

Sexta reunión del Grupo de trabajo III – 29 de abril de 2008

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)¹ 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.

¹ El JAC/FAR es un órgano consultivo integrado por el personal directivo superior y por representantes de los órganos del personal de la FAO, en concreto la Unión de Personal de Servicios Generales (UGSS), la Asociación del Personal Profesional (APS) y la Asociación de Personal de Campo (FSA).

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.