

Examen del marco estratégico de gestión de los recursos humanos y las repercusiones de las recomendaciones derivadas del***Resumen de los progresos realizados desde marzo de 2009***

Desde la última reunión del Grupo de Trabajo III del CoC-EEI sobre esta cuestión, la Administración ha seguido realizando progresos en la elaboración del marco de gestión de los recursos humanos (RH). Este marco incorpora tres metas fundamentales consolidadas de recursos humanos, a saber: a) hacer posible una fuerza de trabajo con un alto grado de excelencia y rendimiento, b) establecer los recursos humanos como un asociado estratégico en la gestión de la Organización, y c) un servicio eficiente y eficaz de recursos humanos en apoyo de la realización de los programas. En el ámbito de estos objetivos, la Administración central ha identificado seis iniciativas de RH que apuntalan la realización efectiva de dichas metas. Estas iniciativas de RH consisten en la evaluación del rendimiento, la capacitación para desempeñar funciones directivas y de gestión, la presentación de informes sobre la gestión y las nuevas políticas de RH, así como en el apoyo a las iniciativas de reestructuración y simplificación. El Comité de Finanzas, en su período de sesiones del 11 al 15 de mayo de 2009 examinó un plan de trabajo para cada una de estas iniciativas, en el que se presentaba una breve descripción de cada una de las iniciativas así como las necesidades estimadas de recursos en 2009 (el documento presentado al Comité de Finanzas - FC 126/16 - se adjunta como Anexo 1). El Comité de Finanzas reconoció la importancia fundamental de estas seis iniciativas de RH para el éxito de la reforma de la FAO.

La Administración ha seguido elaborando también el objetivo funcional Y, “Administración eficiente y eficaz” y los resultados de la Organización en relación con la preparación del Plan a plazo medio 2010-13 y el Programa de Trabajo y Presupuesto para 2010-11. Estos textos constituirán la base para articular la formulación de la estrategia de RH basada en los resultados y financiar su aplicación. Es fundamental, por tanto, encuadrar la estrategia de RH en el marco general de objetivos funcionales de la FAO. La Administración considera que las tres metas de RH concuerdan con los objetivos funcionales y los resultados de la Organización que se están elaborando para el Plan a plazo medio 2010-13, aunque estos trabajos se encuentran todavía en fase de realización.

Como actividad paralela, a finales de abril se concluyó la fase final del Examen exhaustivo, y la respuesta de la Administración se ha presentado al Grupo de Trabajo III del CoC-EEI para la reunión del 20 de mayo de 2009. En el Anexo 2 al presente documento se reproducen fragmentos de la respuesta de la Administración en relación con las cuestiones y recomendaciones del Examen exhaustivo en materia de RH.

Se invita al Grupo de Trabajo III del CoC-EEI a: i) tomar nota del plan de recomendaciones propuesto del Examen exhaustivo respecto de las metas de RH, ii) formular cualesquiera observaciones a las recomendaciones del Examen exhaustivo y la respuesta de la Administración en relación con las cuestiones de RH expuestas en el Anexo 2; iii) reafirmar la importancia relativa atribuida al sector de RH considerando el actual nivel de recursos disponibles en el fondo fiduciario del PIA, iv) reafirmar las seis iniciativas de RH descritas en el documento del Comité de Finanzas que figuran en el Anexo 1 como cuestiones de elevada prioridad que han de incorporarse en el marco de la estrategia y la política de RH y el Plan a plazo medio 2010-13.

Vínculos entre las recomendaciones del Examen exhaustivo y las metas en materia de recursos humanos, así como los resultados de la Organización en el marco del objetivo funcional Y

En el contexto de la elaboración de Plan a plazo medio 2010-13, se ha dado prioridad a la introducción de la gestión basada en los resultados en todas las funciones administrativas y de apoyo incorporadas en el objetivo funcional Y (OF Y), titulado “*Administración eficiente y eficaz*”. En consecuencia, se ha incluido la formulación de los planes de trabajo de RH definiendo los resultados de la Organización subyacentes, los indicadores y metas de realización, incluida la evaluación de riesgos de los indicadores del rendimiento más importantes e identificando las estrategias de mitigación para lograr los resultados identificados. Los vínculos entre las tres metas enunciadas en la estrategia y el marco de políticas de gestión de RH de la Organización y los tres resultados de la Organización que apuntalan el OF Y se recogen en el documento FC 126/16 (que se reproduce en el Anexo 1 al presente documento) que fue examinado por el Comité de Finanzas en su 126.º período de sesiones. En su informe el Comité de Finanzas “*recomendó a la Secretaria que prosiguiera sus esfuerzos de clara armonización de estos objetivos en materia de recursos humanos con el objetivo funcional Y, ...y esperaba que esto pudiera reflejarse en el desarrollo detallado de los tres resultados de la Organización subyacentes que se estaban elaborando para el PPM 2010-2013 y el PTP 2010-11*”. A este respecto, la armonización de las metas de RH con los resultados de la Organización seguirá siendo objeto de examen - en particular, la meta 2 de RH (establecer los recursos humanos como un asociado estratégico en la gestión de la Organización) atañe a todos los resultados de la Organización en el marco del OF Y.

En el documento FC 126/16 se proporciona también una "hoja de ruta" de las seis iniciativas principales de RH de elevada prioridad, cada una de ellas vinculada a los correspondientes resultados de la Organización/meta de RH. Estas iniciativas de RH consisten en la evaluación del rendimiento, la capacitación para desempeñar funciones directivas y de gestión, la presentación de informes sobre la gestión y las nuevas políticas de RH, así como en el apoyo a las iniciativas de reestructuración y simplificación. El Comité de Finanzas también “*reconoció la importancia de las seis iniciativas principales en materia de recursos humanos... que se consideraban esenciales para la realización efectiva de los objetivos en materia de recursos humanos*”.

Del mismo modo, cada una de las recomendaciones del está vinculada a una de las tres metas incorporadas en la estrategia y el marco de políticas de gestión de RH de la Organización y, en consecuencia, a los correspondientes resultados de la Organización del OF Y a los que, a su vez, están vinculadas las metas de RH. Esto es importante, porque sólo integrando las recomendaciones del en este marco será posible asegurar el seguimiento de los progresos en los resultados. A continuación se describen las recomendaciones del y los posibles vínculos con los resultados de la Organización.

Resultado de la Organización Y1 – “Los servicios de apoyo de la FAO se consideran como servicios orientados al cliente, eficaces, eficientes y bien gestionados”

Meta 3 de RH: proporcionar un servicio eficiente y eficaz de RH en apoyo de la realización de los programas

- i) asignación de funciones nuevas/revisadas en el marco de la contratación y las prórrogas en materia de RH de la función de dotación de personal de recursos;

- ii) fortalecimiento y la simplificación de la contratación de recursos humanos, en la medida de lo posible, mediante la introducción de descripciones normalizadas de los puestos para los anuncios de vacantes, la reducción de los plazos para la publicación de anuncios de vacantes relativos a puestos de categoría profesional, la creación de un único comité de selección para el personal de la categoría profesional y la aplicación del sistema iRecruitment, así como la transferencia de las actividades de preselección al CSC;
- iii) asignación de funciones nuevas/revisadas en relación con la definición de los puestos de trabajo de recursos humanos;
- iv) reubicación de la Unidad médica en el ámbito de la función de recursos humanos;
- v) reforzar la estrategia, política y planificación de RH y las actividades de comunicación de RH;

Resultado de la Organización Y2 – A la FAO se le reconoce como proveedor de información exhaustiva, precisa y pertinente sobre gestión de la información.

Meta 2 de RH: establecer los RH como un asociado estratégico en la gestión de la Organización

- i) hacer que la función de RH adquiriera un papel más estratégico y consultivo y dotarla de los poderes necesarios para actuar en calidad de socio institucional en la gestión de la Organización;

Las recomendaciones del Examen exhaustivo sobre gestión de la información se examinan en el contexto más amplio de gestión y tecnología de la información en los ámbitos de trabajo de TI del Examen exhaustivo.

Resultado de la Organización Y3 - A la FAO se le reconoce como empleador que aplica las mejores prácticas en la gestión de las actividades y de las personas, que está dedicado al perfeccionamiento de su personal y aprovecha la diversidad de su fuerza de trabajo

Meta 1 de RH: Hacer posible una fuerza de trabajo con un alto grado de excelencia y rendimiento:

- i) mejoramiento de la actual relación recursos humanos/empleado, con miras a avanzar hacia la relación vigente en las organizaciones del sector público;
- ii) modificar el título del puesto mencionado en ‘ADG/HR, finanzas y servicios institucionales’;
- iii) hacer que el Subdirector General encargado de los servicios institucionales sea el principal responsable de las políticas de RH;
- iv) delegar la autoridad en el Director de RH para formular políticas de RH;
- v) establecer una Unidad de políticas y reglamentación;

- vi) fortalecer las funciones relacionadas con la gestión del rendimiento de RH, la formación del personal de RH, y el desarrollo profesional del personal de RH;
- vii) proporcionar formación a todos los directores de servicios de la FAO para desarrollar las competencias de gestión, prestando especial atención a las relacionadas con la gestión y el desarrollo de RH;
- viii) reajustar la combinación de aptitudes y competencias del personal de categoría profesional asignado a la función de RH, a fin de que puedan desempeñar la función estratégica y consultiva de la División y contribuir a realizar el programa y los objetivos estratégicos institucionales;
- ix) establecer las competencias de gestión de los directores de la Subdivisión de RH;
- x) dar prioridad a las acciones en el mapa de transición con el fin de limitar las iniciativas que deberán ser administrados simultáneamente.

En el contexto actual, estas recomendaciones del deberán ser examinadas todavía a fondo por la empresa Ernst & Young Consultants. No obstante, se invita al Grupo de Trabajo III a que formule sus observaciones a las recomendaciones del y la respuesta de la Administración en relación con las cuestiones de RH (que se reproduce en el Anexo 2).

Se ha de señalar que el Equipo de cambio de cultura ha preparado un proyecto de visión interna, que está siendo sometido a aprobación interna. Una vez finalizado este proceso, deberán integrarse también las posibles medidas que dimanen de la declaración de visión. En cuanto al, y tal como lo señala el Comité de Finanzas en su informe de 126.º período de sesiones, *“El Comité reconoció que el documento de la estrategia y el marco de políticas de gestión de los recursos humanos aún estaba en evolución, y llegó a la conclusión de que el marco se presentaría en el contexto del PPM 2010-13 para someterse a su examen en el período de sesiones de julio de 2009”*.

Consideraciones

En el informe del se recomienda que se revise el equilibrio entre el personal de la categoría profesional y la categoría de los servicios generales en el marco de la función de RH y se mejore la proporción de personal de RH en relación con el personal total. Si bien la Administración está en principio de acuerdo con esta recomendación y tratará de mejorar su relación, no le parece que pueda aplicarse a la FAO la proporción estándar del sector público de 1:100. Considera que sería más apropiado establecer una comparación con otras organizaciones intergubernamentales que se enfrentan con normas análogas del sistema común de las Naciones Unidas y las cuestiones relacionadas con la diversidad. Además, aunque la Administración está de acuerdo con el mapa de transición propuesto, descrito en el informe, hay que señalar que es necesario reflexionar sobre la cuestión del plazo concedido para la adopción de nuevos procesos, la reorganización de los procesos vigentes, reduciendo a la vez la relación general para la función de RH: el marco general de la estrategia de RH comprende una carga de trabajo muy considerable que deriva de las aportaciones de la EEI, el PIA, el y el cambio de cultura. Cabe igualmente señalar que algunas iniciativas y los costos de inversión conexos previstos en la fase 1 del Examen exhaustivo no se han arrastrado a las recomendaciones de la fase 2 de dicho examen, lo cual requiere una aclaración.

Siguientes pasos y medidas que se solicitan

Los siguientes pasos consistirán en tener en cuenta los debates y las recomendaciones del Comité de Finanzas en su 126.º período de sesiones, celebrado recientemente en mayo de 2009, y en avanzar en el programa de RH hasta el proceso de elaboración del PPM y el PTP, asegurándose de que las medidas encajen en la estrategia y el marco de políticas de RH y los resultados de la Organización Y1, Y2 y Y3 conexos. Esta labor permitirá establecer la secuencia de medidas del Examen exhaustivo y del PIA y proceder a la formulación definitiva de los resultados de la Organización y de la Unidad.

Se invita al Grupo de Trabajo III del CoC-EEI a: i) tomar nota del plan de recomendaciones propuesto del respecto de los resultados de la Organización en el marco del objetivo funcional Y, ii) formular cualesquiera observaciones a las recomendaciones del y la respuesta de la Administración en relación con las cuestiones de RH (reproducidas en el Anexo 2); iii) reafirmar la importancia relativa atribuida al sector de RH considerando el actual nivel de recursos disponibles en el fondo fiduciario del PIA, iv) reafirmar las seis iniciativas de RH descritas detalladamente en el documento del Comité de Finanzas que figuran en el Anexo 1 como cuestiones de elevada prioridad que han de incorporarse en el marco de la estrategia y la política de RH y el Plan a plazo medio 2010-13.

Informe sobre los progresos alcanzados en la aplicación del marco de políticas y la estrategia de gestión de recursos humanos (FC 126/16)**RESUMEN**

- i) Como parte de su examen periódico de los progresos en la aplicación de la estrategia y el marco de políticas de gestión de los recursos humanos, el Comité de Finanzas en su 125.º período de sesiones refrendó el marco revisado que incorporaba tres objetivos estratégicos fundamentales en materia de recursos humanos¹, a saber; a) hacer posible una fuerza de trabajo con un alto grado de excelencia y rendimiento, b) establecer los recursos humanos como un asociado estratégico en la gestión de la Organización, y c) proporcionar un servicio eficiente y eficaz de recursos humanos en apoyo de la realización de los programas.
- ii) En esa ocasión el Comité también pidió a la Secretaría que preparase un programa detallado, con plazos e indicadores mensurables para la aplicación de las medidas indicadas en dicho marco, a fin de someterlo a su examen en el 126.º período de sesiones. El presente documento demuestra que los tres objetivos en materia de recursos humanos son coherentes con los objetivos funcionales y los resultados de la Organización subyacentes que se están elaborando para el Plan a plazo medio 2010-2013. Contiene un programa detallado focalizado en las seis iniciativas centrales en materia de derechos humanos que apuntalarán la realización efectiva de los objetivos². Estas iniciativas en materia de recursos humanos consisten en la evaluación del rendimiento, la capacitación para desempeñar funciones directivas y de gestión, la comunicación de información sobre gestión, nuevas políticas de recursos humanos, el apoyo a iniciativas de reestructuración, e iniciativas de simplificación.
- iii) Se destaca que en la coyuntura presente tanto la estrategia de gestión de los recursos humanos como el programa detallado deben considerarse en curso de elaboración. En particular, un proyecto de declaración interna de la visión preparado por el equipo de cambio de la cultura, así como la fase 2 del Examen exhaustivo, se recibieron cuando el presente documento se estaba finalizando, de manera que no fue posible analizar estas importantes aportaciones, y reflejarlas en el programa detallado. Las recomendaciones del bien pueden tener repercusiones en el programa detallado, por lo que serán evaluadas con carácter de prioridad. En el 126.º período de sesiones del Comité se le presentará verbalmente información actualizada al respecto.

Acción solicitada

El Comité de Finanzas quizás desee tomar nota de este documento y proporcionar cualquier observación que facilite la elaboración en curso de la estrategia y el marco de políticas de gestión de los recursos humanos.

CONTACTO

Director de la División de Gestión de Recursos Humanos, Sr. Tony Alonzi Tel.+39 06 5705 6200

¹ Véase el documento FC 125/4, Anexo II, Estrategia de gestión y marco de políticas de recursos humanos revisados.

² Véase el documento FC 125/4 Informe sobre los progresos alcanzados en la ejecución de la estrategia de gestión de recursos humanos y el marco normativo, de marzo de 2009.

Gestión institucional de los recursos humanos en la FAO

1. En el informe de la fase 1 del se exhorta a la Organización a definir un nuevo papel de la función de recursos humanos, a fin de transformarla en un asociado estratégico proactivo de la Administración en lugar de un proveedor de servicios reactivo. La fase 2 del debería ayudar a determinar las medidas que es necesario adoptar para esta transformación a más largo plazo, y para que las iniciativas en materia de recursos humanos puedan integrarse plenamente con las medidas pertinentes en el Plan inmediato de acción (PIA) con miras a su presentación en el Plan a plazo medio 2010-13 y el Programa de Trabajo y Presupuesto 2010-11.

Ejecución de iniciativas y proyectos en materia de recursos humanos

2. En el contexto de la elaboración del Plan a plazo medio 2010-13 se ha otorgado prioridad a la introducción de la gestión basada en los resultados en todas las funciones administrativas y de apoyo, que están abarcadas en el objetivo Y, Administración eficiente y efectiva³. Por consiguiente la formulación de los planes de trabajo en materia de recursos humanos comprendió la definición de los resultados de la Organización subyacentes y de indicadores y objetivos respecto de las realizaciones, incluida una evaluación de riesgos sobre los indicadores del rendimiento más decisivos y la indicación de estrategias de mitigación para lograr los resultados establecidos.

3. El objetivo Y-1 de la Organización se relaciona con la prestación de servicios de apoyo en general, y se define como sigue:

- “Los servicios de apoyo de la FAO se consideran como servicios orientados al cliente, eficaces, eficientes y bien gestionados.

Este resultado de la Organización comprende el tercer objetivo relativo a los recursos humanos del marco revisado, a saber: iii) proporcionar un servicio eficiente y eficaz de recursos humanos en apoyo de la realización de los programas.

4. El resultado de la Organización Y2 se relaciona con la información sobre la gestión y se define como sigue:

- “A la FAO se le reconoce como proveedor de información exhaustiva, precisa y pertinente sobre gestión”.

Este resultado de la Organización comprende el segundo objetivo del marco revisado de recursos humanos, a saber: ii) establecer los recursos humanos como un asociado estratégico en la gestión de la Organización.

5. El resultado Y3 se relaciona específicamente con los recursos humanos, y se define como sigue:

- “A la FAO se le reconoce como empleador que aplica las mejores prácticas en la gestión de las actividades y de las personas, que está dedicado al perfeccionamiento de su personal y aprovecha la diversidad de su fuerza de trabajo”.

Este resultado de la Organización comprende el primer objetivo relativo a los recursos humanos del marco revisado de recursos humanos, a saber: i) hacer posible una fuerza de trabajo con un alto grado de excelencia y rendimiento

³ CL 136/16 “Elementos del Marco Estratégico, el Plan a Plazo Medio 2010-13 y el PTP 2010-2011”, Anexo 14 Objetivo funcional Y: Administración eficiente y efectiva.

Por consiguiente, los objetivos en materia de recursos humanos ilustrados en la estrategia y el marco de políticas de gestión de los recursos humanos son coherentes con los objetivos funcionales y los resultados de la Organización subyacentes que se están elaborando para el Plan a plazo medio 2010-13.

6. Los indicadores asociados de la realización de los resultados de la Organización incluirán coeficientes del desarrollo de la gestión y de la mejora de la competencia, así como indicadores de la movilidad, del rendimiento y el nivel de los servicios, y del equilibrio de género y representación geográfica. Todos ellos se seguirán perfeccionando en 2009 durante el proceso de planificación relativo al Plan a plazo medio 2010-13.

Plan de las principales iniciativas en materia de recursos humanos y progresos en su aplicación

7. A continuación se resume el programa detallado de las seis iniciativas principales de elevada prioridad en materia de recursos humanos. Se proporciona asimismo una breve descripción de cada iniciativa. También se indican las necesidades estimadas de recursos y se destaca que estas son coherentes con las estimaciones presupuestarias proporcionadas al Comité de Finanzas en su período de sesiones de marzo de 2009. En el Anexo I se ilustra la relación entre las medidas del PIA y las seis iniciativas en materia de recursos humanos indicadas para supervisión por los órganos rectores.

Resultado Y1 de la Organización

Los servicios de apoyo de la FAO se consideran como servicios orientados al cliente, eficaces, eficientes y bien gestionados

Objetivo 3 de recursos humanos: proporcionar un servicio eficiente y eficaz de recursos humanos en apoyo de la realización de los programas

Apoyo a la reestructuración

Tanto las iniciativas de reestructuración como las de descentralización se hallan en curso según se ha notificado por separado al CoC-EEI, con vistas a presentar las propuestas programáticas y la estructura organizativa propuesta en el PTP relativo a 2010-11 para julio de 2009. Actualmente la División de Gestión de Recursos Humanos está ayudando a los departamentos a formular sus propuestas de reestructuración, diseñar sus modelos organizativos revisados y definir las nuevas funciones laborales como consecuencia de la reestructuración y la desjerarquización. Dada la escala sin precedentes de las propuestas de reestructuración, se necesitará apoyo externo para definir los nuevos modelos organizativos y las funciones laborales conexas y planificar la puesta en práctica de las nuevas estructuras. Con respecto a los Subdirectores Generales regionales, los coordinadores regionales y los Representantes de la FAO, se ha previsto volver a definir las descripciones de sus funciones, sus competencias y los procedimientos de contratación y evaluación de su rendimiento en el segundo semestre de 2009, con servicios de consultoría externa y una financiación de 100 000 USD con cargo al PIA.

- Reestructuración en la Sede – evaluación de las experiencias piloto, funciones de los puestos definidas julio de 2009
- Descentralización – composición revisada de la dotación de personal de las oficinas regionales y subregionales noviembre de 2009
- Plan detallado de la aplicación en la Sede (trazado/nuevas unidades creadas) diciembre de 2009
- Definir política sobre doble clasificación de puestos diciembre de 2009
- Marco de competencias completo (OR/OSR/Representantes de la FAO) marzo de 2010

Resumen de los costos:

100 000 USD del PIA 2009 (inversión) con un apoyo sustancial del Programa Ordinario y a reserva de las estimaciones de la fase 2 del

Simplificación

Esta iniciativa incluye la revisión del Manual administrativo de la FAO, el cual se encuentra en su fase preparatoria que incluye consultas preliminares con el PMA y el establecimiento de un equipo del proyecto. Una vez que se haya trazado el esquema del nuevo Manual el proyecto pasará a las etapas de formulación, diseño y aplicación. Además, en vista del éxito de la primera ronda de delegaciones de competencias aplicadas en 2008, se ha programado para finales de junio de 2009 una propuesta relativa a una nueva serie de delegaciones de competencias, en consonancia con el principio de delegación en el nivel más bajo de subsidiariedad. No se requiere financiación adicional para esta iniciativa.

- Examen de la aplicación de las delegaciones de competencias de 2008 mayo de 2009
- Propuestas de nuevas delegaciones de competencias junio de 2009
- Revisión completa del Manual administrativo de la FAO diciembre de 2011

Resumen de los costos:

PIA 2009: Ningún costo, pero la iniciativa requiere apoyo del Programa Ordinario

Resultado de la Organización Y2

A la FAO se le reconoce como proveedor de información exhaustiva, precisa y pertinente sobre gestión

Objetivo de recursos humanos 2: establecer los recursos humanos como un asociado estratégico en la gestión de la Organización

Comunicación de información sobre gestión

Este proyecto comenzará en breve su tercera fase, que consolidará los distintos sistemas periféricos de comunicación de información sobre los recursos humanos con miras a crear un depósito único de datos sobre el tema. En esta etapa también se adaptará la nueva plataforma de información operativa de toda la Organización a fin de respaldar eficazmente la extracción de datos sobre los recursos humanos para satisfacer necesidades de los usuarios, con una función de autoservicio. La tercera fase requiere 500 000 USD de financiación con cargo al PIA para mayo de 2009 y 800 000 USD en 2010.

- Formación del equipo del proyecto marzo de 2009 (terminada)
- Finalización de los requisitos de usuario mayo de 2009
- Implementación del depósito de datos y la plataforma de información operativa febrero de 2010
- Examen tras la puesta en práctica abril de 2010

Resumen de los costos:

500 000 USD del PIA para 2009 (inversión) con un apoyo sustancial del Programa Ordinario.

Resultado de la Organización Y3

A la FAO se le reconoce como empleador que aplica las mejores prácticas en la gestión de las actividades y de las personas, que está dedicado al perfeccionamiento de su personal y aprovecha la diversidad de su fuerza de trabajo

Objetivo de recursos humanos 1: hacer posible una fuerza de trabajo con un alto grado de excelencia y rendimiento

Evaluación del rendimiento (PEMS)

El proyecto PEMS se halla en curso en 2009 con miras a su plena aplicación en toda la Organización en enero de 2010. En el ciclo de PEMS de 2009 participan aproximadamente 550 funcionarios; la ejecución se ajusta al calendario previsto. Algunos costos se sufragan mediante asignaciones del Programa Ordinario, pero es necesario que para finales de mayo de 2010 se asignen a este proyecto recursos específicos del PIA (700 000 USD para el apoyo externo; 400 000 USD para el desarrollo del sistema Oracle; 300 000 USD para finalizar el marco de competencias en marzo de 2010, lo que comporta establecer competencias funcionales para los puestos profesionales y de servicios generales y elaborar perfiles genéricos de los puestos; 1 000 000 USD en recursos de capacitación para el despliegue externo) a fin de proseguir con el desarrollo del sistema Oracle y la capacitación del personal de la FAO que aún no ha participado en el proyecto PEMS. Una vez que sea operativo, un sistema de 360 grados sería muy difícil y gravoso de administrar sin la tecnología apropiada para gestionar el proceso y la presentación de los informes pertinentes.

- Finalización de la configuración del sistema Oracle diciembre de 2009
- Finalización del proyecto piloto enero de 2010
- Finalización de la capacitación de todo el personal en el PEMS febrero de 2010
- Activación del programa preliminar de premios e incentivos marzo de 2010
- Finalización del marco de competencias marzo de 2010

Resumen de los costos:

1,7 millones de USD del PIA para 2009 (inversión) y 700 000 USD (recurrentes), con un apoyo sustancial del Programa Ordinario.

Capacitación sobre gestión y liderazgo

Se prevé que en 2009 el Centro común de perfeccionamiento del personal directivo de los organismos con sede en Roma (MDC) brindará formación a 55 funcionarios directivos superiores de la FAO. También se han programado para este año sesiones individuales con instructores para 30 funcionarios directivos de la Organización. Además se está elaborando un programa sobre gestión y liderazgo (MLP) para el personal superior del que en 2009 estarán listos dos módulos, destinados a formar 30 participantes. Un programa de capacitación de mujeres en liderazgo y gestión que se llevará a cabo en colaboración con el CGIAI tiene previsto formar en 2009 a 20 funcionarias. Por último, se está capacitando en la gestión basada en los resultados a todos los funcionarios directivos de la Organización. Todas las iniciativas mencionadas se sufragan mediante la asignación de recursos del Programa Ordinario de la Organización destinados a la formación profesional, y no se adeudan al PIA. También se está formulando un programa avanzado sobre gestión y liderazgo (AMLP) cuyo propósito es detectar capacidades potenciales para la gestión en los grados más bajos de la categoría profesional y formar a 40 participantes en 2009; sin embargo, su realización depende de que se le asignen 700 000 dólares de financiación con cargo al PIA, que deben recibirse para junio de 2000 a fin de que puedan comprometerse para sufragar los costos externos de la elaboración del curso.

- Centro de perfeccionamiento del personal directivo (MDC): 55 funcionarios completarán la formación en diciembre de 2009
- Programa de formación con instructor individual: 30 funcionarios completarán la formación para diciembre de 2009
- Programa de gestión/liderazgo (MLP): 30 funcionarios completarán dos módulos para diciembre de 2009
- Programa de gestión/liderazgo (MLP): 40 funcionarios completarán una fase para diciembre de 2009
- Programa de capacitación de mujeres en liderazgo y gestión (en colaboración con el GCIAD): 20 funcionarias completarán la formación para diciembre de 2009
- Capacitación en gestión basada en los resultados (RBM): todo el personal directivo capacitado para diciembre de 2010

Resumen de los costos:

700 000 USD del PIA para 2009 (inversión) y 900 000 USD (recurrentes), con un apoyo sustancial del Programa Ordinario.

Nuevas políticas de recursos humanos

Se han formulado las nuevas políticas relativas a la rotación y movilidad, el programa de profesionales subalternos, y el uso de recursos humanos no pertenecientes al personal así como de jubilados. Dichas políticas están sometidas actualmente al habitual proceso de consulta interna. La política propuesta sobre el empleo de recursos humanos no funcionarios y jubilados se ha presentado al Comité (véase el documento FC 126/16). Se prevé que todas estas políticas estarán en vigor antes de finales de 2009. Las nuevas políticas sobre prácticas de trabajo flexibles y pasantías ya han comenzado a aplicarse o bien están a punto de ser implementadas. No se requiere financiación del PIA para la elaboración concreta de estas políticas, aunque la puesta en práctica de las relativas a la rotación/movilidad y al personal profesional subalterno comporta costos operacionales que se traducirán en un requerimiento constante para el presupuesto del PIA a partir de 2010/11. Se han preparado los planes preliminares de un servicio de guardería y se está buscando activamente financiación para tal fin.

- Prácticas de trabajo flexibles: aplicadas abril de 2009
- Pasantías: aplicación mayo de 2009
- Uso de recursos humanos no funcionarios y jubilados: política revisada presentada al FC en su 126.º período de sesiones mayo de 2009
- Rotación y movilidad: nueva política refrendada septiembre de 2009
- Programa de profesionales subalternos: nueva política refrendada septiembre de 2009
- Servicio de guardería: apertura prevista (si se obtiene financiación) septiembre de 2010

Resumen de los costos:

IPA 2009: Ningún costo, aunque requiere apoyo del Programa Ordinario

Medidas futuras

8. Como se ha observado más arriba, el presente documento representa un paso más en la elaboración de una estrategia y un marco de políticas sólidos en materia de recursos humanos, así como del plan correspondiente dentro del Plan a plazo medio 2010-13 y del cálculo de los costos necesarios en el Programa de Trabajo y Presupuesto para 2010-11. En el trabajo que ha de llevarse a cabo en las próximas semanas influirán una serie de factores, incluidas las cuestiones intersectoriales que se enumeran a continuación:

Comunicación: comunicación específica de los objetivos relacionados con los recursos humanos a fin de que puedan apreciarse adecuadamente, y comunicación eficaz de las políticas y prácticas de recursos humanos para que resulten comprensibles y se apliquen en forma apropiada.

Cambio de cultura: dirigir los esfuerzos a obtener la confianza del personal en su conjunto y la aceptación de las nuevas políticas, procedimientos e iniciativas. El equipo del cambio de cultura ha emitido un proyecto de **declaración interna de la visión**, que se está sometiendo a examen. Esto tendrá repercusiones en la estrategia y el marco de políticas para la gestión de los recursos humanos, que deberán guardar plena coherencia con los valores básicos expresados en la versión final de la declaración interna de la visión.

Responsabilidad y rendición de cuentas: establecimiento de un **marco de rendición de cuentas**, tal como se recomendó tras la fase 1 del Examen exhaustivo, junto con las competencias delegadas definidas, a fin de promover la prestación eficaz y puntual de los servicios y fortalecer la credibilidad de la División de Recursos Humanos como asociado y promotor.

Examen exhaustivo: aplicación de las recomendaciones del , las cuales confirman, entre otras cosas, la necesidad de que la División de Gestión de los Recursos Humanos se transforme en un asociado estratégico y consultivo; proponen un mapa de la transición que permitirá transformar la función relativa a los recursos humanos; hacen hincapié en la estrategia sobre recursos humanos, la planificación y la comunicación sobre los mismos, la gestión del rendimiento y el fomento de las perspectivas de carrera, y proponen una serie de recomendaciones con miras a la simplificación.

9. El Comité quizás desee tomar nota de este documento; se le invita a formular cualesquiera observaciones que faciliten la elaboración en curso de la estrategia y marco de políticas para la gestión de los recursos humanos.

Anexo I

| Principales iniciativas en materia de recursos humanos sometidas a supervisión | Objetivo 1 de recursos humanos (hacer posible una fuerza de trabajo con un alto grado de excelencia y rendimiento) | Objetivo 2 de recursos humanos (establecer los recursos humanos como un asociado estratégico en la gestión de la Organización) | Objetivo 3 de recursos humanos (proporcionar un servicio eficiente y eficaz de recursos humanos en apoyo de la realización de los programas) |
|--|---|---|---|
| 1. Evaluación del rendimiento | PIA 3.70 | PIA 3.70 | |
| 2. Capacitación en gestión y liderazgo | PIA 3.56 PIA 3.89 | | |
| 3. Presentación de información sobre la gestión | PIA 3.59 PIA 3.72 | | |
| 4. Nuevas políticas de recursos humanos | PIA 3.61 PIA 3.62 PIA 3.67 | | |
| 5. Apoyo a la reestructuración | PIA 3.71 PIA 3.66 PIA 3.87 | PIA 5.41 PIA 3.87 PIA 5.15 PIA 5.12 | |
| 6. Simplificación | | PIA 5.7 | PIA 5.21 PIA 3.63 PIA 3.37 PIA 5.44 |

Resumen de la línea de trabajo relacionada con los recursos humanos

1. La Administración apoya plenamente la principal modificación propuesta en la función de recursos humanos (RR.HH.) con la finalidad de dotarla de un enfoque de “socio institucional”. En una organización poseedora de saberes como la FAO, en la que los empleados constituyen el activo principal y una proporción sustancial del capital, la función de gestión de los RR.HH. debería ser un socio institucional fundamental, con miras a garantizar que se pueda movilizar eficazmente al personal para apoyar la realización del programa y la materialización de los objetivos institucionales y los objetivos estratégicos.
2. La Administración concuerda con la recomendación del examen exhaustivo consistente en simplificar los procesos de políticas de RR.HH. y mejorar la planificación y la comunicación de los RR.HH. Sin embargo, la propuesta de atribuir la responsabilidad de las decisiones sobre políticas de RR.HH. al Director de AFH debe ser examinada en mayor detalle, debido a la naturaleza y el alcance institucional de dichas políticas, la función que debe desempeñar el equipo de liderazgo ejecutivo propuesto en el informe de la primera fase del examen exhaustivo, y la autoridad atribuida al Director General en esta área en virtud de los Textos Fundamentales de la FAO. La Administración también cuenta con acciones planificadas consistentes con esta recomendación, como los planes para incrementar la normalización de los puestos y los anuncios de vacantes, para recurrir más a los anuncios internos de vacantes para fomentar la movilidad y la promoción, y para desarrollar el sistema iRecruitment. Se examinará la propuesta de que exista un único comité de selección para el personal de la categoría profesional, tomando en consideración las necesidades de flexibilidad para garantizar la contratación puntual y de adaptación de los procesos de selección a las diferentes necesidades de la Organización, incluidas las de las actividades en el terreno.
3. La Administración está de acuerdo con la propuesta del examen exhaustivo de crear una nueva función de desarrollo profesional del personal en el marco de AFHT. El desarrollo profesional es una función esencial que ya había sido identificada como esencial mediante la iniciativa del cambio de cultura, y ya se está debatiendo al respecto con las asociaciones del personal. La Administración también concuerda con la recomendación del examen exhaustivo de modificar las actividades que desempeña AFH en materia de gestión del rendimiento de los RR.HH. y formación del personal.
4. La Administración acepta las recomendaciones del examen exhaustivo de reestructurar las competencias de los directores de RR.HH., mejorar su profesionalidad y revisar el equilibrio entre el personal de la categoría profesional y la categoría de los servicios generales en el marco de la función de RR.HH., con miras a satisfacer las necesidades futuras. La contratación de los puestos de la categoría profesional y la categoría de los servicios generales se realizará de manera coherente con esta revisión en 2010/11. La Administración también revisará la proporción de personal de RR.HH. en relación con el personal total con la finalidad de mejorar dicha proporción. Podría ser más apropiado establecer una comparación con otras organizaciones intergubernamentales que funcionen en un marco similar de normas del sistema común de las Naciones Unidas y traten temas de gran diversidad.
5. En relación con la lista de acciones para la transición (Cuadro 2-5), la Administración concuerda con el objetivo general de estas acciones y las estudiará en mayor detalle para su aplicación progresiva. Cabe señalar, no obstante, que el plazo concedido para adoptar nuevos procesos y rediseñar otros mientras se reduce la proporción general de la función debe volverse a examinar, ya que el marco general de la estrategia de RR.HH. soporta actualmente una carga de trabajo muy elevada. Igualmente, cabe señalar que algunas iniciativas y los costos de las inversiones conexas previstos en la primera fase del examen exhaustivo no han tenido continuidad en las recomendaciones de la segunda fase. Esta cuestión debe ser aclarada.