

## Memorando del Presidente sobre la sexta reunión del Grupo de trabajo III del CoC-EEI

Martes 29 de abril de 2008

Ramalingam Parasuram, Presidente

- 1) **Política de recursos humanos** (Anexo I): Los miembros acogieron con agrado la estrategia presentada por la Administración así como la presencia de los órganos del personal en el debate y su contribución al mismo. En la estrategia se presentaba un objetivo último que era preciso convertir a continuación en un plan de acción concreto. Aunque los resultados del examen exhaustivo ayudarán a refinar el plan, deberían introducirse mejoras inmediatas paralelamente a la realización del citado examen. Era preciso en el momento presente determinar los costos del plan de acción y elaborar propuestas sobre el modo de sufragar los posibles costos adicionales. Con miras a refinar ulteriormente el plan de acción debería hacerse mayor hincapié en:
  - a) una política eficaz de representación geográfica y equilibrio entre los sexos, que no debería no obstante menoscabar los criterios básicos de selección en función de los méritos;
  - b) un aumento de la capacitación del personal, incluso sobre gestión;
  - c) el establecimiento de una política de rotación (se observó que la Administración había propuesto que dicha política se basara en incentivos);
  - d) el establecimiento de un sistema homogéneo y coherente para la contratación y la formación de jóvenes profesionales, especialmente de países en desarrollo. El sistema debería comprender el programa de pasantías y disponer de los recursos necesarios;
  - e) la delegación de mayores facultades por parte de la Oficina del Director General (se acogieron con agrado los recientes progresos en este sentido, si bien se alentó a seguir avanzando en esa dirección);
  - f) la transparencia y una política basada en la selección competitiva en relación con la contratación de consultores, con medidas encaminadas a conceder atención a la representación geográfica y el equilibrio entre los sexos;
  - g) la racionalización del uso de jubilados de la FAO, que no deberían emplearse para cubrir puestos vacantes a largo plazo como medio de ahorrar gastos. Asimismo se expresó preocupación por el uso de jubilados de la FAO como asesores superiores;
  - h) la introducción rápida de un sistema objetivo de evaluación del personal que ponga en relación el rendimiento del personal y los objetivos de la Organización;
  - i) la introducción de mayor flexibilidad en la contratación por medio de la clasificación doble de puestos a todos los niveles;
  - j) la mejora de los sistemas de Oracle con objeto de: a) hacer más fácil la extracción de datos y su análisis; b) respaldar una gestión sustantiva del personal, en lugar de la mera tramitación de transacciones;
- 2) La Administración debería informar periódicamente a los órganos rectores sobre la elaboración y aplicación del plan (probablemente por conducto del Comité de Finanzas). Los miembros insistieron en que se les proporcionase información sobre los elementos efectivamente aplicados.

- 3) **Cambio de cultura en la Secretaría** (véase el Anexo II): Los miembros consideraron la propuesta preparada por la empresa de consultoría Mannet y expresaron acuerdo en general con el planteamiento presentado. Muchos miembros resaltaron la importancia de velar por la visibilidad y el papel crucial de la comunicación. En particular, se señaló que era necesario mejorar la comunicación entre la Administración y el personal de la FAO sobre el proceso de reforma. Varios miembros hicieron hincapié en la comunicación cara a cara además de por medio de mejores instrumentos a través de la web. Asimismo se hizo hincapié en el compromiso que el Director General y otros miembros de la Administración superior debían exhibir a fin de dirigir y demostrar el cambio de cultura, al igual que en la necesidad de establecer un proceso de seguimiento para evaluar el grado de cambio de la cultura y las percepciones del personal.
- 4) Los miembros convinieron con la propuesta de establecer un equipo del cambio, en el marco de un proceso dirigido preferiblemente por el Director General Adjunto o, en su defecto, por un subdirector general. También convinieron en la necesidad de que se dispusiera de facilitación externa para que los miembros del equipo del cambio pudieran reservar el tiempo preciso y en que el equipo debería constituir una muestra representativa del personal, por unidades y grados, e incluir la plena participación del personal en los países (se observó que las opiniones formales de los órganos del personal estaban representadas en otros foros y que las opiniones del personal estarían representadas en la muestra). Algunos miembros expresaron opiniones divergentes sobre la composición del equipo:
- a) algunos miembros solicitaron que en el equipo hubiera dos representantes de los órganos rectores, mientras que la mayoría de los miembros consideró que el proceso debería estar completamente en manos del personal y la Administración de la FAO y que la presencia de representantes de los órganos rectores no favorecería ese fin;
  - b) otros expresaron la opinión de que había una contradicción interna en la pretensión de que los miembros del equipo del cambio formaran parte del mismo a título personal y constituyeran una muestra representativa de la Organización y sugirieron que el único criterio en la fase de conceptualización del proceso deberían ser las capacidades personales concretas. Asimismo estimaron que para su aplicación sería importante contar con un grupo representativo. Algunos sugirieron también que en el equipo del cambio debería haber representantes designados por los órganos del personal. La mayor parte de los demás miembros consideró que la selección cuidadosa de representantes, que participaran a título personal, de toda la Organización sería muy favorable al éxito de la labor.
- 5) Se acogió con satisfacción el apoyo de los órganos del personal al proceso y su contribución al debate del Grupo de trabajo. Se exhortó a la Administración a proceder con rapidez a fin de iniciar el proceso de cambio de cultura. Al mismo tiempo se reconoció que se trataba de un proceso a largo plazo. El cambio de cultura debería ser un objetivo institucional interno en el contexto del Marco estratégico y la supervisión por parte de los órganos rectores del proceso debería basarse en la presentación de informes periódicos al Consejo (por conducto del Comité de Finanzas).
- 6) Determinación de los costos de la aplicación del Programa para el cambio de cultura: Los miembros pidieron que se les informara de los recursos necesarios para llevar a cabo el proceso de cambio de cultura (se resaltó que no debían desviarse recursos de los

programas técnicos y de desarrollo del Programa Ordinario con miras a financiar este proceso).

- 7) **Examen exhaustivo** (Anexo III): La Administración informó al Grupo de trabajo de que se estaba completando el examen final de las ofertas recibidas respecto del examen exhaustivo y se preveía realizar la selección durante la primera semana de mayo. La Administración propuso que se invitara a la empresa seleccionada a una de las reuniones del Grupo de trabajo III programadas en el mes de mayo, como habían solicitado anteriormente los miembros del Grupo.

## Anexo I

### **Estrategia y política de gestión de recursos humanos**

#### Antecedentes

1. En su informe a la Conferencia, el equipo encargado de la evaluación externa independiente (EEI) indicó que la FAO necesita de forma apremiante una estrategia formulada con claridad que abarque la gama completa de productos de la Organización con horizonte 2015 como mínimo, que comprendan y refrenden todos sus Miembros y que sus disposiciones en lo tocante a los fines y los medios sean inequívocas. Por lo que respecta a los recursos humanos (RH), el equipo de evaluación externa independiente declaró que se necesitaba un **marco estratégico para la gestión de recursos humanos** a fin de comprometer conjuntamente a la Administración superior y a la División de Recursos Humanos en la realización de objetivos esenciales en relación con los recursos humanos.

2. Teniendo en cuenta lo expuesto y en respuesta a la petición formulada por los miembros del Grupo de Trabajo III del Comité de la Conferencia sobre la reforma de los sistemas, el cambio de la cultura y la estructura orgánica, se ha formulado una estrategia y política institucionales de gestión de recursos humanos con arreglo a los objetivos estratégicos fundamentales de recursos humanos en los que se basa el marco del Modelo de Gestión de Recursos Humanos (MGRH) de la FAO elaborado por consultores de Accenture e introducido en 2007.

3. La modernización de la función de recursos humanos constituirá un proceso intenso y constante en los próximos dos bienios, lo que requerirá la preparación de un plan de trabajo detallado con medidas demostrables, junto con las estimaciones de los recursos necesarios y el calendario para su realización, como parte del plan de acción de la EEI. Será necesario ajustar y articular dicho plan con otros sectores de actividades de seguimiento de la EEI, en particular el examen exhaustivo y las medidas destinadas a abordar el cambio de cultura, pero incluyendo también iniciativas específicas, como la incorporación de la gestión basada en los resultados en todas las actividades de la Organización, los cambios en las tecnologías de la información y la comunicación, las mejoras en la comunicación interna, la simplificación de los procesos, etc.

#### Finalidad de una estrategia de recursos humanos

4. La gestión eficaz de los recursos humanos es esencial para lograr los objetivos estratégicos de la FAO. *La aplicación de la estrategia de recursos humanos contribuirá a crear un entorno favorable para que la Organización pueda atraer, desarrollar y motivar a una fuerza laboral de categoría mundial y orientar sus energías a lograr los objetivos estratégicos de la Organización.*

#### El marco de la estrategia de recursos humanos

5. La estrategia y política de gestión de recursos humanos se basa en cinco objetivos estratégicos:

- I. Armonizar la estrategia de recursos humanos con los objetivos institucionales en un marco de gestión basada en los resultados
- II. Atraer, contratar y mantener una fuerza laboral capacitada y motivada
- III. Asegurar un alto rendimiento y la excelencia
- IV. Transformar la prestación de servicios de recursos humanos para mejorar su eficiencia, rentabilidad y calidad
- V. Fortalecer y transformar la función de los recursos humanos en un socio más dinámico y estratégico centrandose más la atención en la prestación de servicios de formulación de política, asesoramiento y consultoría y de soluciones de recursos humanos para la Organización.

### *Aplicación de la estrategia de recursos humanos*

6. A continuación se resumen las relaciones entre los objetivos estratégicos en materia de recursos humanos y las recomendaciones formuladas por la EEI. Se especifican por separado los resultados que se prevé derivarán de la consecución de cada objetivo estratégico de recursos humanos, y la descripción de las medidas que habrá de adoptar la Organización para contribuir a los resultados.

## I. Armonizar la estrategia de recursos humanos con los objetivos institucionales en un marco de gestión basada en los resultados

*Para asegurar la realización satisfactoria de los objetivos estratégicos institucionales, la Organización ajustará, mediante un marco de gestión del rendimiento, los planes de trabajo y responsabilidades de cada funcionario a su jerarquía de resultados institucionales*

### Recomendaciones de la EEI:

Es necesario realizar luego cambios profundos y extensos en las políticas y los procedimientos sobre los recursos humanos y financieros, con el fin de asegurar que se ajusten y enfoquen a esa visión clara, y se comprometan de la forma más eficiente y eficaz posible para lograr dichos objetivos claros (6.1).

Resultados	Medidas
a. Una marco estratégico de recursos humanos coherente con metas de RH concisas y claramente definidas y unos objetivos e indicadores cuantificables	(i) Acordar para noviembre de 2008 una estrategia y política generales de gestión de RH con las principales partes interesadas, como base para crear un entorno positivo y favorable de gestión de RH que fomente una cultura de gestión basada en torno a los resultados
b. Una fuerza de trabajo motivada y productiva impulsada por una gestión basada en los resultados	(ii) A partir de 2008, vincular progresivamente el marco de competencias a las necesidades que derivan de las actividades, los productos y resultados de la unidad orgánica
c. Una sólida relación de dependencia entre la gestión basada en los resultados (GBR) y la gestión de RH, mediante la vinculación de los objetivos estratégicos de RH con los objetivos del programa institucional incorporados en el Marco Estratégico de la FAO	(iii) Elaborar un sistema de gestión del rendimiento que vincule los objetivos generales de la Organización a los distintos planes de trabajo, que aporte retroinformación y asegure la rendición de cuentas de los resultados de los programas, comenzando con un proyecto experimental en 2008
	(iv) Determinar el alcance y contenido de la capacitación en gestión basada en los resultados (GBR); impartir capacitación especializada para desarrollar competencias de gestión; elaborar y difundir técnicas básicas de GBR a los departamentos técnicos y administrativos

## II. Atraer, contratar y mantener una fuerza laboral capacitada y motivada

*Contribuir a que la FAO sea una prestigiosa organización poseedora de conocimientos atrayendo a las personas mejor dotadas, impartiendo una buena formación, y creando un sentido de interés y responsabilidad compartidos para el éxito de la Organización.*

### Recomendaciones de la EEI:

Integrar la contratación, el perfeccionamiento del personal y los criterios de promoción en un marco de políticas de recursos humanos unificado y más coherente (8.2)

Deberían reorientarse las políticas y los sistemas de recursos humanos para atraer el calibre de que disponen las personas y habilitar grupos de trabajo en la forma en que necesita la FAO para lograr sus fines (6,1)

Deberían establecerse niveles de responsabilidad claros para la contratación (8.4)

El Director General debería seguir teniendo la responsabilidad general de la consecución de un equilibrio geográfico y de género, pero dentro de un marco más inclusivo de responsabilidades delegadas (8.5)

La EEI aprueba el plan de acción sobre el género en los recursos humanos, particularmente su insistencia en los planteamientos integrados ante la contratación y la retención de funcionarias con políticas tales como favorecer el equilibrio entre el trabajo y la vida privada (8.5)

Resultados	Medidas
<b>a.</b> Una estructura de grados y políticas de RH que favorezcan la promoción profesional	<b>(i)</b> Crear un marco de políticas de RH que favorezca la entrada de personal a nivel de principiante, favorecer la adquisición de mayor experiencia mediante la movilidad y fomentar la promoción profesional del personal de rendimiento satisfactorio, incluso mediante prácticas menos rígidas de clasificación de puestos.
<b>b.</b> Una mayor capacidad para atraer y contratar personal que posea las competencias y conocimientos que se requieren en un entorno en evolución	<b>(ii)</b> Completar la elaboración del sistema de presentación de informes sobre la gestión de RH para facilitar una mejor planificación de RH <b>(iii)</b> Introducir medidas de contratación dinámicas que permitan dirigirse a fuentes de candidatos altamente calificados y establecer una lista internacional de tales candidatos
<b>c.</b> Un procedimiento de contratación simplificado y más eficaz y eficiente, incluida la planificación de la promoción profesional	<b>(iv)</b> Delegar autoridad en los jefes de departamento y de las Oficina Regionales y las oficinas independientes, a partir del 1º de mayo de 2008, para la contratación de personal profesional.
<b>d.</b> Reducción del perfil de edades de la Organización	<b>(v)</b> Revisar la estructura de grados de los departamentos con miras a establecer selectivamente puestos de grado inferior <b>(vi)</b> Orientarse hacia la contratación de personal profesional a nivel de principiante para hacer frente al actual elevado perfil medio de edades de la fuerza de trabajo de la FAO
<b>e.</b> Progresos en la consecución de una representación geográfica más equitativa y en el empeño por lograr la plena paridad de género	<b>(vii)</b> Finalizar el plan de acción sobre género en RH para armonizar los objetivos de la FAO por lo que respecta al equilibrio de género con los de otras organizaciones del sistema común de las Naciones Unidas

	<p><b>(viii)</b> Establecer objetivos de equilibrio geográfico y de género y asignar responsabilidades a los jefes de departamento y de las oficinas para lograr esos objetivos</p>
<p><b>f.</b> Creación de un entorno favorable de trabajo que refuerce la atracción y retención de personal calificado</p>	<p><b>(ix)</b> Establecer para mayo de 2008 disposiciones prácticas flexibles que promuevan objetivos de equilibrio entre la actividad laboral y la vida privada .</p> <p><b>(x)</b> Velar por que se establezcan servicios de guardería en los locales de la FAO</p>



### III. Asegurar un alto rendimiento y la excelencia

*Contribuir a la creación de una fuerza de trabajo con elevados niveles de competencia, eficiencia e integridad mediante un marco de gestión del rendimiento que fomente una cultura de responsabilidad y rendición de cuentas con el debido reconocimiento del elevado rendimiento y una estructura dinámica de apoyo para abordar situaciones de bajo rendimiento*

#### Recomendaciones de la EEI:

La EEI apoya la orientación general de la nueva evaluación del rendimiento establecida por la División de Gestión de Recursos Humanos, particularmente su insistencia en el perfeccionamiento del personal (8.6)

Introducir una serie de incentivos para la excepcionalidad del rendimiento, vinculados a un sistema más sólido de evaluación del rendimiento (8.7)

Incentivos para alentar, reconocer y recompensar la iniciativa y el rendimiento tanto en el plano colectivo como en el individual (8.1)

Disponer la rotación del personal técnico de la FAO con la finalidad tanto de asegurar unos vínculos eficaces entre la Sede y las oficinas descentralizadas como de servir de catalizador para el perfeccionamiento de las competencias del personal (8.2).

Consecuencias	Medidas
<p><b>a.</b> Una fuerza de trabajo con elevados niveles de competencia y eficiencia y que posea las aptitudes necesarias para ayudar a la Organización a lograr sus objetivos institucionales</p>	<p>(i) Crear un sistema justo, equitativo, transparente y cuantificable de gestión del los rendimiento que favorezca la creación de una cultura de responsabilidad y rendición de cuentas en materia de gestión mediante la aplicación de un nuevo sistema de gestión del rendimiento (PEMS), comenzando con un proyecto experimental en al menos dos oficinas de la Sede y una región en 2008, seguido de su ampliación a toda la Organización en 2009</p> <p>(ii) Proporcionar asesoramiento al personal directivo sobre cuestiones de rendimiento.</p> <p>(iii) Integrar las competencias directivas, del personal profesional de los FAOR, del personal de servicios generales y de las funciones básicas recién elaboradas, en cada uno de los módulos correspondientes del HRMS e impartir capacitación sobre su uso a los directores y el personal respecto de todas las funciones de RH</p> <p>(iv) Elaborar una serie de incentivos para premiar, a partir de 2009, el rendimiento elevado, dando preferencia inicialmente a los incentivos no financieros.</p>
<p><b>b.</b> Una fuerza de trabajo interdisciplinaria que permita promover conocimientos y experiencia más amplios de toda la Organización</p>	<p>(v) Introducir una política de rotación y movilidad del personal para regular el movimiento de personal de un puesto a otro en el mismo lugar de destino y de un lugar de destino a otro, es decir entre la Sede y las oficinas descentralizadas</p> <p>(vi) Facilitar la movilidad entre organismos</p>
<p><b>c.</b> Un grupo directivo bien formado goza de mayor responsabilidad y capacidad de adopción de decisiones respecto de la gestión de sus recursos humanos así como de</p>	<p>(vii) Incrementar la proporción de los fondos totales destinados al perfeccionamiento del personal para permitir la ampliación del Centro de Perfeccionamiento sobre Gestión (MDC) con objeto de incluir más personal de grado P-5.</p>

<p>generar una mayor eficiencia y eficacia de sus equipos en la realización de sus respectivos programas</p>	<p>Ampliar los actuales programas de perfeccionamiento de las capacidades de gestión para incluir una evaluación con arreglo a las competencias de gestión de la FAO, que dé lugar a la elaboración de planes de capacitación específicos</p> <p><b>(viii)</b> Establecer un marco de rendición de cuentas y responsabilidad que determine los niveles de autoridad delegada de conformidad con el principio de subsidiariedad, que los directores y el personal ejercerán para realizar sus programas</p>
--	--

#### IV. Transformar la prestación de servicios de recursos humanos para mejorar su eficiencia, rentabilidad y calidad

*Lograr un mayor grado de satisfacción del destinatario mediante una prestación de servicios de recursos humanos más rentables y cuantificables*

##### Recomendaciones de la EEI:

Los procedimientos administrativos deberían ser revisados, simplificados y reorientados radicalmente para que estén más ‘centrados en los destinatarios’ (6.1)

Basar los procesos administrativos y los servicios de apoyo en una orientación hacia el destinatario (8.1)

El grado máximo de racionalización y simplificación posible de los reglamentos y procedimientos (6.1)

Las propuestas deberían mirar a mejorar la transparencia y promover la delegación de autoridad basándose en el principio de subsidiariedad (8.1)

Un cambio importante de la realización de controles previos a la de controles posteriores (8.1)

Facilitar y habilitar la comunicación horizontal y vertical (6.1)

Destacar a oficiales administrativos para estimular y asegurar unos planteamientos orientados al destinatario en relación con las divisiones técnicas (8.9)

Consecuencias	Medidas
<p><b>a.</b> Una función de RH más orientada al destinatario en que la finalidad principal consiste en proporcionar asesoramiento estratégico y de políticas a los directores superiores y de servicios y al personal, más que en centrar la atención en tramitar las transacciones</p>	<p><b>(i)</b> Ampliar la cobertura de los procesos impulsados por el valor en los sectores de estrategia de gestión y servicios de asesoramiento sobre recursos humanos, incluida la planificación, dotación de personal, diseño organizativo, gestión de la comunicación y la información en materia de recursos humanos. Esto implica la plena aplicación de los procedimientos descritos en el HRMM</p> <p><b>(ii)</b> Al realizar el examen exhaustivo, tratar de mejorar ulteriormente la función de RH y las disposiciones organizativas para la prestación de servicios</p>
<p><b>b.</b> Un marco de RH eficiente y eficaz, que permita a los directores y el personal desempeñar sus funciones utilizando la tecnología más avanzada</p>	<p><b>(iii)</b> Simplificar la cadena de tramitación de las aprobaciones, limitando el número de niveles de iniciador y de aprobación de las diversas transacciones de RH. Eliminar las fases de iniciación y aprobación de transacciones superfluas y costosas sobre la base de una evaluación del análisis de riesgos y de costos y beneficios de las transacciones</p> <p><b>(iv)</b> Integrar los diferentes proveedores de servicios de RH e introducir un sistema de autoservicio del personal y los directores, con miras a proporcionar un servicio más eficiente a los departamentos y los destinatarios</p>
<p><b>c.</b> Habilitación de los directores de servicios en la Sede y en las oficinas descentralizadas, así como de los oficiales de personal administrativo incrementando su autoridad, responsabilidad y rendición de cuentas</p>	<p><b>(v)</b> Delegar progresivamente autoridad en el sector de recursos humanos a directores de servicios y oficiales de personal debidamente capacitados y bien equipados con arreglo al principio de subsidiariedad (véase el <b>Anexo A</b>)</p>
<p><b>d.</b> Reducción al mínimo de una gestión reacia a asumir riesgos</p>	<p><b>(vi)</b> Establecer un mecanismo eficaz de supervisión y fortalecer los controles a</p>

	posteriori en apoyo de las delegaciones de autoridad
<b>e.</b> Una mejor calidad de prestación de servicios de RH, incluida la introducción de niveles cuantificables de prestación de servicios (acuerdos sobre el nivel de los servicios)	<b>(vii)</b> Reestructurar la función de RH para simplificar, unificar estratos y mejorar el enfoque en función del destinatario y establecer al menos tres acuerdos sobre el nivel de los servicio para el 31.12.08
<b>f.</b> Un instrumento de presentación de informes sobre gestión de RH para lograr una presentación de informes de RH de elevada calidad	<b>(viii)</b> Elaborar y perfeccionar el sistema de del SGRH de Oracle para que sea la fuente única de datos de RH de toda la FAO y proporcionar unos informes de gestión de RH de elevada calidad

## V. Fortalecer y transformar la función de recursos humanos

Poner la estrategia de recursos humanos en el centro de una nueva cultura institucional de una organización basada en el conocimiento y con la debida atención a la prestación de servicios sobre políticas y la aportación de soluciones de recursos humanos a la Organización

### Recomendaciones de la EEI:

Modernización de 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 (8.1)

Alentar y apoyar al personal para que sea eficaz y responsable a fin de lograr en forma eficiente los resultados (6.1)

Elaborar los acuerdos contractuales para los recursos humanos distintos del personal de plantilla, incluidos los jubilados, para asegurar una mayor flexibilidad en la dotación de personal con el fin de satisfacer las necesidades de los programas (8.3)

Consecuencias	Medidas
a. Un marco de gestión de recursos humanos más flexible	(i) Examinar las modalidades contractuales para proporcionar una mayor autonomía y flexibilidad a los directores de servicios y abordar las cuestiones de la naturaleza cambiante de la fuerza de trabajo (p. ej. reducción del personal básico frente al aumento de la proporción del personal no básico)
b. Una estrategia de comunicación de RH reforzada	(ii) Elaborar y aplicar una estrategia eficaz de comunicación que promueva un planteamiento más orientado al destinatario respecto del diseño y la prestación de servicios de RH (iii) Revisar el Manual Administrativo y simplificar sus disposiciones haciéndolas más fáciles de utilizar, y extrayendo todas las disposiciones de procedimiento (para fundirlas en un compendio aparte) (iv) Trabajar conjuntamente con el equipo encargado del cambio como parte de la iniciativa del cambio de cultura para mejorar la función de RH
c. Contribución al cambio de la cultura institucional	

**Estrategia y política de gestión de recursos humanos**

**Progresos realizados en relación con las iniciativas de delegaciones de autoridad y de simplificación en la gestión de recursos humanos**

1. En este anexo se proporciona una actualización de los progresos realizados en la aplicación de las iniciativas de delegaciones de autoridad y de simplificación.
2. De acuerdo con las recomendaciones formuladas por el equipo encargado de la evaluación externa independiente en que se insta a mejorar sustancialmente la eficiencia administrativa, entre otras cosas mediante la simplificación de los procedimientos y la habilitación de los directores de servicios sobre el principio de subsidiariedad, el Director General ha delegado autoridad respecto de una serie de cuestiones que figuran en las series 300 y 400 del Manual Administrativo, es decir, los capítulos del Manual que abordan todas las disposiciones relativas al personal, la gestión de recursos humanos y los viajes. Estas delegaciones se ajustan al nuevo marco del Modelo de gestión de recursos humanos (MGRH) introducido en 2007.
3. En total, se han decidido 125 delegaciones, entre ellas las relativas a 26 temas en que la autoridad la detentaba el Director General. Se incluyen entre otras las delegaciones sobre el nombramiento del personal de categoría profesional (P1-P5), que ahora son competencia de los ADG; la prórroga del nombramiento de personal de grados P5 e inferiores y la aprobación de honorarios de consultores que superen los actuales umbrales, que serán competencia de los Oficiales de prestación de servicios de RH; y la terminación del nombramiento del personal profesional y de servicios generales que se transferirá al ADG de AF.
4. Estas delegaciones, que entrarán en vigor el 1º de mayo de 2008, contribuirán a un cambio de lo que la EEI denominó aprobaciones previas de transacciones y una "cultura de gestión reacia a asumir riesgos" a una mayor utilización de controles a posteriori y de la gestión de carácter excepcional. La habilitación de los directores de servicios y de los oficiales de personal administrativo implicará también la delegación de responsabilidad y rendición de cuentas respecto de las actividades de recursos humanos a niveles más bajos dentro de la estructura organizativa, con arreglo al principio de subsidiariedad.
5. Estas delegaciones, y la consiguiente simplificación de los procesos administrativos en el sector de la gestión de recursos humanos, contribuirán a mejorar la eficiencia y la eficacia de la prestación de servicios de recursos humanos, sobre todo por lo que respecta a la aplicación de las transacciones diarias de recursos humanos, y reducirá los costos administrativos de tramitación de estas transacciones. Este planteamiento permitirá también una mayor integración de apoyo a los destinatarios en las funciones de recursos humanos.

## Anexo II

### Cultura institucional y cambio de la cultura

1. Se recuerda que el Grupo de trabajo III (GT III), en los debates que mantuvo el 18 de enero, el 30 de enero y el 7 de marzo reconoció que el cambio de la cultura era un proceso a largo plazo y que en la Organización debería existir una cultura más participativa y una comunicación mejorada tanto en sentido horizontal como vertical. El GT consideró que la responsabilidad del cambio incumbía a la administración, que dicho cambio debía ser dirigido desde arriba, y que un grupo de trabajo interno con amplia participación podía aportar una contribución útil.

2. El Consejo de Dirección examinó el tema del cambio de la cultura en nueve de sus reuniones desde enero de 2008, mientras que el Comité Consultivo Mixto sobre la Reforma de la FAO (JAC/FAR) lo trató en seis de las reuniones que celebró en febrero, marzo y abril de 2008; esto demuestra la importancia que se atribuye a este reto. En ambos foros se mantuvo un debate pormenorizado sobre el mecanismo recomendado por la EEI para el cambio de la cultura, es decir, el establecimiento de un grupo de trabajo interno especial, la persona que lo dirigiría y el posible nombramiento de un promotor o especialista en el cambio de la cultura.

3. Durante los debates iniciales mantenidos en el JAC/FAR el 12 y el 28 de febrero, los representantes del personal manifestaron que preferían, en principio, que fuera el JAC/FAR existente el que dirigiera el programa general de cambio de la cultura.

4. A la luz de la complejidad de la cuestión, tanto el Consejo de Dirección como el JAC/FAR y el GT III consideraron que, antes de decidir cuál era el instrumento apropiado, era indispensable contratar a un experto en el tema para que brindara asesoramiento sobre el mecanismo más idóneo para desarrollar un programa global de cambio de la cultura.

5. La FAO solicitó a MANNET, un grupo de consultoría con sede en Ginebra que ha llevado a cabo programas de fomento institucional para diversas organizaciones multilaterales, que prestara asesoramiento sobre el planteamiento para abordar las recomendaciones de la EEI en materia de cambio de la cultura institucional, especialmente en lo que respecta al mecanismo y los planes de acción pertinentes. También se pidió a los consultores que abordaran aspectos más amplios del cambio de la cultura, y que proporcionaran información sobre las mejores prácticas y los enfoques adoptados por otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas.

6. En el resumen adjunto de la respuesta de los consultores se esboza un planteamiento general para abordar el reto de la transformación de la cultura; en él se sostiene que dicho cambio debe ser impulsado por una visión compartida de la Organización y se proponen unos mecanismos internos para el cambio de la cultura, así como algunas iniciativas inmediatas y un plan de acción. El documento se ha sometido al examen del Consejo de Dirección y el JAC/FAR.

7. El Consejo de Dirección está de acuerdo con todas las recomendaciones formuladas en dicho documento y en particular con el desarrollo de un proceso integrado de cambio interno, con el establecimiento de un equipo encargado del cambio, y con la función, la composición y la dirección propuestas para el mismo.

8. Tanto el Consejo de Dirección como el JAC/FAR concordaron con la opinión de los consultores de que se requiere una inversión considerable en el proceso de cambio y la Organización debe asegurar al mismo financiación suficiente, en primer lugar para establecer el equipo encargado del cambio pero contemplando también los costos de la puesta en práctica de importantes iniciativas de cambio. Todas estas disposiciones serán necesarias para lograr un cambio que dé como resultado una eficacia y eficiencia mayores.

9. Se agradecería al Grupo de trabajo que manifestara sus opiniones sobre la propuesta de establecer un equipo encargado del cambio y la función que este desempeñaría, así como sobre el proceso integrado de cambio y su financiación.

### **Iniciativas en curso para obtener logros rápidos en aras de la evolución de la cultura**

Además de las deliberaciones sobre el cambio de la cultura que se han mencionado anteriormente, la Organización ha adoptado algunas iniciativas de acción temprana que se vinculan estrechamente con la promoción y evolución de su cultura institucional. Tales iniciativas comprenden:

- La creación de un boletín sobre recursos humanos y el diseño de un sitio web interno, actualmente en construcción, para divulgar información sobre la Organización, su personal, las nuevas iniciativas y otras cuestiones;
- la distribución amplia de las actas de las reuniones del Consejo de Dirección, con el propósito de mantener informado al personal sobre las novedades y los temas debatidos en las mismas;
- la delegación de diversas facultades de aprobación, varias de las cuales competían anteriormente al Director General. Estas se refieren, entre otras cosas, a la selección del personal profesional, la prórroga de contratos de plazo fijo y la aprobación de honorarios de consultores que superen los umbrales establecidos;
- la voluntad del personal directivo superior, incluido el Director General Adjunto, de emprender un proceso de evaluación de los resultados a 360 grados como parte del sistema de evaluación de la actuación profesional (PEMS) que se está experimentando;
- la eliminación de las medidas de seguridad en torno a los desplazamientos del Director General cuando este se encuentra en los edificios de la Sede, y la publicación electrónica de las actividades del Director General.



### Recomendaciones de la EEI

En el informe de la EEI<sup>1</sup> se argumenta acertadamente que no puede darse ningún cambio organizativo con éxito si dicho cambio no está fijado en la cultura de la organización. Desde este punto de vista, “el cambio de la cultura organizativa de la FAO es un requisito indispensable para el éxito de las reformas” (párr. 935). Todo cuanto se haga en seguimiento del informe de la EEI debe hacerse teniendo en cuenta los cambios deseados en la cultura de la organización.

### Procurar la evolución de la cultura de la Organización

Sin embargo, se acepta en términos generales que la cultura de la Organización no puede *cambiarse* en el sentido de que pueda eliminarse la existente e imponerse una nueva. Desde esta perspectiva, las culturas organizativas *evolucionan* y el desafío consiste en *dar forma* a dicha evolución, aprovechando los mejores elementos de la cultura existente.

Por tanto, recomendamos a la FAO que:

- impulse la evolución de la cultura mediante una visión compartida de la organización que desea crear;
- asegure, a través de un proceso integrado de cambio, que todas las iniciativas para dicho cambio se basen en la visión indicada;
- mantenga, en todo momento, el centro de atención sobre el final deseado, es decir, los cambios importantes en la cultura.

### Una visión interna para la Organización

En la primera recomendación del informe de la EEI sobre la cultura se destaca la importancia de una “visión mucho más clara de cómo la FAO orientará el trabajo hacia su misión” (recomendación 6.1). El concepto de una visión interna compartida es fundamental para el cambio cultural.

La expresión visión interna se utiliza para diferenciarla de la visión externa o estratégica que es el tema del primer grupo de recomendaciones de la EEI *Reavivar una visión de la FAO*. Por tanto, la “visión externa” se centra en lo que la Organización desea alcanzar en términos de repercusiones sobre la alimentación y la agricultura.

La visión interna proporciona el marco para todas las iniciativas de cambio en el informe de la EEI relativas a los sistemas, a la cultura y a la estructura de la Secretaría (grupos tres y cuatro de las recomendaciones de la EEI); también ayuda a asegurar que cada iniciativa se base en la cultura que la FAO desea construir. Ayuda a la Organización a elaborar un nuevo lenguaje y nuevos símbolos y a garantizar las nuevas pautas deseadas de comportamiento.

### Un proceso de cambio integrado

Recomendamos que la Secretaría elabore un proceso de cambio *interno* que se derive del Plan inmediato de acción.

- elaboración de la visión interna en un proceso consultivo;
- comunicación de la visión interna a todo el personal junto con la visión estratégica y todas las demás actividades de seguimiento del informe de la EEI;

---

<sup>1</sup> Hemos resumido los puntos esenciales de las conclusiones y recomendaciones de la EEI en un Anexo.

- puesta en marcha o apoyo de las iniciativas de cambio señaladas específicamente por la EEI;
- concepción y realización de *logros rápidos con consecuencias* que ayuden a traer mejoras inmediatas en la gestión, la comunicación y el compromiso de las personas en relación con el proceso de cambio;
- asegurar la dirección efectiva de todo el proceso de cambio y todos los diferentes componentes del cambio;
- asegurar que todas las iniciativas estén coordinadas y concebidas para hacer realidad los necesarios cambios culturales y sistémicos que llevarán a la visión interna.

#### **El Equipo del cambio**

En la EEI se llegó a la conclusión de que “Debería establecerse un grupo de trabajo especial para dirigir la elaboración de un programa global de cambio de la cultura, y para supervisarlos” (recomendación 6.2). La necesidad de una entidad que se centre especialmente en el cambio de la cultura es fundamental para cualquier programa de reforma.

Recomendamos la creación de un pequeño Equipo del cambio para que lleve a cabo, entre otras, las actividades recomendadas por la EEI con respecto al grupo de trabajo especial (recomendación 6.2).

La utilización de la expresión *Equipo del cambio* es totalmente compatible con el grupo de trabajo sobre el cambio cultural propuesto por la EEI. El concepto de Equipo del cambio amplía ligeramente la función de dicho grupo de trabajo y subraya el proceso de cambio y la visión interna que llevan al cambio cultural.

#### **Funciones del Equipo del cambio**

El Equipo del cambio actuaría como motor del proceso de cambio. Sus funciones principales consistirían en:

- facilitar el proceso para la elaboración de la visión interna;
- organizar talleres sobre el cambio para el personal;
- asesorar sobre los elementos de *cambio* en los programas de dirección y administración que la FAO está diseñando;
- apoyo junto con los organizadores de otras iniciativas de cambio para asegurar que las iniciativas sean impulsadas por la visión interna e incorporen las competencias, aptitudes y mentalidades requeridas;
- promover y facilitar la comunicación y el diálogo en general;
- supervisar todas las iniciativas de cambio, crear vínculos entre ellas y facilitar la integración del cambio;
- colaborar estrechamente con el CCM/FAR y el Grupo de la reforma;
- asegurar la participación activa de las oficinas descentralizadas en todo el proceso del cambio;
- crear la capacidad de la Organización para comprender y facilitar el cambio, lo que comprende el desarrollo de agentes o promotores del cambio.

#### **Composición del Equipo del cambio**

Recomendamos que el equipo sea un grupo bastante pequeño de unos 12-15 miembros. Recomendamos que la función de jefe del equipo la asuma el Director General Adjunto o, como alternativa, un Subdirector General.

## **Criterios**

El criterio más importante es que todos los miembros del Equipo tengan que compartir una pasión común por el cambio. Elaborarán una visión común para el cambio, desearán aprender sobre él y dedicarán muchas energías a sus funciones de catalizadores y promotores.

Recomendamos que los miembros del equipo se elijan para asegurar una muestra tan amplia como sea posible de administradores y personal, teniendo en cuenta los niveles jerárquicos (subdirectores generales, directores, profesionales y servicios generales), los departamentos, la experiencia en la Sede y sobre el terreno, el sexo y la duración del servicio en la FAO.

Recomendamos que el personal del Equipo se componga de un profesional y un funcionario de apoyo a tiempo completo. Dada la naturaleza del Equipo propuesto, estos funcionarios serían miembros de hecho del Equipo y podrían incluso ser miembros de pleno derecho.

## **Desempeño de sus funciones a título personal**

Creemos que los equipos de cambio tienden a trabajar mejor cuando están compuestos por individuos que están en ellos a título personal. Serán elegidos por sus conocimientos, experiencia y capacidad. Podrán proporcionar al Equipo los contactos y redes importantes que este podrá aprovechar para extraer ideas, sugerencias y consultas. Entre los miembros del Equipo deberían encontrarse personas activas en los órganos representativos del personal, en otras iniciativas de cambio o en equipos de los niveles superiores de la Administración. Este tipo de experiencias y contactos son valiosísimos en el proceso de cambio.

La cuestión de la representación es fundamental y no resulta fácil de definir. No obstante, es importante que los miembros del Equipo se sientan capacitados para ser miembros plenos del equipo a título personal. Esto significa que transmitirán las ideas y las preocupaciones de la Administración, del personal y de sus órganos representativos a través de sus perspectivas personales. Entablarán un diálogo constante con el personal sobre el proceso de cambio, pero no *representarán oficialmente las posiciones* del Consejo de Dirección, de sus departamentos o de los órganos representativos del personal sobre cualquier aspecto de políticas que conlleve el proceso de cambio.

Esto es importante porque, por ejemplo, el Equipo no usurparía ninguna de las funciones y responsabilidades de los actuales órganos bilaterales entre Administración y personal. Si los órganos representativos del personal tienen preocupaciones formales por la orientación del proceso de cambio, los plantearán en el CMM/FAR y posiblemente en otros órganos.

## **Dedicación de tiempo**

La pertenencia al Equipo supondría una dedicación de tiempo importante. En los primeros seis meses, recomendamos que muchos trabajen a media jornada y, en ocasiones, incluso más durante las consultas intensivas iniciales del personal.

## **Selección del Equipo del cambio**

El proceso de selección del Equipo es, obviamente, fundamental. La decisión final sobre las funciones y la composición del Equipo corresponde generalmente a la Administración superior. El proceso consultivo lo lleva a cabo a menudo el jefe de equipo.

Los aspectos importantes del proceso son, en primer lugar, mantener *consultas* adecuadas con diferentes actores interesados y, en segundo lugar, asegurar un proceso *transparente*.

Por tanto, recomendamos que la Administración superior establezca el Equipo sobre la base de un proceso consultivo:

- . consulta informal con todos los interesados<sup>2</sup> para elaborar una lista de miembros potenciales;
- . cribado utilizando los criterios anteriores para elaborar una lista final de selección;
- . un proceso consultivo formal con el Consejo de Dirección, el Grupo de la reforma y el CMM/FAR;
- . finalización de la composición y establecimiento del Equipo por la Administración superior.

**Medidas  
iniciales**

Una vez que el Equipo esté formado, su prioridad inmediata sería facilitar la elaboración de la visión interna. Posteriormente, comenzaría con el proceso de cambio.

**Inversión en  
cambios**

En conclusión, mantenemos que debería haber una inversión importante en el proceso de cambio por parte de la Organización.

Todas las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas que han realizado programas de cambio han llegado a la conclusión de que deben estar dispuestas a invertir recursos considerables para tener éxito. Resulta falaz sostener que las organizaciones pueden desviar rápidamente recursos existentes para dar lugar a cambios complejos o para reducir costos. Así sucede especialmente con las organizaciones de conocimiento, cuyos presupuestos se ven dominados por los gastos de personal.

Por tanto, se necesita inversión para crear la capacidad de cambio y llevar a cabo las diferentes iniciativas de cambio recomendadas por la EEI. Estas inversiones llevarán finalmente a una mayor eficacia y eficiencia las cuales, a su vez, generarán la posibilidad de ahorros y de transferencia de recursos a nuevas prioridades.

La inversión puede agruparse en dos esferas generales:

**El Equipo del  
cambio**

La primera se refiere al Equipo y al proceso de cambio:

- . se puede pedir a los administradores y al personal que asuman tareas además de su trabajo ordinario, pero este planteamiento tiene límites, en particular para la mayoría de miembros del Equipo. Ello implica que tenga que liberarse al personal de sus tareas ordinarias, lo que significa que se debe contratar y retribuir personal con contratos breves o consultores en ese período (lo que se denomina a veces “tapar huecos”);
- . puede darse la necesidad de consultorías a corto o medio plazo para acompañar el proceso de cambio o para proporcionar un apoyo específico;
- . hay costos organizativos relacionados con la capacitación, las reuniones, los seminarios, los viajes de los representantes de las oficinas descentralizadas, los materiales, los seminarios residenciales, y así sucesivamente.

**Actividades de  
seguimiento de  
la EEI**

La segunda se refiere al seguimiento en general de las recomendaciones de la EEI. Son pertinentes las mismas categorías de inversiones que para el Equipo del cambio: gastos de personal, consultorías<sup>3</sup> y costos organizativos o logísticos.

---

<sup>2</sup> Se podría invitar a todos los interesados, incluyendo al Consejo de Dirección, los departamentos o divisiones, el CMM/FAR y el Grupo de la reforma, a presentar propuestas.

**Calendario de actividades**

Recomendamos que la FAO elabore un presupuesto para el proceso de cambio hasta finales de 2009 que cubra el tiempo de los miembros del Equipo del cambio, así como el personal de apoyo y otros costos.

Entendemos que el presente documento será estudiado por el CoC-EEI y su Grupo de trabajo 3 los días 28-29 de abril. Si el Comité y, con posterioridad el Director General con carácter inmediato, aprueban el planteamiento resumido en este documento, tendría que ser posible crear el Equipo para finales de mayo.

Entendemos que sería importante completar los principales elementos de la visión interna para mediados de septiembre a efectos de su inclusión en la documentación destinada a la Conferencia.

El calendario sería muy apretado, ya que los meses de julio y agosto son tradicionalmente de baja actividad. El plazo de mediados de septiembre tendría que ser posible siempre que la FAO garantice:

- en primer lugar, una financiación adecuada para los costos de dotación de personal, organización, logística y consultoría;
- en segundo lugar, la disponibilidad de los administradores y del personal esencial cuando sean necesarios (incluyendo el Consejo de Dirección, el Equipo del cambio y la amplia serie de grupos consultivos, procedentes tanto de la Sede como de las oficinas descentralizadas).

Piers Campbell  
MANNET  
Ginebra  
23 de abril de 2008

---

<sup>3</sup> En lugar de consultorías, tal vez la FAO desee nombrar a especialistas en las diferentes iniciativas de cambio por períodos de uno a tres años, por ejemplo en reestructuración de procesos, gestión de recursos humanos, dirección y gestión y el equipo de cambio en sí mismo. Los especialistas internos pueden en ocasiones ser más eficaces que los consultores externos y resultar más baratos.

## Anexo – Recomendaciones de la EEI sobre la cultura organizativa

### Cambio transformativo

#### Introducción

Con el fin de ayudar a situar las propuestas de MANNET sobre la forma de aplicar las recomendaciones de la EEI acerca del cambio de la cultura, hemos resumido a continuación los puntos esenciales de las conclusiones y recomendaciones de la EEI en este campo.

Los mensajes generales de la EEI (párrs. 7-41) mencionan lo siguiente:

- un grave estado de crisis;
- bajos niveles de confianza y entendimiento mutuos;
- “un personal competente, fuertemente comprometido con la misión de la Organización”;
- “estructuras fragmentadas y unos sistemas de gestión rígidamente centralizados”;
- “en el seno de la FAO están muy extendidos el deseo y la disposición a los cambios de fondo, pero también el escepticismo sobre la capacidad de los altos directivos y los órganos rectores para llevarlos a cabo”.

La EEI recomienda una “estrategia de reforma con crecimiento orientada a la transformación” (párr. vi).

En el informe de la EEI se proporciona un análisis detallado de la cultura organizativa existente de la FAO y se mantiene que “el cambio de la cultura organizativa de la FAO es un requisito indispensable para el éxito de las reformas” (párr. 935).

#### Visión y cultura

En la recomendación 6.1 se dice lo siguiente:

*Basándose en los elevados niveles de compromiso del personal respecto del mandato, las metas y los objetivos de la Organización, y de motivación del personal respecto de la labor de la Organización (véase supra), la Administración debería desempeñar una función directiva canalizando estos valores positivos en torno a una visión mucho más clara de cómo la FAO orientará el trabajo hacia su misión con objetivos claramente articulados y con indicadores cuantificables (véase la Recomendación 7.1). Estas iniciativas no pueden emprenderse de arriba abajo o ser de carácter formalista, sino que deben penetrar en la Organización en virtud de ideas compartidas sobre el camino a seguir. Deben realizarse mediante procesos de consulta y participación genuinos destinados a crear un sentido práctico de objetivo común y constituir un primer paso en la reorientación hacia una cultura de alto rendimiento.*

*Es necesario realizar luego cambios profundos y extensos en las políticas y los procedimientos sobre los recursos humanos y financieros, con el fin de asegurar que se ajusten y enfoquen a esa visión clara, y se comprometan de la forma más eficiente y eficaz posible para lograr dichos objetivos claros. En otras palabras, armonizar en modo explícito todos los medios de la Organización con sus fines (véase la Recomendación 8.1). Los recursos humanos de la FAO deberían ser tratados como el bien primario y estratégico que de hecho lo son. Deberían reorientarse las políticas y los sistemas de recursos humanos para atraer el calibre de que disponen las personas y habilitar grupos de trabajo en la forma en que necesita la FAO para lograr sus fines (véase la Recomendación específica 7.5 y las Recomendaciones 8.2 a 8.8).*

*Los procedimientos administrativos deberían ser revisados, simplificados y reorientados radicalmente para que estén más "centrados en los destinatarios", alentando y apoyando al personal para que sea eficaz y responsable a fin de lograr en forma eficiente los resultados acordados anteriormente (véanse las Recomendaciones 8.1, 8.9 y 8.10).*

*Las propuestas deberían mirar a mejorar la transparencia, promover el principio de subsidiariedad y facilitar y habilitar la comunicación horizontal y vertical.*

### **Grupo de Trabajo**

El informe de la EEI prosigue recomendando un grupo de trabajo (recomendación 6.2):

*Debería establecerse un grupo de trabajo especial para dirigir la elaboración de un programa de cambio de la cultura, y para supervisarlos, como parte del seguimiento de la aplicación de las recomendaciones de la EEI. Sus miembros deberían ser seleccionados de diferentes partes y niveles de la Organización. Su trabajo debería ser asistido por un funcionario especialmente asignado que cuente con la aceptación tanto de la Administración como del personal. Esta persona debería ser asesorada y acompañada por consultores especialistas en cambios de cultura. Es preferible que se trate de una de las empresas de consultoría que también participan en otros procesos de cambio de la FAO para garantizar un planteamiento coherente y reducir los costos de transacción. Su labor debería consistir en:*

- a) velar por la coherencia entre los principios descritos anteriormente y la aplicación de las recomendaciones de la EEI (por ejemplo mediante encuestas anuales o más frecuentes del personal);*
- b) sobre la base de la consulta generalizada del personal, asesorar a la Administración Superior y a la función de Recursos Humanos sobre medidas complementarias que han de elaborarse;*
- c) actuar de instructor y facilitador de los cambios deseados.*

### **Contacto interdepartamental**

La recomendación 6.3 cubre la necesidad de alentar el contacto interdepartamental:

*Para favorecer y alentar el contacto interdepartamental y adoptar medidas destinadas a crear un mapa dinámico de la ubicación de los conocimientos (aspecto fundamental para la eficacia de las organizaciones basadas en conocimientos):*

- a) las personas responsables de los trabajos técnicos de importancia decisiva y de la administración de las divisiones deberían figurar en una guía de la Organización en Intranet. Dicha guía podría ampliarse para incluir los títulos de los puestos de todos los empleados de las divisiones;*
- b) debería facilitarse la formación de grupos de debate oficiosos creando un mecanismo fácil para que quien lo desee pueda establecer en Intranet de la FAO este tipo de grupos especiales;*
- c) debería elaborarse un boletín bien redactado y habilitar una página del sitio web del personal, de carácter estrictamente oficioso en que puedan publicarse noticias sobre la Organización, el personal, los directores y otras cuestiones de interés.*

### **Director General**

La recomendación 6.4 hace un llamamiento a que el Director General "indique su disposición a dirigir el cambio y a participar en él tomando inmediatamente medidas que ofrezcan una imagen más abierta y accesible".

*El Director General debería respaldar con medidas inmediatas toda acción tempestiva y transparente sobre los cambios fundamentales descritos anteriormente - algunos de los*

*cuales requerirán largo tiempo para que sean completados - con objeto de mostrar su buena disposición a dirigir el cambio y a comprometerse en su realización, así como para presentar una imagen más abierta y accesible. Basándose en la apertura demostrada en los recientes seminarios para Representantes Permanentes ante la FAO y la mayor frecuencia de otras presentaciones oficiosas a cargo del personal superior, éstas podrían incluir las actividades siguientes: alentar activamente al personal superior a informar oficiosamente a los Representantes Permanentes sobre cuestiones técnicas y administrativas; comunicar a su regreso, en Intranet, las visitas oficiales del Director General al extranjero y sus principales reuniones con contactos externos de importancia; así como las reuniones con pequeños grupos de personal oficiosos sobre temas de importancia interna para la FAO. Tales reuniones no deberían centrarse sólo en cuestiones atinentes a las relaciones entre el personal y la administración, sino que deberían referirse sobre todo a la labor de la Organización.*

### **Gestión**

La recomendación final sobre el cambio de la cultura (6.5) se centra en la cultura y el perfeccionamiento de la gestión:

*La FAO necesita acelerar el desarrollo de un cuadro directivo que modele coherentemente buenas prácticas de gestión, incluso estilos de gestión de "puertas abiertas" para incrementar la comunicación oficiosa y directa; el intercambio de información; reuniones periódicas con el personal para informarles de las novedades y solicitar sus ideas; y retiros periódicos. Para lograr esto será necesario:*

*Ampliar los cursos del Centro Común de Perfeccionamiento sobre Gestión a fin de incluir cursos periódicos para el personal directivo así como para niveles inferiores*

*Involucrar a la función de Recursos Humanos como asociado estratégico en la planificación y ejecución de la capacitación sobre gestión, teniendo en cuenta las necesidades de las personas concretas. Ello podría incluir un aumento de las actividades de capacitación o adiestramiento en materia de gestión.*



## Anexo III

### **Informe sobre la marcha del examen exhaustivo**

1. **Antecedentes:** En su reunión del 30 de enero de 2008, el Grupo de trabajo III examinó y refrendó el proyecto de mandato del examen exhaustivo y pidió a la administración que redujera el tiempo necesario a fin de emitir un contrato y seleccionar a los consultores para la realización de dicho examen. El Grupo de trabajo recibió un informe sobre la marcha del examen exhaustivo en su reunión del 20 de febrero, en la que acordó que se reuniría con los consultores una vez que hubieran sido nombrados. Los progresos logrados hasta la fecha en la expedición de un contrato para el examen exhaustivo y la selección de una empresa consultora se ajustan a lo planeado; este documento contiene información actualizada sobre las actividades emprendidas desde febrero.

2. **Selección previa de empresas cualificadas (febrero de 2008):** En un principio la administración llevó a cabo una selección previa de empresas potencialmente cualificadas, con objeto de acelerar el proceso de selección de los consultores que podrían realizar el examen. La selección previa condensa los pasos necesarios para completar la licitación y limita el número de ofertas que deben evaluarse. Se procedió de esta forma específicamente para responder al deseo manifestado por el Grupo de trabajo, en su reunión del 30 de enero, de que se redujera el tiempo necesario para la expedición de un contrato, que se había estimado en 100 días.

3. El propósito de los criterios de selección previa era garantizar que las empresas seleccionadas para presentar ofertas tuvieran la experiencia, el tamaño y la capacidad necesarios para llevar a cabo un examen de tal envergadura de la Organización. Dichos criterios comprendían:

- La demostración de que la empresa factura en concepto de honorarios por consultorías sobre gestión 20 millones de USD anuales como mínimo;
- la experiencia de haber realizado un examen exhaustivo de los procedimientos y la estructura de una organización en los últimos cinco años;
- la experiencia de haber llevado a cabo un examen de la eficacia de los procesos financieros de una organización pública, de ser posible un organismo de las Naciones Unidas, en los últimos cinco años;
- la experiencia de haber trabajado para un organismo de las Naciones Unidas en los últimos cinco años;
- una declaración de que la empresa estará en condiciones de proporcionar sus servicios e informes en dos idiomas de la Organización como mínimo, incluido el inglés.

4. La solicitud de manifestaciones de interés por parte de empresas que pudieran cumplir los criterios de selección previa se publicitó ampliamente, incluso en el portal mundial para los proveedores de las Naciones Unidas (UN Global Marketplace) y mediante su envío directo a posibles empresas interesadas, a las que se pidió que documentaran sus calificaciones y experiencia en materia de exámenes exhaustivos. Como resultado de esta publicidad se recibió documentación de nueve empresas; su evaluación permitió determinar que cinco reunían todas las condiciones establecidas por la FAO, mientras que otras cuatro fueron

rechazadas por considerarse que no cumplían los requisitos necesarios para participar en la licitación. A las cinco empresas que sí los cumplían se les notificó luego la oportunidad de presentar ofertas de licitación para la consultoría relativa al examen exhaustivo.

**5. Preparación de la licitación y presentación de las ofertas (febrero-marzo de 2008):** La preparación de la documentación de la licitación consistió en finalizar el mandato del examen exhaustivo, sobre la base de las aportaciones del Grupo de trabajo y de funcionarios de la FAO; y preparar la documentación adicional de la licitación, incluida la recopilación del material de referencia que debía proporcionarse a los licitantes. El viernes 29 de febrero de 2008 se convocó a las cinco empresas que se habían considerado calificadas tras el proceso de selección previa a fin de que presentaran sus ofertas, con fecha de cierre el 31 de marzo de 2008.

6. Una innovación en la forma de presentar la documentación para la licitación fue que esta se expuso en un sitio web al que podían acceder los licitantes, con lo que se eliminó el proceso de duplicación y envío de los documentos que requiere mucho trabajo de personal. Durante este período la administración también preparó los criterios de evaluación que se necesitarían luego para evaluar las condiciones de los licitantes (véase más abajo).

7. Durante el mes de febrero de 2008 la administración de la FAO también tomó en consideración la realización del marco institucional de gestión de riesgos. En vista de algunas características complementarias y sinergias entre dicho marco y el examen exhaustivo, así como de la importancia que la Organización acordaba a ambas recomendaciones de la EEI, se mantuvieron debates internos sobre la posibilidad de combinar los dos estudios o bien realizar procesos paralelos de licitación. La conclusión fue que el esfuerzo que comportaría la sincronización de ambos estudios podía retrasar el proceso de licitación del examen exhaustivo (que evidentemente constituía una elevada prioridad para los miembros), y que la financiación del estudio relativo al marco institucional de gestión de riesgos no estaba asegurada<sup>4</sup>.

**8. Evaluación de las ofertas (abril de 2008):** De las cinco empresas seleccionadas previamente, una declinó la invitación a licitar. Las otras cuatro presentaron sus ofertas dentro del plazo establecido, y dichas ofertas fueron evaluadas por un panel integrado por oficiales superiores que representaban a distintos departamentos de la Organización. En consonancia con los procedimientos habituales de la FAO las ofertas se examinaron en dos etapas independientes, en primer lugar para su evaluación técnica y en segundo lugar desde el punto de vista financiero. Este procedimiento garantiza la calidad técnica de la licitación, ya que en la evaluación de la oferta no influyen consideraciones financieras. Una vez que han finalizado las evaluaciones técnicas y el Servicio de Compras de la FAO las ha clasificado, se abren las ofertas financieras y se añaden a la puntuación general de las ofertas. Dada la importancia de la calidad del examen exhaustivo se decidió que a efectos de la determinación de la oferta ganadora, a la puntuación técnica correspondería el 75 % de la ponderación, mientras que los elementos financieros representarían el restante 25 % de la puntuación total.

**9. Resultado:** El 23 de abril de 2008 el panel de examen de la licitación completó su evaluación de las ofertas técnicas, y está ahora en curso el proceso de apertura y puntuación de las ofertas financieras. Una vez que esta puntuación se haya compilado en un cuadro, se pedirá al panel de examen que confirme cuál es la empresa seleccionada. El Servicio de Compras finalizará luego el contrato, y el nombre de la empresa ganadora de la licitación

---

<sup>4</sup> Se recuerda que los grupos de trabajo II y III, en su reunión conjunta del 28 de marzo, convinieron en la necesidad de un marco institucional de gestión de riesgos pero pidieron aclaraciones en cuanto a sus costos.

debería estar disponible para ser anunciado a finales de abril. La empresa debería estar en condiciones de empezar a trabajar en el examen exhaustivo poco tiempo después de la adjudicación del contrato.

10. **Próximos pasos:** Una vez que se haya firmado el contrato con la empresa seleccionada, personal directivo superior de la FAO se reunirá con los consultores para concertar un plan de trabajo. En dicho plan se indicarán los productos intermedios tal como solicitó el Grupo de trabajo, y se contemplará una reunión del Grupo de trabajo III con los consultores durante la primera parte de mayo de 2008. Sucesivamente, se prevé que los consultores brinden informes escritos o presentaciones al Grupo de trabajo entre mayo y septiembre de 2008. La entrega del estudio completo, en sus dos fases, se ajustará al calendario original incluido en el mandato, debiéndose completar la primera fase antes del período de sesiones de la Conferencia de noviembre de 2008.