su organización a nivel institucional en estrecha colaboración con el proyecto de actualización con la versión 12 de planificación institucional de los recursos en vista de las necesidades de integración de los datos de recursos humanos. El proyecto piloto de la plataforma de aprendizaje y los mecanismos de facilitación virtuales contribuyeron a los esfuerzos para incorporar la aplicación de la gestión basada en los resultados en la Organización.

Nuevas políticas de recursos humanos

12. Al elaborar las nuevas políticas de recursos humanos durante el bienio 2010-11 se hizo especial hincapié en dos esferas principales. La primera de ellas era la promoción de una mayor movilidad entre el personal de la FAO. En diciembre de 2010 la Organización publicó directrices provisionales sobre la movilidad del personal dentro de la Organización y se tomaron medidas para comunicar y promover esta iniciativa a fin de suscitar el interés por la movilidad entre el personal en un esfuerzo por alcanzar la meta de 100 asignaciones de movilidad planificadas para el bienio

2010-11. Actualmente 167 puestos financiados con cargo al Programa ordinario están incluidos en el compendio de movilidad y en el registro de candidatos cualificados figuran casi 120 funcionarios. Durante el bienio 2010-11, se realizaron 135 traslados geográficos, de los cuales 91 correspondían a puestos financiados con cargo al Programa ordinario y 44 a puestos financiados con cargo a proyectos.

13. En enero de 2011 se constituyó un “Grupo de trabajo sobre movilidad” interdepartamental con vistas a formular una nueva política institucional de movilidad, que se presentó en mayo de 2011 y posteriormente fue examinada en junio por los órganos representativos del personal y la Administración superior. En consonancia con las directrices proporcionadas por la CoC-EEI y por la Conferencia en su 37.º período de sesiones, la política refleja un enfoque más obligatorio respecto a la movilidad y se centra en familias de puestos específicos en que la movilidad se considera esencial para las necesidades de la Organización. El nuevo equipo de gestión de la Organización está examinando este proyecto de política con miras a determinar si dicha política contribuiría a la estrategia institucional sobre el cambio transformacional que tiene por objeto aumentar el rendimiento y los resultados, incluido especialmente el apoyo a la iniciativa de descentralización dirigida a mejorar los resultados y la repercusión de la FAO a nivel nacional.

14. La segunda esfera en la elaboración de las políticas estaba centrada en la creación de un entorno más favorable a través de la promoción de la diversidad entre el personal. Para ello, durante el transcurso del bienio, se introdujo una política para determinar y eliminar los obstáculos al empleo, el avance y la continuación del empleo de personas con discapacidad, así como para promover una cultura del lugar de trabajo basada en prácticas justas que salvaguarde los derechos de las personas con discapacidad. Se elaboró asimismo un plan de acción estratégico de recursos humanos “Hacia la igualdad de representación de hombres y mujeres en las categorías profesionales y superiores” que comprendía un conjunto de estrategias y medidas concretas, con un calendario preestablecido de resultados mensurables, a fin de lograr el objetivo institucional de la FAO de que el 50 % de los funcionarios de las categorías profesional y superiores sean mujeres.

Simplificación

15. A lo largo del bienio se avanzó considerablemente en la simplificación de los procesos de contratación y selección. Dicha simplificación se logró a raíz de, entre otros, la adopción del nuevo sistema de contratación electrónica (iRecruitment) a finales de 2011, la ampliación de la composición del Comité de Selección del Personal Profesional con objeto de poder celebrar más reuniones y, en consecuencia, examinar más casos, la reducción a un mes del tiempo de publicación de los anuncios de vacantes externas, el establecimiento de un plazo específico de cuatro meses tras el cierre de una vacante para que las unidades de contratación presenten una propuesta al Comité de Selección del Personal Profesional y la introducción de un formulario más simplificado y fácil de manejar para realizar propuestas al Comité.

Apoyo a la reestructuración

16. A finales de agosto de 2010, se aplicó una nueva estructura en la Sede, que determinó la creación de una instancia nueva en la cúspide dirigida por un Equipo de Liderazgo Ejecutivo. Se constituyeron nuevas oficinas encargadas de la estrategia, la planificación y la gestión de los recursos, así como las cuestiones éticas, la evaluación y las comunicaciones y relaciones exteriores. La reestructuración tuvo repercusiones importantes en los procesos financieros, administrativos, de recursos humanos y de tecnología de la información, que requirieron una coordinación estrecha para garantizar la capacidad operacional efectiva del nuevo diseño orgánico tras las medidas de desjerarquización. La reestructuración de la FAO en respuesta a la iniciativa de desjerarquización llevó a nuevos planteamientos de las estructuras orgánicas y tuvo un efecto directo, al promover una concepción innovadora de las funciones de los equipos y facilitar la aparición de nuevos modelos organizativos.

Otros logros

17. Entre otros logros considerables figuraba la elaboración del nuevo marco de competencias de la FAO que, después de amplias consultas con las partes interesadas, se finalizó en diciembre de 2011

de conformidad con los plazos establecidos en el proyecto para la formulación y ejecución de este marco.

18. En respuesta a las recomendaciones formuladas por el equipo de examen exhaustivo, la División de Gestión de Recursos Humanos emprendió un ambicioso programa de reforma y modernización en 2009, que continuó a lo largo de 2010 y en 2011. Se establecieron nuevas funciones de estrategia, perspectivas de carrera y comunicaciones en materia de recursos humanos.

19. La selección de la primera promoción de jóvenes profesionales se completó en julio de 2011. De los 18 jóvenes profesionales seleccionados, cinco se han destinado a la Sede y 13 a oficinas descentralizadas. La primera promoción se incorporó a la FAO en julio de 2011 y asistió a un programa especial de orientación diseñado específicamente para el Programa de profesionales subalternos antes de asumir sus tareas en sus respectivos lugares de destino. El Programa de jóvenes profesionales favorece dos objetivos de la Organización: atraer y contratar personal de grupos específicos (mujeres con carreras y ciudadanos de países no representados e insuficientemente representados) y el rejuvenecimiento de la plantilla de la Organización. En apoyo a este objetivo, el 61 % de los candidatos seleccionados en esta primera promoción son mujeres y el 61 % provienen de países insuficientemente representados o no representados, en particular un 39 % de países en desarrollo.

20. Se elaboraron y publicaron acuerdos sobre el nivel de servicio de recursos humanos y se establecieron parámetros transparentes según los cuales se prestarían servicios en apoyo de las diversas actividades de gestión de los recursos humanos a partes interesadas y clientes. Estos acuerdos contribuyeron a fomentar una mayor rendición de cuentas y un enfoque orientado a los resultados a efectos de la prestación de estos servicios.

Orientación estratégica para la gestión de recursos humanos en 2012-13

Mejora de la disposición de la capacidad de gestión de recursos humanos dentro de la Organización

21. El Consejo, en su 143.º período de sesiones celebrado en noviembre de 2011, tomó nota de la prioridad otorgada por el Director General a la mejora de la gestión de los recursos humanos en la FAO a fin de que la Organización pueda cumplir mejor su mandato y objetivos ante los Miembros. Esta importancia estratégica que se atribuye a una gestión de los recursos humanos más eficaz también es un elemento fundamental del compromiso del Director General de finalizar con éxito el proceso de renovación de la FAO acordado por sus Miembros como resultado de la EEI. De hecho, en el PIA se solicitaban prácticas y políticas mejoradas en materia de recursos humanos en la FAO, las cuales se han ido aplicando de forma progresiva en el contexto del Marco estratégico y el Plan de acción sobre recursos humanos y se han notificado periódicamente a los órganos rectores desde 2010.

22. De acuerdo con ello, el Director General puso en marcha un examen interno en enero de 2012 para determinar posibles mejoras clave en la gestión de los recursos humanos y, en particular, en la manera en que actualmente se dispone la capacidad de gestión de los recursos humanos dentro de la Organización. El grupo de trabajo que llevó a cabo este examen ha propuesto que los elementos estratégicos y normativos de la actual capacidad de gestión de los recursos humanos se separen de sus aspectos operacionales y administrativos. Además, ha propuesto que se rindieran cuentas del elemento de estrategia y de políticas directamente al Director General a fin de conseguir que la gestión de los recursos humanos se integre mejor en la estrategia global de la Organización y responda mejor a las necesidades de los Miembros.

23. En consonancia con el resultado del examen interno, la actual División de Recursos Humanos se reestructurará en dos segmentos, a saber: i) una Oficina de Recursos Humanos que se ocupe principalmente de la estrategia y las políticas e informe directamente al Director General; ii) una Unidad de Coordinación encargada de las operaciones y los asuntos relacionados con los servicios ordinarios, que rinda cuentas al Subdirector General del Departamento de Servicios Internos, Recursos Humanos y Finanzas (CS). Se atenderá así la necesidad fundamental de estrecha supervisión y orientación de la política y estrategia de recursos humanos al nivel más alto de la Organización, lo que

hará posible que se tomen medidas transparentes, decisivas y rápidas sobre temas importantes (por ejemplo, la movilidad, las cuestiones de género, la evaluación del rendimiento, el plan de incentivos, etc.).

24. Esta racionalización dejará margen para una gestión más eficaz de los recursos humanos en la FAO, simplificará su proceso de gobernanza y preverá un enfoque más específico en aquellas iniciativas que mejorará su función estratégica, normativa y de asesoramiento. La reorganización de la actual División de Recursos Humanos se llevará a cabo de forma que no influya en los costos y los detalles se consolidarán en las propuestas sobre nuevos ajustes en el PTP para 2012-13 que estudiarán los Comités del Programa y de Finanzas a finales de mayo, y el Consejo en su 144.º período de sesiones en junio de 2012. Además, la Unidad de Coordinación puede ofrecer posibilidades futuras de aumentar la eficacia y el ahorro en los costos aprovechando las posibles sinergias en el marco de las actividades administrativas de la Organización.

25. La reorientación de la capacidad de gestión de los recursos humanos, con un elemento estratégico y de políticas de alto nivel que rinde cuentas directamente al responsable ejecutivo, concuerda también con la disposición de la gestión de recursos humanos en otras organizaciones de las Naciones Unidas, como por ejemplo el Programa Mundial de Alimentos.

26. Tal y como reconoció el Comité de Finanzas en su 140.º período de sesiones, la transformación de la función de recursos humanos en un asociado estratégico más eficaz es fundamental para la renovación de la FAO y para la capacidad de la Organización de aprovechar su capital humano a fin de beneficiarse de su ventaja comparativa en un entorno en rápida evolución y cada vez más competitivo. Tras el establecimiento de la base inicial en el marco estratégico sobre recursos humanos para 2010-11 y el aprovechamiento de las inversiones y los logros obtenidos en virtud de dicho marco, el marco estratégico de recursos humanos para 2012-13 tratará de unir las iniciativas y actividades llevadas a cabo en el bienio anterior con miras a establecer un enfoque global y sin fisuras de la gestión institucional de la fuerza de trabajo de la FAO en apoyo de los cinco pilares de la estrategia de la Organización¹.

27. La estrategia de recursos humanos constituye la base para orientar la gestión de la Organización a fin de invertir en su capital humano y distribuir eficazmente su fuerza de trabajo a fin de lograr sus objetivos estratégicos. En este sentido, la estrategia debería ser pertinente, responder a las necesidades de la Organización, ser dinámica, ser capaz de integrar las nuevas oportunidades de mejora y agregar valor al proceso de gestión estratégica institucional.

28. En su marco estratégico de recursos humanos para 2010-11, la Organización reconocía que la transformación de la función de recursos humanos constituiría “un proceso intenso y continuo durante los próximos bienios”. A medida que la Organización realiza avances, la visión respecto de la gestión de su activo más valioso (esto es, sus empleados) debería seguir basándose en el objetivo de introducir una función de recursos humanos eficaz, dinámica y de valor añadido que impulse una cultura de competencia, alto rendimiento, aprendizaje continuo y excelencia.

29. En consecuencia, es fundamental realizar esfuerzos para fortalecer los tres pilares de la estrategia, a saber, los sistemas de recursos humanos, la estructura de recursos humanos y las aptitudes de su fuerza de trabajo. La capacidad de la Organización de ejecutar su estrategia de recursos humanos dependerá en gran medida de las aptitudes y la capacidad disponibles en el marco de la función, la forma en que se estructure la función en sí y los sistemas adoptados para favorecer las actividades en el ámbito de los recursos humanos.

30. Si se consideran estos tres elementos, se estima que deberían seguir adoptándose medidas para establecer sistemas fiables que no solo garanticen la eficacia operativa de las diferentes funciones de recursos humanos, sino que también proporcionen información sólida y veraz sobre la fuerza de trabajo de la Organización, su capacidad actual en materia de recursos humanos y sus necesidades.

¹ Declaración del Director General electo ante el Consejo de la FAO en su 143.º período de sesiones, Roma, 1.º de diciembre de 2011.

31. Dado el carácter multidisciplinar y técnico de la FAO, resulta igualmente importante que la estrategia de recursos humanos contribuya a reforzar la capacidad de la Organización de hacer corresponder sus necesidades con las capacidades de su personal. El aprendizaje y mejoramiento continuos deberían formar parte del espíritu de la Organización y, para ello, la gestión del rendimiento debería percibirse como un mecanismo que no solo busque aplicar una gestión basada en los resultados, sino que también promueva el aprendizaje continuo, la mejora de la capacidad y los conocimientos técnicos y la motivación ulterior del personal, para así en última instancia avanzar hacia la excelencia y una organización más competitiva.

32. Al aprovechar de forma eficaz los tres elementos antes mencionados, la estrategia de recursos humanos atendería las necesidades de la Organización y contribuiría a que la FAO pudiera distribuir su personal de manera flexible, ajustando su capacidad en materia de recursos humanos a sus necesidades operativas. Poder identificar posibles capacidades de recursos humanos y reasignar dichos recursos de manera oportuna para hacer frente a nuevos retos será cada vez más determinante para que la FAO incorpore su ventaja competitiva. Esta capacidad de obtener el nivel necesario de agilidad y respuesta dependería de que se creara una aptitud para pronosticar las necesidades de dotación de personal (por ejemplo, en cuanto a planificación de la fuerza de trabajo), se armonizaran los instrumentos contractuales y las prácticas de contratación y se estableciera un proceso receptivo de dotación de personal para la reasignación del personal.

33. El segundo objetivo que se desea lograr mediante la estrategia de recursos humanos sería el perfeccionamiento de la capacidad y los conocimientos del personal para inspirar el mantenimiento de un alto rendimiento, que a su vez garantizaría la consecución de los objetivos estratégicos de la Organización. Puede reforzarse la capacidad de obtener rendimientos elevados mediante la creación de modelos de conductas deseadas, la generación de competencias de gestión así como técnicas, la adopción de un proceso de evaluación del rendimiento fiable y transparente, la facilitación de las oportunidades de aprendizaje necesarias y el fomento de un entorno laboral propicio.

34. La División de Recursos Humanos sigue evolucionando hacia un papel de asociada operativa especializada con especial hincapié en la armonización de la estrategia institucional de recursos humanos y los objetivos estratégicos de la Organización. Este tercer objetivo guarda relación con la importancia que reviste que la función de recursos humanos asuma un papel de asesoramiento como asociada operativa y, en este sentido, facilite la ejecución de programas a través de la prestación de apoyo asesor no solo desde la Sede, sino también de forma más receptiva comenzando a nivel de las oficinas regionales. Por consiguiente, la Organización prevé la creación de una red de profesionales de los recursos humanos en oficinas descentralizadas (sobre todo en Oficinas Regionales) que, integrados como “asociados para las actividades de recursos humanos”, trabajarían como generalistas en materia de recursos humanos dentro de las entidades institucionales designadas y colaborarían con los equipos de liderazgo y directores de servicios correspondientes para optimizar prácticas de gestión de las personas dentro de sus oficinas.

Hacia un marco estratégico de recursos humanos para 2012-13 que responda a las necesidades

35. En la aplicación del marco estratégico para el bienio actual, las realizaciones de la Organización y actividades afines que se han incorporado en el Plan de acción se han definido teniendo en cuenta las principales iniciativas que servirían de base para la ejecución de los tres pilares de la estrategia de recursos humanos, indicados más adelante.

Fuerza de trabajo con capacidad de respuesta y ágil

Marco de competencias

36. Una de las iniciativas fundamentales que impulsarán la transformación de la forma en que se gestionan los recursos humanos dentro de la Organización es el marco de competencias, en el que se expone la combinación de aptitudes, atributos y conductas que deberían poseer las personas para realizar de manera efectiva las tareas relacionadas con el puesto de trabajo en el contexto de la Organización.

37. La iniciativa del marco de competencias comprende la formulación y aplicación de un marco institucional de competencias relacionado directamente con el rendimiento en el trabajo (se incorporarán competencias en varias funciones de recursos humanos, incluidos el diseño de los puestos, la contratación, la gestión del rendimiento y el aprendizaje y desarrollo); un programa de aprendizaje y perfeccionamiento que tenga por objeto ampliar el acceso de todo el personal a las oportunidades de aprendizaje y mayores esfuerzos para simplificar los procesos de contratación y garantizar la difusión de los puestos disponibles a posibles solicitantes de países sin representación o insuficientemente representados.

38. La aplicación del marco de competencias como el eslabón fundamental entre las funciones de recursos humanos. En el marco de competencias formulado en 2011 se definen las aptitudes y comportamientos para todo el personal en ámbitos como las comunicaciones y el trabajo de equipo, que son necesarios para una ejecución eficaz de los programas de la FAO. El marco de competencias se introducirá de manera progresiva en la Organización y se integrará con los procesos de recursos humanos durante el bienio 2012-13, con inclusión del establecimiento de correlaciones entre las competencias y los perfiles genéricos de puestos, la introducción de entrevistas basadas en las competencias y evaluaciones de las competencias de gestión durante los procesos de selección, y la adaptación de los programas de aprendizaje y perfeccionamiento a nuevas competencias.

Iniciativas relacionadas con la contratación

39. A fin de contribuir a que la Organización se convierta en un centro de excelencia en todos sus ámbitos de competencia, el proceso de selección y contratación seguirá basándose en la importancia fundamental de la eficiencia técnica, al tiempo que se realizan esfuerzos para lograr objetivos específicos de equilibrio geográfico y de género.

40. La División de Recursos Humanos duplicará sus esfuerzos para simplificar los actuales procedimientos de selección a fin de reducir considerablemente la duración media actual de las contrataciones, con ayuda de la reciente puesta en marcha del sistema de contratación electrónica (octubre de 2011) y una difusión más amplia de los anuncios de vacantes.

41. La aplicación del marco de competencias contribuirá en gran medida a fortalecer el proceso de selección al evaluar, además de las calificaciones y aptitudes específicas, una serie de competencias relacionadas con cada puesto. Ello asegurará que los candidatos no solo cumplen los requisitos técnicos necesarios, sino que también poseen las competencias de comportamiento necesarias para puestos concretos. La División de Recursos Humanos, por lo tanto, proporcionará capacitación al personal de la FAO sobre las entrevistas basadas en las competencias y realizará los cambios necesarios en los procedimientos y políticas afines de contratación y dotación de personal, en particular las descripciones de los puestos y los anuncios de vacantes, con miras a evaluar las competencias de forma más sistemática y coherente en el momento de la contratación.

Movilidad

42. En el marco del bienio actual, continuarán los esfuerzos para promover una fuerza de trabajo diversificada, competente y móvil en apoyo de la descentralización. Durante 2010-11 se pusieron en marcha medidas para elaborar un programa de movilidad planificada que incluyese tanto la rotación funcional como geográfica del personal. Se proseguirán estos esfuerzos y se ampliarán durante 2012-13 para elaborar un programa que corresponda en gran medida a las exigencias de la Organización al tiempo que avance hacia operaciones más descentralizadas.

43. Al brindar oportunidades para la rotación del personal entre diferentes oficinas y funciones de una Organización, y dentro del sistema común de las Naciones Unidas, una política eficaz de movilidad incorporada en el marco de la gestión de recursos humanos puede:

- Ayudar a crear una fuerza de trabajo más flexible y versátil, con una mayor comprensión de la labor de los diferentes lugares de destino y esferas de trabajo;
- Apoyar la promoción de las perspectivas de carrera, el crecimiento personal y la renovación de las aptitudes;

- Ampliar las competencias del personal y la satisfacción laboral (y situar al personal en posición de competir con éxito por oportunidades futuras de promoción y de carrera);
- Apoyar y mejorar el bienestar del personal (mediante la limitación del tiempo que un funcionario ejerce sus funciones en un lugar con condiciones de vida difíciles);
- Facilitar una mayor cohesión de la Organización y un “funcionamiento unificado” (a través de la eliminación de la compartimentación y las barreras);
- Alentar un enfoque más integrado para trabajar e intercambiar conocimientos, experiencias y mejores prácticas.

Programas de rejuvenecimiento

44. Tras finalizarse con éxito el proceso de selección de la primera promoción de profesionales subalternos en 2011, se contratará un segundo grupo para septiembre de 2012, que se destinará a oficinas descentralizadas para apoyar la labor realizada en las esferas prioritarias establecidas en el PTP.

Fortalecer la capacidad para obtener altos rendimientos

45. Debe mejorarse y apoyarse la capacidad del personal para impulsar un rendimiento siempre elevado a fin de asegurar que se pueden alcanzar los objetivos estratégicos de la Organización. Inculcar una cultura de alto rendimiento anima al personal a superarse y mejorar sus capacidades. Una cultura así, favorecida por programas de aprendizaje y perfeccionamiento del personal adecuados, contribuiría a la motivación del personal. Otro aspecto fundamental para promover un alto nivel de rendimiento es la creación de un entorno propicio mediante la aplicación de políticas adecuadas de gestión de recursos humanos.

Iniciativas de perfeccionamiento del personal para reforzar la capacidad en materia de recursos humanos

46. En 2010-11, el programa de aprendizaje y perfeccionamiento se centró en establecer programas básicos de gestión para responder a la solicitud formulada en el PIA de fortalecer las competencias de gestión de la FAO y ampliar el programa de capacitación. En 2012-13, se establecerán tres prioridades principales para crear una fuerza de trabajo competente y asegurar que el personal posee las competencias de comportamiento y las aptitudes técnicas necesarias para cumplir con eficacia los objetivos estratégicos y el mandato de la FAO.

47. Establecer un marco de aprendizaje (aplicación de políticas y de una plataforma de aprendizaje) para apoyar la creación de oportunidades de aprendizaje y promoción de las perspectivas de carrera para todo el personal, incluidos mecanismos que mejoren las competencias técnicas del personal; asegurar que los programas de capacitación responden a los objetivos de desarrollo exigidos determinados en el SEGR y realizar un seguimiento de los mismos para que sigan teniendo pertinencia. Ello asegurará que los programas de la Organización se ajustan a las competencias de comportamiento previstas y a las aptitudes exigidas.

48. Fortalecer las competencias de gestión actuales e institucionalizar el aprendizaje y desarrollo continuos entre los administradores y dirigentes de la FAO a fin de asegurar que el personal directivo cuenta con las competencias necesarias para gestionar e instruir al personal de manera eficaz y llevar la iniciativa a fin de obtener resultados satisfactorios en apoyo del mandato de la FAO y adaptar la evaluación de las competencias de gestión a los procesos de selección para los puestos clave.

49. Prestar servicios de aprendizaje y perfeccionamiento oportunos, pertinentes y que mantengan un alto nivel de calidad a todos los empleados a lo largo del ciclo de su carrera profesional en la FAO con el fin de apoyar las necesidades y prioridades cambiantes de la Organización. Se incluye aquí un conjunto de servicios y productos dirigidos a las oficinas descentralizadas y a la Sede a fin de garantizar que los empleados tengan las aptitudes técnicas fundamentales y las competencias de comportamiento necesarias para contribuir con eficacia al logro de los objetivos estratégicos de la FAO. Como consecuencia, se establecerá una cultura más orientada a los resultados que favorezca la promoción de las perspectivas de carrera y el aprendizaje continuo en toda la Organización.

50. Con una fuerza de trabajo competente, que promueva la innovación y la creatividad, la Organización cumplirá mejor su mandato y los nuevos retos que se le presenten. Además, se elaborará de forma progresiva un marco de promoción de las perspectivas de carrera y programas de apoyo, que fomenten y apoyen el perfeccionamiento, y se aplicarán en consonancia con los objetivos y metas de la Organización, así como con el aprendizaje, el SEGR y la movilidad.

Gestión del rendimiento

51. Centrándose en el rendimiento de la gestión como concepto y no en el instrumento en sí, la Organización reconoce la necesidad de simplificar el proceso del SEGR. Se está trabajando para que el sistema resulte fácil de utilizar y práctico a fin de garantizar que se crea una mayor implicación del personal y los administradores superiores y una aplicabilidad a largo plazo como medio importante no solo en términos de gestión del rendimiento de cada funcionario, sino también para que la Organización sea capaz de gestionar de manera eficaz la capacidad en materia de recursos humanos, optimizar la eficacia máxima de su valor a partir de la cadena de valor y fomentar una cultura de excelencia, rendición de cuentas y responsabilidad.

52. La repercusión a medio o largo plazo que se espera obtener de la aplicación continua del SEGR, vinculando el rendimiento del personal con los resultados de la Organización y los resultados específicos de las unidades, proporcionará apoyo integral a la nueva cultura de la Organización orientada a los resultados. Asimismo, fomentará un alto nivel de rendimiento del personal, la delegación de responsabilidades, la excelencia en la gestión y la rendición de cuentas. El SEGR proporcionará una base objetiva para evaluar el rendimiento del personal mediante el seguimiento de la consecución individual de los objetivos definidos en el programa mediante planes de trabajo detallados de forma más eficiente y más efectiva en función de los costos. El SEGR favorecerá asimismo el cambio hacia una cultura basada en los resultados en la FAO mediante la determinación, en el marco de competencias, de características clave de comportamiento coherentes con una cultura de gestión orientada a los resultados, incluida la incorporación activa de las enseñanzas adquiridas en el ciclo de planificación y aplicación. Durante el bienio 2012-13, la elaboración de un sistema de recompensas, reconocimiento y sanciones contribuirá a motivar al personal, reforzará la productividad y aumentará la rendición de cuentas.

53. Algunas de las ventajas previstas a largo plazo derivadas de la aplicación del SEGR en la FAO son las siguientes: i) el fortalecimiento de la vinculación entre los objetivos estratégicos de la Organización y los productos y el rendimiento previstos de los distintos miembros del personal y de su unidad (facilitando a los miembros del personal una mejor comprensión de su función concreta en la panorámica general de la misión de las metas de la Organización); ii) la provisión de un mecanismo que ayude al personal en su desarrollo profesional y la progresión de sus carreras; iii) las decisiones administrativas y las medidas relativas a los recursos humanos tienen en cuenta el historial de rendimiento del personal del que se hace un seguimiento a través de la evaluación del personal; iv) evaluaciones más equilibradas y extensivas mediante la medición de resultados (indicadores de rendimiento), competencias y expectativas de rendimiento más claras definidas en la etapa de planificación a través el uso de estas; v) los directores tienen un conocimiento mejor de su equipo, sus puntos fuertes y sus necesidades de desarrollo, así como respecto de la gestión eficaz de la diversidad en la composición de los miembros de su equipo. También tienen una idea más clara de dónde se necesitan recursos para colmar las lagunas o cuándo reorganizar los recursos a fin de crear entornos de trabajo más eficaces y efectivos.

Iniciativas en materia de políticas

54. Entre las prioridades figurarán las medidas para mantener y ampliar la diversidad y versatilidad de la fuerza de trabajo de la FAO, así como para facilitar la movilidad entre las diferentes funciones y oficinas. Estas iniciativas para favorecer la diversidad de la fuerza de trabajo deberían aumentar la innovación y la creatividad en la Organización y, por tanto, permitir a la FAO cumplir mejor su mandato y los nuevos retos que se le presenten. Asimismo, un plan institucional de movilidad contribuirá al esfuerzo prioritario de descentralización que se está llevando a cabo en la Organización.

55. La División de Gestión de Recursos Humanos y el Comité de Selección del Personal han colaborado estrechamente para elaborar un amplio conjunto de directrices sobre la clasificación de las

tareas que realizará el personal no funcionario y el establecimiento de las disposiciones sobre remuneración (esto es, honorarios y otros gastos pertinentes). Las propuestas se someterán al examen de las partes interesadas internas y la División de Gestión de Recursos Humanos tratará de que los nuevos procedimientos se establezcan antes de finales de 2012. En caso de adoptarse, los procedimientos asegurarán un enfoque transparente y más coherente en el establecimiento de la compensación económica del personal no funcionario. La política sobre la utilización de funcionarios jubilados también volverá a examinarse a lo largo de 2012.

56. En la actualidad, están elaborándose propuestas para la revisión de la política de prevención del acoso. Se formulará una recomendación en junio de 2012 y se dará a conocer una política revisada en 2012. Está previsto que se propongan importantes cambios en la política actual, en particular en las modalidades de investigación.

57. La División de Recursos Humanos se encuentra en las etapas iniciales de formulación de una política para toda la Organización a fin de incluir la protección de los datos personales y cuestiones relacionadas con la privacidad afines. Actualmente se está redactando un proyecto de política y se formulará una propuesta en 2012.

58. La División de Recursos Humanos está fomentando la igualdad de género. El plan de acción sobre género en recursos humanos comprende una serie de estrategias y actividades estratégicas recomendadas que tienen por objeto lograr un 50 % de representación femenina en las categorías profesional y superiores, y proporciona el marco para la posterior elaboración de una política en materia de género. La División de Gestión de Recursos Humanos elaborará una política general en materia de género en el año 2012 para apoyar los esfuerzos realizados en la Organización a fin de mejorar las tasas de contratación y retención de personal profesional femenino.

Asociaciones eficaces en apoyo de las prioridades programáticas

Asociados para las actividades de recursos humanos

59. Las asociaciones en actividades de recursos humanos son un principio y un objetivo fundamentales de una estrategia de recursos humanos atenta a las necesidades.

60. Dado que las demandas que se plantean a la División de Recursos Humanos dentro de la FAO están cambiando, la función de recursos humanos tiene que poder prestar cada vez más asistencia a las divisiones y oficinas para predecir con exactitud sus necesidades futuras de dotación de personal y planificar la forma de atraer y establecer personal competente, así como definir y comunicar procesos y políticas eficaces de recursos humanos que les ayuden a cumplir las responsabilidades para con su personal. Esta orientación hacia una labor más estratégica y menos transaccional podría requerir un modelo organizativo de recursos humanos diferente y perfiles de competencias en materia de recursos humanos distintos a fin de satisfacer las necesidades que vayan surgiendo.

61. En la recomendación 8.1 de la Evaluación Externa Independiente (EEI), publicada en septiembre de 2007, se solicitaba que se emprendiera un examen general exhaustivo de todos los aspectos de la gestión y la administración de los recursos humanos y financieros de la Organización, orientado entre otros, por la necesidad de modernizar la División de Gestión de Recursos Humanos “de manera que pase a ser más bien un aliado estratégico que elabora estrategias de recursos humanos, asesora y apoya a los niveles superiores de la Administración, que un facilitador de procesos” (cláusula 1342).

62. El posterior examen general exhaustivo respaldó esta recomendación en su informe final de abril de 2009 y señaló que “la función de gestión de los recursos humanos en la FAO debía reforzarse y adquirir un papel más estratégico y consultivo y que la transformación de la función de recursos humanos debía ser dirigida por una División de RR.HH. que contara con los poderes necesarios para actuar en calidad de socio institucional en la gestión de la Organización” (cláusula 2.5.1).

63. De acuerdo con estas recomendaciones, está previsto establecer una red de socios institucionales estratégicos en materia de recursos humanos (en consonancia con el enfoque expuesto en el párrafo 30 más arriba) que reciba orientación funcional de la División de Recursos Humanos,

con el objetivo de ayudar a los profesionales de RR.HH. a integrarse con mayor profundidad en los procesos operativos y adaptar su trabajo diario a los resultados de actividades.

64. La incorporación de profesionales de RR.HH. en entidades institucionales impulsa una visible mejora en los resultados de las unidades administrativas y las competencias profesionales fundamentales. Un apoyo eficaz de los servicios de recursos humanos puede aumentar el rendimiento de los empleados y la retención de los mismos, a la vez que impulsar la mejora de los beneficios e ingresos de las unidades administrativas.

Reforzar las asociaciones dentro del sistema común de las Naciones Unidas

65. La función de recursos humanos de la FAO seguirá trabajando en el marco del sistema común de las Naciones Unidas para crear asociaciones con otros organismos y organizaciones, en particular con los organismos con sede en Roma, con el objetivo de intercambiar información, armonizar prácticas en el ámbito de la gestión de los recursos humanos y establecer mejores prácticas que hayan sido aplicadas y probadas por otras organizaciones de las Naciones Unidas.

66. Este enfoque favorecerá no solo la introducción de procesos, actividades y políticas de gestión de recursos humanos eficaces que hayan sido considerados viables en el contexto del sistema común de las Naciones Unidas, sino también la promoción de mayores eficiencias a raíz de la reducción de los recursos necesarios para elaborar políticas y procedimientos ya aplicados en otras organizaciones. Este enfoque podría asimismo generar ahorros, pues se podrían determinar ámbitos de colaboración para llevar a cabo determinados servicios y actividades de recursos humanos.

67. También se examinarán las prácticas de la Organización con respecto a los traslados entre organismos y la concesión del derecho a regresar. La División de Gestión de Recursos Humanos propondrá normas y procedimientos revisados para facilitar la movilidad entre organismos a través de la eliminación de procedimientos de selección complicados, incluida la participación del Comité de Selección del Personal Profesional, en la selección de personal cedido para puestos temporales.

PLAN DE ACCIÓN DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS - 2012-13

Resultados de la Organización

Los tres resultados de la Organización a los que contribuye la función de recursos humanos son los siguientes:

- Y1 Los servicios de apoyo de la FAO son considerados eficaces, eficientes, bien gestionados y orientados al cliente;
- Y2 La FAO es considerada un proveedor de información de gestión exhaustiva, exacta y pertinente;
- Y3 La FAO es considerada un empleador que aplica las mejores prácticas de gestión del rendimiento y de las personas, comprometido con el perfeccionamiento de su personal y que aprovecha la diversidad de su fuerza de trabajo.

Resultados de la Organización de la División de Gestión de Recursos Humanos

- 1 Y02G202 - Las partes interesadas de la FAO tienen fácil acceso a información pertinente, precisa y actualizada sobre la gestión de los recursos humanos a través de un Sistema de información sobre gestión de recursos humanos unificado
- 2 Y03G204 - Procedimientos y políticas de contratación y dotación de personal que contribuyen a una colocación y contratación de personal oportuna y eficaz y cumplen con los objetivos establecidos de equilibrio de género y representación geográfica.
- 3 Y03G210 - Marcos y programas de aprendizaje y perfeccionamiento que se conciben y ejecutan de acuerdo con una estrategia de aprendizaje que se ajusta a las necesidades de la Organización.
- 4 Y03G206 - Un marco de competencias de la FAO que proporciona un contexto institucional para el diseño de puestos de trabajo, la contratación, la gestión del rendimiento y el perfeccionamiento del personal

- 5 Y03G208 - Políticas de recursos humanos que respaldan los objetivos de la Organización e incorporan las mejores prácticas de la gestión de recursos humanos y las Naciones Unidas / Y03G213 - Se prestan servicios de derecho administrativo de manera eficaz, justa y de acuerdo con el Estatuto y el Reglamento del Personal y la jurisprudencia aplicable
- 6 Y03G212 - Se introducen mejoras en la seguridad social, nóminas, pensiones y servicios de seguro médico a fin de asegurar que se proporciona un apoyo óptimo y oportuno al personal de la FAO y al de otros organismos de las Naciones Unidas con sede en Roma, así como otras organizaciones internacionales.
- 7 Y03G218 - Se establece una planificación de la fuerza de trabajo y un diseño institucional efectivos en la FAO

Informe sobre los progresos en la aplicación del Plan de acción

En las páginas siguientes se exponen los informes de los progresos relativos a los ocho resultados de la Organización relativos a los recursos humanos, así como algunos de los productos y servicios importantes que contribuyen a estos.

Presentación de informes mediante códigos de colores

El marco estratégico y plan de acción utilizan un sistema de presentación de informes mediante un código de colores para indicar el estado actual de cada producto o servicio con respecto a los plazos previstos. Los colores han cambiado desde la publicación de la última versión de este documento para garantizar la coherencia con los nuevos sistemas de elaboración de informes de la Organización. El código de colores revisado es el siguiente:

-  La realización de la actividad ha concluido
-  La realización de la actividad está en marcha
-  La realización de la actividad ha experimentado retrasos, pero se han tomado iniciativas
-  La realización satisfactoria de la actividad está en peligro

INFORME SOBRE LOS PROGRESOS EN LA APLICACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN

Y02G202 - Las partes interesadas de la FAO tienen fácil acceso a información pertinente, precisa y actualizada sobre la gestión de los recursos humanos a través de un Sistema de información sobre gestión de recursos humanos unificado

Aspectos generales:

En respuesta al establecimiento de nuevas iniciativas y mejoras en el proceso de flujo de trabajo en el ámbito de los recursos humanos, el Sistema de información sobre gestión de recursos humanos se ampliará al bienio 2012-13.

Se tomarán las disposiciones pertinentes para responder a las necesidades específicas de presentación de informes que comportan cada una de las actividades nuevas, al mismo tiempo que se atiende la necesidad de aumentar el abanico de datos sobre recursos humanos del que se dispone para el análisis interfuncional simultáneo.

El objetivo es facilitar proyecciones y análisis con un valor añadido basados en la información precisa y consolidada obtenida de todas las etapas del ciclo de vida laboral; desde la gestión de puestos a la contratación y el perfeccionamiento del personal hasta la etapa de jubilación, con la capacidad de proporcionar una información exhaustiva sobre las actividades previas y actuales en materia de recursos humanos, la predicción de las necesidades futuras de dotación de personal y la prestación de asistencia a la gestión en sus actividades de planificación de recursos humanos.

Repercusión:

Proporcionar a los directivos el mecanismo necesario para que encuentren de forma directa por sí mismos información, estadísticas y tendencias precisas y actuales sobre la fuerza de trabajo. Se reducirán de forma importante los gastos generales inherentes a la creación de informes para los analistas de recursos humanos ya que todos los datos relativos a los recursos humanos se almacenarán y estarán accesibles en una sola fuente, esto es, el Sistema de información sobre gestión de recursos humanos.

Iniciativas de simplificación

Rendición de cuentas: Oficial mayor/Oficial encargado, CSH/ODPM

Productos principales (incluidas las iniciativas de simplificación por producto)	Realizaciones en 2010-11	Actividades para 2012-13	Indicadores	Plazo de ejecución	Situación de los progresos
1. Se establece un depósito de datos mejorado, que hace más fácil la extracción de datos y respalda una gestión sustantiva del personal (PIA)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Puesta en marcha satisfactoria del depósito de datos tras la versión experimental (noviembre de 2010) ▪ Se han mejorado las garantías de calidad de los datos (noviembre de 2010) Establecimiento de datos complementarios sobre recursos humanos en el depósito de datos (diciembre de 2010)	-	-	-	
2. Se dispone de informes pertinentes y precisos sobre recursos humanos a través del sistema y se imparte capacitación a los usuarios finales para acceder a ellos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se ha completado la versión beta y la versión posterior de puesta en marcha (octubre de 2010) 	-	-	-	

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Perfeccionamiento de los informes y los cuadros de indicadores tras la versión experimental (octubre de 2010) ▪ Mejora de la capacidad de elaborar informes (diciembre de 2010) 				
3. Se establece una amplia plataforma del Sistema de información sobre gestión de los recursos humanos que respalda la presentación de informes analíticos en todo el abanico de funciones de recursos humanos.	La segunda fase del Sistema de información sobre gestión de los recursos humanos se suspendió en 2011 debido a la aplicación del Sistema mundial de gestión de recursos (incluida la actualización a la versión 12 de Oracle) prevista para 2012.	Consensuar el ámbito de aplicación de la segunda fase del Sistema de información sobre gestión de los recursos humanos y completar su aplicación.	<ul style="list-style-type: none"> • Se atiende plenamente la necesidad de un análisis interfuncional y de alta calidad de los datos de recursos humanos obtenidos de un único depósito de datos. • Se proporcionan análisis e informes sobre la gestión en régimen de autoservicio en apoyo de las nuevas iniciativas de recursos humanos y se garantiza que los productos de presentación de informes disponibles siguen atendiendo plenamente las necesidades de información de la Organización • Se amplía el depósito de productos de presentación de informes en régimen de autoservicio con una calidad de datos más precisa. 	Finales del bienio 2012-13	

Y03G204 - Procedimientos y políticas de contratación y dotación de personal que contribuyen a una colocación y contratación de personal oportuna y eficaz y cumplen con los objetivos establecidos de equilibrio de género y representación geográfica

Aspectos generales:

Para seguir siendo un centro de excelencia en todos sus ámbitos de competencia, la Organización seguirá reafirmando la importancia capital de la eficiencia técnica y de las competencias en su proceso de contratación, al tiempo que aplica procedimientos de selección y contratación que posibilitan la obtención de la igualdad entre los géneros y el equilibrio geográfico señalados en muchas ocasiones por los órganos rectores. Considerando que candidatos altamente cualificados, en particular mujeres, declinan la oferta de empleo debido a la larga duración de los procesos de selección, deben aplicarse diversas medidas con miras a reducir de forma significativa los plazos de contratación. Una vez que se apruebe el marco de competencias, los procesos generales de contratación y dotación de personal se reforzarán con la inclusión sistemática y coherente de competencias en la selección de los candidatos.

Beneficios:

La reducción de los plazos de contratación evitará la pérdida de los mejores candidatos determinados y contribuirá a que la FAO se convierta en un centro de excelencia. El personal ahorrará mucho tiempo que dedicará a tareas más importantes. Se lograrán ahorros por eficiencia.

Iniciativas de simplificación

1. La División de Recursos Humanos ha elaborado procedimientos revisados para la contratación de personal de categoría profesional en puestos financiados con cargo al Programa ordinario de la Organización. Se prevé que los procedimientos propuestos reduzcan los plazos medios actuales de contratación de nueve a tres meses y generen ahorros muy significativos en lo que respecta al tiempo del personal.
2. Los procedimientos revisados de contratación de personal en la categoría de Servicios Generales también conllevarán ahorros para la Organización, tanto económicos como desde el punto de vista de tiempo del personal.
3. El procedimiento de selección de profesionales subalternos también se está examinando a fin de acelerar la preselección de solicitudes.

Rendición de cuentas:

Procedimientos de selección revisados: Jefe de la Subdivisión de Contratación y Dotación de Personal (CSHR)

Capacitación para llevar a cabo entrevistas basadas en las competencias: Jefe de la Subdivisión de Contratación y Dotación de Personal (CSHR) y Jefe de la Subdivisión de Aprendizaje y Perfeccionamiento del Personal (CSHT)

Productos principales (incluidas las iniciativas de simplificación por producto)	Realizaciones en 2010-11	Actividades para 2012-13	Indicadores	Plazo de ejecución	Situación de los progresos
1. Procedimientos de selección simplificados	Reducción de los plazos de contratación, como reconocen tanto auditores internos como externos	<ul style="list-style-type: none"> • Propuesta de procedimientos de selección revisados para funcionarios de categoría profesional 	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación al Director General • Reducción de los plazos de selección de nueve a tres meses • Ahorro en tiempo de personal de 200 días de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Junio de 2012 • 2012, si se aprueba • 2012, si se aprueba 	

		<ul style="list-style-type: none"> Propuesta de procedimientos de selección revisados para la reserva de personal supernumerario 	<ul style="list-style-type: none"> Presentación al Director General Reducción del tiempo de personal para las unidades de contratación Ahorro de 1,6 millones de USD 	<ul style="list-style-type: none"> Junio de 2012 2012, si se aprueba 	
2. Políticas revisadas sobre representación geográfica	<p>Se han realizado avances muy considerables en los dos últimos años, con un aumento del porcentaje de países con representación equitativa del 61 % en enero de 2010 al 72 % en enero de 2012. Se ha reducido asimismo el número de países sin representación de 45 en enero de 2010 a 31 en enero de 2012, así como el de países excesivamente representados de 14 a 5.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Publicación del informe de fin de ejercicio para 2011 Fijación de los objetivos anuales para los departamentos Informes bianuales. 	<ul style="list-style-type: none"> Publicación del informe Tan pronto como se aclaren las propuestas para el PTP revisado Julio y diciembre de 2012 Aumento de la proporción de países con representación equitativa. 	<ul style="list-style-type: none"> Mediados de mayo de 2012 Finales de 2012 Diciembre de 2013 	
3. Programa de profesionales subalternos (PPS)	<p>Finalización satisfactoria del proceso de selección para la primera promoción de profesionales subalternos en julio de 2011.</p> <p>El programa de orientación se ha organizado de forma satisfactoria, con la participación de todos los profesionales subalternos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Selección del segundo grupo de profesionales subalternos para septiembre de 2012: la mayoría se destinará a oficinas descentralizadas para apoyar las labores en esferas prioritarias indicadas en el PTP. Al igual que en 2011, se organizará un programa de orientación especial concebido específicamente para profesionales subalternos. Supervisar la absorción de los profesionales subalternos 	<ul style="list-style-type: none"> Selección y nombramiento de profesionales subalternos. Organización del programa de orientación 70 % de los profesionales subalternos absorbidos Finalización del proceso de contratación 	<p>Septiembre de 2012</p> <p>Septiembre de 2012</p> <p>Diciembre de 2012 y junio de 2013</p> <p>Octubre de 2013</p>	

		<p>existentes en la estructura de puestos formales.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contratación del tercer grupo de profesionales subalternos, con entrada en funciones en enero de 2014. 			
4. Progresos realizados en relación con los objetivos de movilidad geográfica de la Organización	Se han realizado 87 de los 100 traslados geográficos previstos.	Aplicación del nuevo programa de movilidad y seguimiento de objetivos para facilitar el traslado de funcionarios de un lugar de destino a otro. Examen detallado de nuevos procedimientos adquiridos a base de la experiencia a fin de proponer los ajustes necesarios.	Número de traslados geográficos.	Finales de 2012	
5. Sistemas de contratación	<p>Puesta en funcionamiento del nuevo sistema de contratación electrónica (iRecruitment) en octubre de 2011</p> <p>Actualización de la página inicial en octubre de 2011</p>	<p>Ampliación del sistema más allá de los puestos financiados con cargo al Programa ordinario a lo largo de 2012</p> <p>Renovación de todo el sitio web sobre empleo para que sea uniforme e interactivo e incluya un portal de empleo.</p>	<p>Puestos incluidos en el sistema de contratación electrónica (iRecruitment)</p> <p>Presentación del nuevo sitio web de empleo</p>	<p>Finales de 2012</p> <p>Abril de 2012</p>	
6. Reflejo de las competencias en los procesos de contratación y dotación de personal	A la espera de la finalización del marco de competencias	<p>Capacitación para llevar a cabo entrevistas basadas en las competencias</p> <p>Cambios en las directrices sobre contratación y dotación de personal</p>	<p>Capacitación impartida</p> <p>Cambios realizados</p>	<p>Finales de 2013</p> <p>Mediados de 2013</p>	

Y03G210: Marcos y programas de aprendizaje y perfeccionamiento que se conciben y ejecutan de acuerdo con una estrategia de aprendizaje que se adapta a las necesidades de la Organización.

Aspectos generales:

- 1) Establecer un marco de aprendizaje para i) asegurar que las políticas de aprendizaje se adaptan a las prioridades de la Organización a fin de contribuir a una fuerza de trabajo móvil, flexible y competente, ii) apoyar la provisión de oportunidades de aprendizaje y desarrollo de la carrera profesional para todo el personal, en particular mecanismos para mejorar sus capacidades técnicas, iii) asegurar que los programas de capacitación y perfeccionamiento de personal responden a los objetivos de desarrollo estipulados que se determinan en el SEGR y se vinculan de manera eficaz al nuevo marco de competencias cuando se aplique, iv) asegurar que se realiza un seguimiento de los programas y que estos responden a las necesidades.
- 2) Reforzar las competencias de gestión y promover el aprendizaje y el desarrollo continuos del personal directivo actual y nuevo de la FAO.
- 3) Prestar servicios de aprendizaje y perfeccionamiento con una constante calidad alta, pertinentes y oportunos a todos los empleados de la Organización a lo largo de su ciclo de carrera profesional en la FAO con el fin de apoyar las necesidades y prioridades cambiantes de la Organización. Se incluye aquí un conjunto de servicios y productos dirigidos a las oficinas descentralizadas y a la Sede que garantiza que los empleados tienen las competencias de comportamiento, los conocimientos técnicos y la orientación hacia los resultados cruciales para contribuir con eficacia al logro de los objetivos estratégicos de la FAO en todas las disciplinas.

Repercusión/Beneficios:

Se establecen planes de perfeccionamiento claros y se ofrece al personal oportunidades de aprendizaje pertinentes para lograr resultados gracias al fortalecimiento de los conocimientos técnicos y las competencias de comportamiento. Se ofrecen programas básicos en distintas formas (presenciales o de aprendizaje por Internet) para prestar apoyo al personal en su trayectoria. Se establecen las competencias en materia de gestión y su evaluación se incorpora progresivamente en otros procesos en la Organización (p.ej. la contratación para determinados puestos de gestión). Todas las oficinas descentralizadas disponen de las herramientas y conocimientos pertinentes para llevar a cabo una programación por países eficaz (p. ej., el MPP).

Iniciativas de simplificación:

Un “centro único” para actividades de aprendizaje de comportamiento y técnico con asistencia de fácil seguimiento e información sobre actividades en todas las ubicaciones (a lo largo del bienio con la aplicación de una nueva plataforma de aprendizaje). Adoptar la carta verde de las Naciones Unidas para los programas de aprendizaje de la FAO.

Rendición de cuentas:

Jefe de la Subdivisión de Formación Profesional

Productos principales (incluidas las iniciativas de simplificación por producto)	Realizaciones en 2010-11	Actividades para 2012-13	Indicadores	Plazo de ejecución	Situación de los progresos
1. Elaborar una estrategia de aprendizaje que apoye el desarrollo de las aptitudes, competencias y conocimientos de los empleados de la FAO necesarios para ejecutar los programas de la Organización de manera eficaz.	Elaboración de un informe detallado de actividades a finales de 2011 en el que se resumen las enseñanzas adquiridas y se examina la evaluación global de los programas como base para la	<ul style="list-style-type: none"> • Examinar los programas actuales (teniendo en cuenta también los resultados de la encuesta del CS y los datos de los objetivos de desarrollo del SEGR) • Evaluar y examinar la estrategia propuesta en colaboración con 	<ul style="list-style-type: none"> • Se presenta el resultado del examen a la Administración superior • Difundir y analizar la estrategia propuesta para incorporar las observaciones 	<p>Mayo</p> <p>Junio</p> <p>Julio</p>	

	elaboración de una nueva estrategia.	departamentos y oficinas	Estrategia finalizada		
2. Se finaliza una política de capacitación externa revisada que i) aclara los mecanismos de que dispone el personal para actualizar sus conocimientos técnicos y ii) asegura la distribución equitativa de los recursos para perfeccionamiento del personal entre el personal	Se analizan en 2011 las peticiones eternas de capacitación y las nuevas necesidades de la Organización como base para elaborar una propuesta	<ul style="list-style-type: none"> Finalizar la estrategia Se finaliza el proyecto de política Se da a conocer a la Administración superior y posteriormente a los órganos del personal Se publica la política 	<ul style="list-style-type: none"> Se refrenda y aplica la política, y se establecen mecanismos de seguimiento 	Junio	
3. Una plataforma de aprendizaje de la Organización para ofrecer oportunidades de aprendizaje a todo el personal (como apoyo a un tiempo mínimo de aprendizaje de 2,5 días) e información para toda la FAO sobre oportunidades de aprendizaje técnico y de comportamiento, en colaboración con oficinas descentralizadas y unidades de la Sede.	La experiencia piloto se finaliza satisfactoriamente en 2011, con 300 usuarios en todo el mundo Se obtiene la plataforma a finales de 2011.	<ul style="list-style-type: none"> Se formula el proyecto formulado y se constituye el equipo de proyecto y grupos de usuarios, con la confirmación de los recursos necesarios; Puesta en marcha en dos fases 	<ul style="list-style-type: none"> La plataforma está aplicada Se evalúa con éxito la participación en el programa de aprendizaje electrónico mundial Observaciones positivas de los usuarios (se medirán mediante evaluaciones sobre la plataforma) 	Julio de 2012 Septiembre de 2012	
4. Se ofrecen oportunidades de aprendizaje en competencias básicas de gestión de la FAO para establecer un cuadro directivo, actual o nuevo, de liderazgo centrado en los resultados	Se diseñaron e iniciaron programas básicos de gestión en 2011.	Realización de cursos sobre los fundamentos de la gestión y sobre liderazgo efectivo (se calculan 140 participantes para 2012)	<ul style="list-style-type: none"> Se evalúan todos los programas sobre gestión y liderazgo y se definen indicadores clave del rendimiento con un objetivo de al menos 3 puntos sobre 4 en la escala de clasificación para cada indicador clave de rendimiento Los participantes intercambian planes de acción con los supervisores y lo reflejan en el plan de desarrollo del SEGR 	140 participantes	

<p>5. Un proceso para la evaluación de la gestión que apoya el desarrollo y permite a la FAO incorporar la evaluación de las competencias en las decisiones de selección y reasignación.</p>	<p>En 2010 se realizó una evaluación exhaustiva de los centros de evaluación y los resultados aplicados en el nuevo Centro de evaluación de la gestión se licitaron y rediseñaron en 2011 en colaboración con los organismos con sede en Roma.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adaptar la selección de candidatos para los Centros de evaluación de la gestión a la estrategia de colocación para puestos clave (p.ej. Representantes de la FAO) (se estiman 70 funcionarios a través de Centros de evaluación de la gestión en 2012, incluida la incorporación en al menos una Oficina regional) ▪ Establecer un proceso de evaluación virtual con un perfil de competencias para el Representante de la FAO definido y criterios para una evaluación satisfactoria 	<ul style="list-style-type: none"> • Se llevan a cabo Centros de evaluación de la gestión • Se aplica el proceso de evaluación para futuros Representantes de la FAO y se realizan selecciones basadas en un perfil convenido (ya sea a través del Centro de evaluación de la gestión o evaluación virtual) • Se analizan informes sobre las competencias de gestión para detectar deficiencias y necesidades de desarrollo 	<p>80 participantes</p> <p>Mayo</p> <p>Anual</p>	
<p>6. Se establecen programas de apoyo a la carrera profesional con vinculación al aprendizaje, el SEGR y la movilidad con el fin de apoyar la promoción profesional en consonancia con los objetivos estratégicos de la Organización.</p>	<p>Se designó un Oficial de promoción de las perspectivas de carrera en julio de 2011</p> <p>Se iniciaron las consultas con las partes interesadas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar un marco de desarrollo de la carrera profesional • Proporcionar acceso en línea a los instrumentos e información sobre la promoción de las perspectivas de carrera para todos los empleados • Establecer un programa de tutorías en toda la Organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de la satisfacción del personal en la próxima encuesta de personal utilizando los resultados de la encuesta de personal de 2010 como referencia. 	<p>Abril</p> <p>Mayo</p> <p>Septiembre</p>	
<p>7. Preparar un taller sobre programación eficaz por países a fin de asegurar la integración, la colaboración y la cohesión del contenido de la programación por países que guarda relación con cinco esferas sustantivas y numerosas unidades bajo los auspicios del Objetivo funcional X1.</p>	<p>Se llevaron a cabo de forma experimental seis planificaciones de trabajo de las oficinas en los países el año pasado y las enseñanzas adquiridas se incorporaron en el diseño del plan para la programación eficaz por países.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Primera fase (marzo) • Se acuerda una estrategia de aplicación de módulos de apoyo región por región 	<ul style="list-style-type: none"> • Se adoptan indicadores clave de rendimiento para medir la satisfacción respecto del apoyo proporcionado para finalizar los marcos de programación por países (MPP) 	<p>A solicitud de los países que necesiten elaborar un MPP</p>	

Y03G206 - Un marco de competencias de la FAO que proporciona un contexto institucional para el diseño de puestos de trabajo, la contratación, la gestión del rendimiento y el perfeccionamiento del personal

Aspectos generales de la estrategia:

Creación de un marco de competencias revisado que se utilizará en las actividades de recursos humanos aplicado al personal en la Organización en todas las categorías, departamentos y localizaciones.

Las competencias recogen los grupos de comportamientos en cuanto a la forma en que las personas enfocan su trabajo para que sea más eficaz Conjuntamente con los conocimientos y aptitudes técnicas, las competencias se utilizan para definir aquello que las personas necesitan para ser más eficaces en sus puestos de trabajo. El marco de competencias en sí tendrá como finalidad establecer expectativas claras en cuanto al comportamiento en el puesto de trabajo del personal.

Repercusión:

El marco facilitará la gestión de las principales actividades de recursos humanos (incluidos la contratación, la gestión del rendimiento, el desarrollo del personal, la planificación de la fuerza de trabajo y la movilidad), utilizando un conjunto amplio y coherente de competencias comunes en consonancia con la estrategia institucional de la FAO.

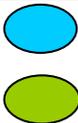
Iniciativas de simplificación:

La aplicación del marco de competencias tendrá una repercusión directa en las siguientes actividades y funciones en materia de recursos humanos:

- La creación de una biblioteca de perfiles de competencias de los empleados;
- La orientación de actividades de perfeccionamiento del personal hacia una función específica y en un nivel específico;
- El apoyo a la planificación de la fuerza de trabajo en materia de recursos humanos, proporcionando un medio de combinación de los requisitos de la Organización (en distintos niveles) con la fuerza de trabajo disponible y, por consiguiente, la estrategia de dotación de personal
- El apoyo a la evaluación del rendimiento de los empleados durante las evaluaciones anuales del SEGR utilizando un grupo común de competencias y aptitudes;

Rendición de cuentas:

Oficial mayor/Oficial encargado, CSH/ODPM

Productos principales (incluidas las iniciativas de simplificación por producto)	Realizaciones en 2010-11	Actividades para 2012-13	Indicadores	Plazo de ejecución	Situación de los progresos
<ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de un marco de competencias de la FAO 	<ul style="list-style-type: none"> • Se finalizó el marco de competencias (fase 1). • El documento incorpora los resultados de los grupos especializados de validación y las observaciones recibidas de las partes interesadas, en particular del Equipo de cambio de la cultura, el Equipo sobre creación de capacidad, el Equipo de intercambio de conocimientos, la Unión de Personal de Servicios Generales, la Asociación de los Profesionales de la FAO, el Grupo de ética y el Equipo sobre equidad de género. 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer una vinculación estratégica entre el marco de competencias de la FAO y otro proceso de recursos humanos en colaboración con la Subdivisión de Políticas de Recursos Humanos 	<ul style="list-style-type: none"> • Finalización del marco de competencias • Plena vinculación del marco de competencias a otras funciones de recursos humanos (como por ejemplo, la contratación, la gestión del rendimiento, el perfeccionamiento del personal, la planificación de la fuerza de trabajo y la movilidad) 	<p>Diciembre de 2011</p> <p>Diciembre de 2013</p>	

Y03G208 - Políticas de recursos humanos que apoyan los objetivos de la Organización e incorporan las mejores prácticas en las Naciones Unidas y la gestión de los recursos humanos

Aspectos generales:

Las políticas introducirán procesos que apoyen la movilidad dentro de la FAO y en el sistema común de las Naciones Unidas. La movilidad del personal será un componente importante de la estrategia de dotación de personal de la FAO en todos los niveles de la Organización. Las cesiones, funcionales y geográficas, apoyarán y reflejarán los objetivos de la Organización y las necesidades personales y de perspectivas de carrera de los funcionarios.

El año 2012 se trata del primer año en el que el Sistema de evaluación y gestión del rendimiento (SEGR) es el registro de rendimiento oficial para el personal que puede utilizarse como base para las decisiones administrativas y de gestión. Se está formulando una política complementaria que tenga en cuenta la posibilidad de un reconocimiento formal del rendimiento positivo y aborde el problema de la falta de rendimiento; se tiene previsto que entre en vigor en el tercer trimestre de 2012. Un marco adecuado de recompensas y reconocimiento participará en la motivación de la fuerza de trabajo, el reconocimiento de un rendimiento excepcional y, por tanto, la retención de quienes sean competentes. Afrontar el problema del rendimiento insatisfactorio constituirá una parte integrante del marco de gestión del rendimiento.

Se publicará una política global sobre igualdad de género en la Organización tras la adopción del plan de acción sobre género en recursos humanos. Lograr la igualdad en la representación de hombres y mujeres en las categorías profesionales y superiores en la Organización no solo constituye una buena práctica operativa sino que también es importante para la integridad del mandato de la FAO y su posición como miembro del sistema común de las Naciones Unidas

Los procesos y políticas de recursos humanos se examinarán y modificarán según sea necesario para respaldar la introducción del marco de competencias institucional como instrumento para la gestión de los recursos humanos del año 2014.

Repercusión prevista:

Los beneficios de la movilidad están bien documentados. Al ofrecer oportunidades de rotación del personal entre las diferentes oficinas y funciones, la Organización colabora en el desarrollo de una fuerza de trabajo más flexible y versátil con un mayor entendimiento de la labor realizada en los diferentes lugares de destino y esferas de trabajo; el apoyo a las perspectivas de carrera, el crecimiento personal y el rejuvenecimiento de las competencias; y el aumento de las competencias y la satisfacción laboral del personal. Un marco sólido de gestión del rendimiento motivará al personal en general, ayudará a retener a quienes tengan un rendimiento elevado y preservará la credibilidad del liderazgo en gestión de recursos humanos.

Las medidas para mantener y aumentar la diversidad y versatilidad de nuestra fuerza de trabajo, entre las cuales figura un mejor equilibrio de representación entre hombres y mujeres en todos los niveles, potenciarán la innovación y la creatividad dentro de la Organización y, por tanto, nos permitirán cumplir mejor los objetivos de la Organización.

Iniciativas de simplificación:

Examen de las modalidades contractuales del personal no funcionario con miras a racionalizar y simplificar el proceso de contratación para los departamentos contratantes y asegurar la coherencia y equidad en la prestación de servicios del personal no funcionario.

Examen de la autoridad delegada en recursos humanos y esferas afines en un esfuerzo por simplificar los procesos y garantizar que la autoridad encargada de la toma de decisiones se encuentra en el nivel adecuado de responsabilidad en la Organización

Rendición de cuentas:

Jefe de la subdivisión de políticas con el apoyo de otras subdivisiones pertinentes

Productos principales (incluidas las iniciativas de simplificación por producto)	Realizaciones en 2010-11	Actividades para 2012-13	Indicadores	Plazo de ejecución	Situación de los progresos
1. Se establece una política de rotación, basada en incentivos, en la Sede y entre	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se han publicado y aplicado directrices provisionales sobre la 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Basándose en las orientaciones que se reciban, 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Finales de julio de 2012 	

<p>la Sede y las oficinas descentralizadas, con criterios claros y se facilita la movilidad entre organismos.</p>	<p>movilidad temporal y a largo plazo en diciembre de 2010</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Un grupo de acción interno elaboró una política sobre movilidad revisada y la presentó en mayo de 2011 para someterla a consultas internas, que finalizaron en diciembre de 2011. 	<p>se examinará la política y el programa de movilidad propuestos y se volverán a enviar para someterse a consulta interna.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Finalización del proyecto final de política por parte de la CSH. ▪ Se elaborarán políticas o directrices complementarias sobre los derechos de regreso al puesto y los procedimientos de selección para cesiones temporales con el fin de contribuir a la movilidad dentro del sistema común de las Naciones Unidas. 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Finales de septiembre de 2012 ▪ Finales de septiembre de 2012 	
<p>2. Adopción de una política relativa a las recompensas, el reconocimiento y el rendimiento deficiente</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ n/d 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Presentar el primer proyecto de propuesta. ▪ Finalizar las consultas internas, en particular con los órganos representantes del personal y la Administración superior. ▪ Presentación del proyecto de política final al Director General. 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Junio de 2012 ▪ Agosto de 2012 ▪ Finales de septiembre de 2012 	

<p>3. Se establece el Plan de acción sobre género en recursos humanos para 2012-13 y la política para la igualdad de género.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El Comité de Recursos Humanos refrendó el Plan de acción de recursos humanos en octubre de 2011. ▪ El Plan de recursos humanos se presentó en febrero de 2012 al Director General para su aprobación. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tras la adopción del Plan estratégico de recursos humanos, se elaborará una política para la igualdad de género que apoye el plan de acción de recursos humanos y el objetivo de paridad para la representación por géneros dentro de la FAO. 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Octubre de 2012 	
<p>4. El proceso de elaboración, aplicación y examen de la política de recursos humanos está dirigido y coordinado de manera efectiva por la función de recursos humanos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tras las consultas internas, las propuestas de revisión de la política sobre modalidades flexibles de trabajo se finalizó en abril de 2011 y se presentó al Comité de Recursos Humanos en octubre de 2011. El Comité de Recursos Humanos solicitó información adicional sobre la propuesta revisada de modalidades flexibles de trabajo. ▪ Empleo de jubilados — el examen de la política actual sobre la utilización de jubilados se realizará dos años después de la introducción del programa revisado (actual AC introducido en abril de 2010) ▪ Examen de los programas de profesionales subalternos y pasantías que se introdujeron en 2010. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se volverán a remitir propuestas al Comité de Recursos Humanos y a la Oficina del Director General después de las consultas adicionales dentro del sistema común de las Naciones Unidas. ▪ La propuesta se enviará para consulta interna ▪ Se remite el documento final al Director General para que adopte una decisión. ▪ Finalización de las consultas internas, incluido con los departamentos contratantes, profesionales subalternos y pasantes. Finalización de la propuesta de revisión, según sea necesario. ▪ En caso necesario, publicación de las políticas revisadas 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mayo de 2012 ▪ Finales de abril de 2012 ▪ Finales de junio de 2012 ▪ Final del tercer trimestre de 2013 ▪ Finales de 2013 	

<p>5. Iniciativas de simplificación</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Examen de las modalidades contractuales de personal no funcionario con miras a racionalizar y asegurar la coherencia y equidad en la prestación de servicios del personal no funcionario. La División de Gestión de Recursos Humanos presentó un proyecto de directrices detalladas sobre la clasificación y remuneración del personal no funcionario en diciembre de 2011 para someterlo al examen y aprobación de la Administración superior. ▪ Examen de la autoridad delegada en recursos humanos y esferas afines en un esfuerzo por simplificar los procesos y garantizar que la autoridad encargada de la toma de decisiones se encuentra en el nivel adecuado de responsabilidad en la Organización. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Consulta con partes interesadas internas sobre las directrices propuestas una vez aprobadas ▪ Examen y publicación de las directrices revisadas tras la consulta. ▪ El examen se finalizará y aplicará junto con los procedimientos revisados para las tramitaciones y remuneraciones del personal no funcionario (ref. proyecto R12) ▪ Presentación del examen crítico de las delegaciones actuales y la propuesta de modificación a la Oficina del Director General para que se brinde orientación y se adopte una decisión 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mayo de 2012 ▪ Junio de 2012 ▪ Tercer/cuatro trimestre de 2012 ▪ Finales de marzo de 2012 	
<p>6. La política de prevención del acoso se revisa y se mejoran las modalidades de investigación entre otros aspectos de la política. Revisión patrocinada por las Naciones Unidas. Se presenta un curso de aprendizaje electrónico sobre prevención del acoso.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se ha finalizado el examen de la política con las partes interesadas y otros organismos de las Naciones Unidas y el proyecto de política revisado está en proceso de elaboración. Se han acordado mecanismos con otros organismos para actualizar el curso de aprendizaje electrónico 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se redactará la propuesta de política revisada y presentará a las partes interesadas; se actualizará el curso de aprendizaje electrónico y se podrá consultar en línea 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Finales de 2012 		
<p>7. Se elabora una política para la protección de datos personales y las cuestiones relacionadas con la privacidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ En diciembre de 2011 se inició el trabajo de base y las consultas preliminares con los servicios de 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La propuesta de política se presentará a las partes interesadas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Finales de 2012 		

	gestión de archivos. El proyecto de política sobre la protección de datos personales se elabora en cooperación con otras divisiones				
8. Examen y formulación de políticas en apoyo de la introducción del marco de competencias en la gestión de recursos humanos.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El marco de competencias se introducirá en la FAO durante el bienio en curso. Después de impartirse la formación necesaria, por ejemplo sobre la realización de entrevistas basadas en las competencias, la adaptación de sistemas y los procesos para incorporar el marco de competencias en los procesos de recursos humanos y gestión, el marco se establecerá como instrumento de gestión a partir de 2014 <p>Como parte de los trabajos preparatorios para introducir de forma satisfactoria el marco de competencias en 2014, se examinarán las políticas a fin de garantizar que están en consonancia y apoyan la introducción del marco de competencias.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Finales de 2013 		

satisfechos con la prestación de servicios por parte de la CSHS y de Vanbreda International

- El análisis inicial de la relación entre costos y beneficios de la descentralización de determinadas funciones de la seguridad social, basado en el examen realizado por un consultor externo así como internamente en la CSHS, se iniciará una vez finalizado el proyecto de desarrollo de los recursos humanos no funcionarios en noviembre-diciembre de 2012

Diciembre de 2012

Y03G218 - Se establece una planificación de la fuerza de trabajo y un diseño institucional efectivos en la FAO

Aspectos generales de la estrategia:

Elaborar un marco amplio del perfil genérico del puesto de trabajo en apoyo del diseño institucional, la dotación de personal y la planificación de la fuerza de trabajo. Elaborar un marco de planificación de la fuerza de trabajo para cubrir las necesidades de la Organización de planificación de los recursos humanos en consonancia con el marco de competencias y cumplir los objetivos estratégicos de la Organización.

Repercusión:

Reducir la actividad de efectivos de personal así como la clasificación de puestos y centrarse en la planificación estratégica de los recursos humanos y el diseño orgánico en apoyo de la estrategia institucional de la FAO. El establecimiento de perfiles genéricos de los puestos y competencias funcionales afines hará que la FAO esté en consonancia con las mejores prácticas de otros organismos y el sector privado.

Iniciativas de simplificación:

- Utilizar perfiles genéricos de puestos para establecer los puestos, realizar procesos de contratación y definir los planes de trabajo individuales
- Trazar correspondencias y agrupar las familias de empleos, armonizar los títulos de los puestos
- Acelerar la contratación interna y externa;
- Apoyar la creación de un acuerdo sobre el plan de trabajo individual anual a efectos del SEGR;
- Centrarse en las posibilidades de crecimiento profesional, y las recompensas;
- Facilitar la movilidad y los traslados en toda la Organización y entre familias de puestos

Rendición de cuentas:

Oficial mayor/Oficial encargado, CSH/ODPM

Productos principales (incluidas las iniciativas de simplificación por producto)	Realizaciones en 2010-11	Actividades para 2012-13	Indicadores	Plazo de ejecución	Situación de los progresos
Establecimiento e introducción de perfiles genéricos de los puestos	<ul style="list-style-type: none"> • Examen exhaustivo de 4 115 puestos activos y 1 076 títulos de puestos para la categorías profesionales y superiores en la Sede y en oficinas descentralizadas. En concreto, la CSH examinó todas las familias de puestos que figuraban en la clasificación común de los grupos ocupacionales de la CAPI del 1A al 1U “Trabajo profesional, de gestión y técnico” en el que figuraban 735 títulos de trabajos activos que abarcaban aproximadamente 1 865 puestos. • Para lograr la armonización, la CSH propone reducir los títulos de los puestos (categorías P y D) de 735 a 163 y mantener las 12 	<ul style="list-style-type: none"> • Trazado de correspondencias y agrupamiento de los perfiles de empleos para la categoría de Servicios Generales. • Revisión de todos los títulos de puestos para la categoría de Servicios Generales • Establecimiento de las funciones de los puestos de las categorías generales, profesionales y de director dentro de las familias de 	<ul style="list-style-type: none"> • Consecución de la reducción de los grupos y familias ocupacionales • Finalización de la armonización de los títulos de los puestos • Finalización de los perfiles genéricos de los puestos para todas las categorías 	<p>Junio de 2012</p> <p>Junio de 2012</p> <p>Diciembre de 2012</p>	   

	familias de empleos más pertinentes de la CCOG de las 20 existentes.	empleos pertinentes en consulta con las partes interesadas <ul style="list-style-type: none"> Adaptación de los módulos del Sistema de gestión de los recursos humanos de Oracle a las necesidades de la FAO 	<ul style="list-style-type: none"> Establecimiento de una herramienta de depósito electrónico para realizar búsquedas y archivar (Oracle R12) 	Enero de 2013	
Elaborar un marco de planificación de la fuerza de trabajo	n/d	El marco de planificación de la fuerza de trabajo constará de tres actividades principales: <ul style="list-style-type: none"> Análisis de la oferta que conlleva la elaboración de perfiles del personal actual de la FAO y la proyección de la composición futura necesaria. Análisis de la demanda que determina las necesidades futuras de personal de la FAO. Análisis de las lagunas que compara el análisis de la oferta de fuerza de trabajo con el análisis de la demanda de fuerza de trabajo a fin de determinar las diferencias y subsanar las lagunas en las principales actividades de recursos humanos, como por ejemplo la movilidad, la contratación, el traslado y el perfeccionamiento del personal. 	<ul style="list-style-type: none"> Elaboración de un marco conceptual. Aplicación de un mecanismo de presentación de informes y seguimiento en apoyo a los análisis de la oferta y la demanda (Oracle R12) Los resultados del análisis de las lagunas se incorporan en las principales actividades de recursos humanos 	Junio de 2012 Enero de 2013 A partir de enero de 2014	