



منظمة الأغذية
والزراعة
للأمم المتحدة

联合国
粮食及
农业组织

Food
and
Agriculture
Organization
of
the
United
Nations

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

Продовольственная и
сельскохозяйственная
организация
Объединенных
Наций

Organización
de las
Naciones
Unidas
para la
Agricultura
y la
Alimentación

COMITÉ DE FINANZAS

128.º período de sesiones

Roma, 27 – 31 de julio de 2009

Informe sobre los progresos realizados en la aplicación del marco de políticas y la estrategia de gestión de recursos humanos

TODAS LAS CONSULTAS SOBRE EL CONTENIDO ESENCIAL DE ESTE DOCUMENTO DEBEN

DIRIGIRSE A:

SR. TONY ALONZI

Director de la División de Gestión de Recursos Humanos

TEL.: +3906 5705 6200

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

RESUMEN

➤ El Comité de Finanzas reconoció en su 126.º período de sesiones que el documento sobre el marco de políticas y la estrategia de gestión de recursos humanos seguía todavía en evolución y recordó que este marco debería constituir un tema permanente de su programa. El presente documento y su anexo ofrecen una versión actualizada del marco estratégico de recursos humanos para someterlo al examen del Comité. En él se tienen en cuenta las recomendaciones acordadas sobre la gestión de recursos humanos dimanantes del Examen exhaustivo y se continúan los esfuerzos para vincular claramente las metas en materia de recursos humanos con el objetivo funcional Y, titulado “Administración eficiente y efectiva”. Se demuestra cómo se reflejan dichas recomendaciones en la formulación detallada de los tres resultados de la Organización y los indicadores subyacentes que se están elaborando para el PPM para 2010-13 y el PTP para 2010-11, a fin de proporcionar el fundamento necesario para formular indicadores de la consecución y objetivos basados en los resultados respecto de las actividades específicas en materia de recursos humanos y poner al Comité en condiciones de ejercer su función de supervisión.

ORIENTACIÓN QUE SE SOLICITA DEL COMITÉ DE FINANZAS

➤ Se invita al Comité a que tome nota de la versión actualizada del marco estratégico y la política de gestión de recursos humanos que se presenta en el anexo, y refrende la vinculación propuesta de las principales iniciativas en materia de recursos humanos y las recomendaciones formuladas en el Examen exhaustivo al correspondiente resultado de la Organización en el ámbito del objetivo funcional Y. Se le invita asimismo a que tome nota de los progresos realizados hasta la fecha sobre las principales iniciativas en materia de recursos humanos que había identificado en su 126.º período de sesiones.

1. En su 126.º período de sesiones, celebrado en mayo de 2009, el Comité de Finanzas tomó nota de los progresos realizados por la Organización en la elaboración del marco de políticas y la estrategia de gestión de los recursos humanos (en lo sucesivo denominado marco estratégico relativo a los recursos humanos), que incorporaban tres metas estratégicas fundamentales, 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 ejecución de los programas. El Comité reconoció también la importancia de las iniciativas principales en materia de recursos humanos, a saber, 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 y, finalmente, iniciativas de simplificación, que se consideraban esenciales para la realización efectiva de los objetivos en materia de recursos humanos.

2. El Comité tomó nota también de que el Examen exhaustivo había presentado su informe final en abril de 2009, en que se habían formulado una serie de recomendaciones sobre la gestión de recursos humanos. Entre las recomendaciones formuladas a este respecto en el Examen exhaustivo cabe señalar las siguientes: i) una importante modificación en la función de recursos humanos a fin de dotarla de un enfoque de “socio institucional, ii) un nuevo marco de rendición de cuentas para la función de recursos humanos; iii) la simplificación de los procesos de recursos humanos a fin de lograr una mayor eficiencia en la realización de estos procesos; iv) el establecimiento de nuevos procesos de recursos humanos (tales como la estrategia, la comunicación y la dotación de personal en materia de recursos humanos) que refuerzan la función de recursos humanos y la transformen en una función más estratégica; v) reajuste de la combinación de aptitudes y competencias del personal de categoría profesional en la función de recursos humanos, y vi) fortalecimiento de las competencias de gestión.

3. El Comité reconoció que el marco estratégico relativo a los recursos humanos es un documento en evolución así como los esfuerzos constantes que estaba realizando la Organización para vincular claramente las tres metas relativas a los recursos humanos al objetivo funcional Y titulado “Administración eficiente y efectiva”. Esperaba que ello se reflejara en la formulación detallada de los tres resultados de la Organización e indicadores subyacentes que se estaban elaborando para el PPM para 2010-13 y el PTP para 2010-11, a fin de proporcionar el fundamento necesario para formular indicadores de la consecución y objetivos basados en los resultados respecto de las actividades específicas en materia de recursos humanos y poner al Comité en condiciones de ejercer su función de supervisión.

4. De conformidad con la petición del Comité, se ha actualizado el marco estratégico relativo a los recursos humanos, a fin de incorporar las recomendaciones del Examen exhaustivo en el plan de trabajo del marco que se había presentado al Comité de Finanzas en mayo de 2009 (véase el documento FC 126/16) y, junto con las seis iniciativas principales, vincularlas a la meta de recursos humanos y al resultado de la Organización correspondientes. Dicho marco actualizado se adjunta al presente documento.

5. Se invita al Comité de Finanzas a que tome nota del marco estratégico actualizado de recursos humanos que se presenta en el anexo, y refrende la vinculación propuesta de las principales iniciativas en materia de recursos humanos y las recomendaciones formuladas en el Examen exhaustivo al correspondiente resultado de la Organización en el ámbito del objetivo funcional Y. Se le invita asimismo a que tome nota de los progresos realizados hasta la fecha sobre las principales iniciativas en materia de recursos humanos que había identificado en su 126.º período de sesiones.

Anexo

Estrategia y política de gestión de los recursos humanos

Antecedentes

1. En su informe a la Conferencia, el equipo encargado de la evaluación externa independiente (EEI) indicó que la FAO necesitaba de forma apremiante una estrategia formulada con claridad que abarcara la gama completa de productos de la Organización con horizonte 2015 como mínimo, que comprendieran y refrendaran todos sus Miembros y cuyas disposiciones en lo tocante a los fines y los medios fueran inequívocas (Recomendación 7.1). Por lo que respecta a los recursos humanos, el EEI 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 lo relativo a estos recursos.

2. En virtud del Plan inmediato de acción (PIA) para la renovación de la FAO, se prevé que la modernización de la función de recursos humanos será un proceso intensivo y continuo a lo largo de los próximos dos bienios. La reforma se realizará en un planteamiento por fases con planes de trabajo detallados basados en los resultados, con indicadores de consecución y metas que permitan medir los progresos y la supervisión, y que encajen con otras áreas de seguimiento de la EEI, incluido el Examen exhaustivo y el cambio de cultura en la Organización.

3. Además, los cambios en la tecnología de la información y la comunicación y las mejoras en comunicación interna, están en curso. Asimismo, las recomendaciones del PIA cuya realización había de concluirse en 2009 son objeto de examen periódico por lo que toca a los progresos registrados hasta la fecha.

Perspectiva de una estrategia de recursos humanos

4. La estrategia de recursos humanos se propone gestionar el activo más valioso de la Organización, su fuerza de trabajo, que permite que la FAO se establezca como una Organización reconocida y respetada por su compromiso con la excelencia y la puesta en común de los conocimientos especializados en su servicio a los Miembros.

Objetivo funcional Y y marco de la estrategia de recursos humanos

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

- i) Hacer posible una fuerza de trabajo con un alto grado de excelencia y rendimiento;
- ii) Establecer los recursos humanos como un asociado estratégico en la gestión de la Organización;

iii) Proporcionar un servicio eficiente y eficaz de recursos humanos en apoyo de la realización de los programas.

Para el bienio 2010-11, la estrategia de recursos humanos se integrará plenamente en el objetivo funcional Y “*Administración eficiente y efectiva*”.

6. En este anexo se muestran los progresos realizados hasta la fecha sobre las iniciativas fundamentales en materia de recursos humanos, refrendadas por el Comité de Finanzas en su 126.º período de sesiones, en el contexto del objetivo funcional Y, y se resumen las principales recomendaciones formuladas en el Examen exhaustivo, así como las propuestas relativas al cambio de cultura.

El 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 fundamental de recursos humanos: Hacer posible una fuerza de trabajo con un alto grado de excelencia y rendimiento






Indicador	Progresos al 31.12.08	Meta (4 años)
<p>Y.3.1 Porcentaje de personal directivo que ha completado el programa de formación básica sobre gestión (% del total de las categorías P5 y superiores).</p>	<p><i>Personal directivo de las categorías P-5 y superiores capacitado en el marco del programa anterior entre 2004-2009: se prevén 171 participantes</i></p> <p>Número total de P5 y superiores = 549</p>	<p>50 %</p>
<p>Y.3.2 Coeficientes de mejora de la competencia (basados en el % de funcionarios que participa en el sistema de gestión de resultados [PEMS] y su aumento en la calificación de la competencia).</p>	<p>Plan experimental en 2008 con 131 participantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tasa de participación en la fase de planificación del PEMS: 96 % ▪ Tasa de participación en la fase de evaluación de final de año: 83 % <p>Los indicadores de base para las calificaciones de la competencia son prematuros, ya que dependen de los datos del PEMS (2010 en adelante)</p>	<p>El 90 % de los funcionarios participa en el PEMS</p> <p>50 % de aumento en las calificaciones de la competencia</p>
<p>Y.3.3 Incremento porcentual de la movilidad de la fuerza laboral</p>	<p>Funcionarios mantenidos en la misma categoría y puesto</p>	





<p>medida por la reducción de funcionarios mantenidos en la misma categoría y puesto en los últimos ocho años.</p>	<p>por \geq 8 años al 31 de diciembre de 2008:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Profesional y superiores: 199 (13 %) ▪ Servicios generales: 438 (25 %) 	<p>11 %</p>
<p>Y.3.4 Mejora de la representación de género a todos los niveles medida por la proporción de funcionarias por categoría.</p>	<p>Proporción de funcionarias al 31 de diciembre de 2008:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ D: 14 % ▪ P: 32 % ▪ SG: 64 % 	<p>Proporción de funcionarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ D: 20 % ▪ P: 38 % ▪ SG: Por determinar
<p>Y.3.5 Porcentaje de Estados Miembros representados equitativamente.</p>	<p>Al 31 de diciembre de 2008: porcentaje representado equitativamente: 62 %</p>	<p>70 %</p>
<p>Y.3.6. Mayor satisfacción de los clientes con políticas de recursos humanos.</p>	<p>No se dispone de cifras de referencia.</p>	<p>75 %</p>

Principales iniciativas de recursos humanos en 2009

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 del PEMS de 2009 participan aproximadamente 550 funcionarios; la ejecución se ajusta al calendario previsto. Esta iniciativa incluye la elaboración del marco de competencias en marzo de 2010 y un sistema de evaluadores múltiples con tecnología adecuada para gestionar el proceso y la correspondiente presentación de informes.





Actividad	Situación actual	Fecha de finalización prevista
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

 Según el calendario previsto
  Se experimentan retrasos
  Todavía por emprender
  Finalizado

Capacitación sobre gestión y liderazgo en 2009

Se prevé que el Centro de perfeccionamiento del personal directivo (MDC) de los organismos con sede en Roma brindará formación a 55 funcionarios directivos superiores de la FAO y proporcionará sesiones individuales con instructores a 30 funcionarios directivos de la Organización. Se está elaborando un programa sobre gestión y liderazgo (MLP) y 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 CGIAR tiene previsto formar a 20 funcionarias. Además, se está capacitando en la gestión basada en los resultados a todos los funcionarios directivos de la Organización. También se está formulando un programa avanzado sobre gestión y liderazgo (AML) cuyo propósito es detectar y formar a un número limitado de funcionarios con capacidad de gestión en los grados más bajos de la categoría profesional.





Actividad	Situación actual	Fecha de finalización prevista
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 avanzado de gestión/liderazgo (AML)		40 funcionarios completarán una fase para diciembre de 2009
Programa de capacitación de mujeres en liderazgo y gestión (en colaboración con el CGIAR)		20 funcionarias completarán la formación para diciembre de 2009
Capacitación en gestión basada en los resultados (GBR)		Todo el personal directivo capacitado para diciembre de 2010, a reserva de las directrices/políticas de GBR existentes

 Según el calendario previsto
  Se experimentan retrasos
  Todavía por emprender
  Finalizado

Nuevas políticas de recursos humanos

Se han formulado nuevas políticas relativas a la rotación y movilidad y el programa de profesionales subalternos. Dichas políticas están sometidas actualmente al habitual proceso de consulta interna. La política revisada sobre el empleo de recursos humanos no funcionarios y de jubilados se ha presentado al Comité de Finanzas, que la ha refrendado (véase el documento FC 126/16). Se prevé que todas estas políticas estarán en vigor antes del final de 2009. Se han aplicado ya las nuevas políticas sobre prácticas de trabajo flexibles y pasantías.

Actividad	Situación actual	Fecha de finalización prevista
Prácticas de trabajo flexibles: aplicadas		Abril de 2009
Pasantías: aplicación		Mayo de 2009
Uso de recursos humanos no funcionarios y de 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

 Según el calendario previsto Finalizado
  Se experimentan retrasos
  Todavía por emprender
 

Principales recomendaciones del Examen exhaustivo sobre los recursos humanos

- Reforzar las competencias de gestión del personal directivo de recursos humanos.
- Establecer un nuevo marco de responsabilidades en que el jefe del Departamento de Servicios Internos constituya la persona principal encargada de las políticas y la gobernanza de los recursos humanos para toda la Organización, de forma que en el director de recursos humanos se deleguen la autoridad y la responsabilidad de la elaboración y la ejecución de las políticas de recursos humanos, y el personal directivo de las subdivisiones de recursos humanos tenga la responsabilidad operativa de la realización de los diferentes procesos y actividades de recursos humanos.
- Establecer procesos nuevos y mejorados de recursos humanos (tales como la estrategia y la comunicación en materia de recursos humanos, las perspectivas de carrera, la dotación de personal de recursos humanos, etc.) que permitan la transformación de la función de recursos humanos en una función más dinámica con un fuerte perspectiva de "socio institucional".

- reajustar la combinación de aptitudes y competencias del personal de categoría profesional asignado a la función de recursos humanos, 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.

Propuestas del Equipo de Cambio de la Cultura

Reconocimiento y recompensas

AFH tomará la iniciativa para llevar adelante las propuestas relativas al reconocimiento y las recompensas con el apoyo de otras unidades en lo que respecta a las disposiciones sobre la logística el Día del personal de la FAO.

Entorno de trabajo inclusivo

AFH elaborará en breve un conjunto de instrumentos para el personal directivo. Los conceptos fundamentales de gestión se integrarán en el nuevo programa sobre gestión y liderazgo (MLP), que se está elaborando y se pondrá en marcha en 2009.

Perspectivas de carrera y promoción profesional

Es necesario fomentar las perspectivas de carrera y la promoción profesional en la FAO. AFH está elaborando nuevas políticas de recursos humanos, tales como el programa de profesionales subalternos, así como la rotación y la movilidad, junto con las nuevas iniciativas de planificación, que son fundamentales para fomentar un entorno de carrera. A reserva de que se faciliten los recursos necesarios para la aplicación de las recomendaciones del Examen exhaustivo, se introducirán otras iniciativas en apoyo de las perspectivas de carrera.

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





Meta fundamental de recursos humanos: establecer los recursos humanos como un asociado estratégico en la gestión de la Organización





Indicador	Progresos al 31 de diciembre de 2008	Meta (4 años)
Y.2.2 Porcentaje de unidades interesadas de la Organización que utiliza normalmente la información recuperada mediante el sistema de gestión de la información institucional.	El 63 % de las necesidades actuales se satisface a través del sistema de gestión de la información institucional.	80 %
Y.2.3 Mejora de la capacidad para la preparación de informes finales sobre la información institucional mediante la utilización de instrumentos normalizados de presentación de informes.	El 40 % de los informes requiere modificaciones particulares.	Reducción del número de informes que requieren modificaciones particulares

Principales iniciativas de recursos humanos en 2009

Presentación de informes sobre la gestión de los recursos humanos

El proyecto de presentación de informes sobre la gestión de los recursos humanos se encuentra en su tercera fase, que consolida los distintos sistemas periféricos de presentación de informes sobre los recursos humanos, con miras a crear un depósito único de datos sobre los recursos humanos. 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.

Actividad	Situación actual	Fecha de finalización prevista
Formación del equipo del proyecto		Marzo de 2009
Finalización de los requisitos de usuario		May de 2009 (finalización prevista para el final de julio de 2009)
Aplicación del depósito de datos y la plataforma de información		Febrero de 2010
Examen posterior a la puesta en práctica		Abril de 2010

 Según el calendario previsto
  Se experimentan retrasos
  Todavía por emprender
  Finalizado

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





Indicador	Progresos al 31 de diciembre de 2008	Meta (4 años)
Y.1.1 Porcentaje de servicios institucionales atendidos con arreglo a un acuerdo sobre el nivel del servicio	0 %	40 %
Y.1.2 Proporción de servicios sometidos a evaluación comparativa.	0 %	40 %
Y.1.3 Porcentaje de procesos y procedimientos simplificado.	0 % La medición se iniciará a partir del 1.º de julio de 2009.	40 %
Y.1.4 Introducción de la presentación de informes oficiales sobre los controles internos.	0 %	Introducción de la presentación de informes oficiales sobre los controles internos.
Y.1.5 Mejora de la satisfacción de los clientes.	No medidos actualmente.	75 % satisfechos

Principales iniciativas de recursos humanos en 2009

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, y las propuestas programáticas y la estructura organizativa propuesta se presentarán en el PTP 2010-11. 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.





Actividad	Situación actual	Fecha de finalización prevista
Reestructuración en la Sede: evaluación de las experiencias piloto, funciones de los puestos definidas (retraso de 3 meses debido a evaluaciones más a fondo de las experiencias piloto)		Octubre 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 políticas sobre doble clasificación de puestos		Diciembre de 2009
Marco de competencias completo (OR/OSR/Representantes de la FAO)		Marzo de 2010

 Según el calendario previsto
  Se experimentan retrasos
  Todavía por emprender
  Finalizado

Simplificación

Esta iniciativa incluye la revisión del Manual administrativo de la FAO, que se encuentra en su fase inicial de conceptualización. 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, en junio de 2009 se presentó 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.

Actividad	Situación actual	Fecha de finalización prevista
Examen de la aplicación de las delegaciones de competencias de 2008		Mayo de 2009
Propuestas de nuevas delegaciones de competencias		Junio de 2009
Propuesta de revisión completa y nueva redacción del Manual administrativo de la FAO		Diciembre de 2009

 Según el calendario previsto
  Se experimentan retrasos
  Todavía por emprender
  Finalizado

Principales recomendaciones del Examen exhaustivo sobre los recursos humanos

- Una importante modificación en la función de recursos humanos 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 recursos humanos debería constituir un socio institucional fundamental, con miras a asegurar que se pueda movilizar eficazmente al personal para apoyar la realización del programa y la materialización de los objetivos institucionales y los objetivos estratégicos.
- Simplificación de los actuales procesos engorrosos de recursos humanos con miras a eliminar fases administrativas redundantes y obtener mayores eficiencias en la aplicación de estos procesos.