

## Sexta Reunión del Grupo de Trabajo III – 29 de abril de 2008

### 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 la 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 centrandó 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

- |   |  |
|---|--|
| <p><b>a.</b> Un marco estratégico de recursos humanos coherente con metas de RH concisas y claramente definidas y unos objetivos e indicadores cuantificables</p>   | <p><b>i)</b> 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</p>   |
| <p><b>b.</b> Una fuerza de trabajo motivada y productiva impulsada por una gestión basada en los resultados</p>   | <p><b>ii)</b> 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</p>   |
| <p><b>c.</b> 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</p> | <p><b>iii)</b> 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</p> <p><b>iv)</b> 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</p> |

## 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

- |  |  |
|--|--|
| <p><b>a.</b> Una estructura de grados y políticas de RH que favorezcan la promoción profesional</p>  | <p><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</p>             |
| <p><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</p> | <p><b>ii)</b> Completar la elaboración del sistema de presentación de informes sobre la gestión de RH para facilitar una mejor planificación de RH</p> <p><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</p> |
| <p><b>c.</b> Un procedimiento de contratación simplificado y más eficaz y eficiente, incluida la planificación de la promoción profesional</p>               | <p><b>iv)</b> Delegar autoridad en los jefes de departamento y a las Oficinas Regionales y las oficinas independientes, a partir del 1º de mayo</p>  |

- de 2008, para la contratación de personal profesional
- d.** Reducción del perfil de edades de la Organización
    - v)** Revisar la estructura de grados de los departamentos con miras a establecer selectivamente puestos de grado inferior
    - vi)** 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
  - e.** Progresos en la consecución de una representación geográfica más equitativa y en el empeño por lograr la plena paridad de género
    - vii)** 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
    - viii)** Establecer objetivos de equilibrio geográfico y de género y asignar responsabilidades a los jefes de departamento y de las oficinas para lograr esos objetivos
  - f.** Creación de un entorno favorable de trabajo que refuerce la atracción y retención de personal calificado
    - ix)** Establecer para mayo de 2008 disposiciones prácticas flexibles que promuevan objetivos de equilibrio entre la actividad laboral y la vida privada
    - x)** Velar por que se establezcan servicios de guardería en los locales de la FAO

### 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).

#### Resultados

**a.** 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

#### Medidas

**i)** Crear un sistema justo, equitativo, transparente y cuantificable de gestión del 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

**ii)** Proporcionar asesoramiento al personal directivo sobre cuestiones de rendimiento

**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



#### 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)

##### **Resultados**

##### **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>   |

- |           |              |  |
|-----------|--------------|--|
|           | <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 |
| <b>c.</b> | <b>v)</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       |
| <b>d.</b> | <b>vi)</b>   | Reducción al mínimo de una gestión reacia a asumir riesgos   |
| <b>e.</b> | <b>vii)</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>f.</b> | <b>viii)</b> | Un instrumento de presentación de informes sobre gestión de RH para lograr una presentación de informes 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)

<b>Resultados</b>	<b>Medidas</b>
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)
c. Contribución al cambio de la cultura institucional	iv) Trabajar conjuntamente con el equipo encargado del cambio como parte de la iniciativa del cambio de cultura para mejorar la función de RH

**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.