



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

132.º período de sesiones

Roma, 12 – 16 de abril de 2010

Aplicación de la estrategia de recursos humanos de la Organización

Todas las consultas sobre el contenido esencial de este documento deben dirigirse a:

Sr. Tony Alonzi

Director 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

- En su informe a la Conferencia, el equipo encargado de la evaluación externa independiente (EEI) indicó que era necesario un marco estratégico de gestión de los recursos humanos a fin de comprometer conjuntamente a la Administración superior y la División de Gestión de Recursos Humanos en la realización de objetivos esenciales relacionados con estos recursos.
- En respuesta a esta recomendación, se elaboró un marco de políticas y estrategia de gestión de recursos humanos, que se presentó al Comité de Finanzas en su 125.º período de sesiones. Se han realizado informes periódicos para el Comité de Finanzas en períodos de sesiones posteriores acerca de los progresos alcanzados en las principales iniciativas en materia de recursos humanos.
- De conformidad con el marco de planificación basada en el resultado de la FAO, las iniciativas prioritarias en materia de recursos humanos se han formulado como parte de la jerarquía basada en los resultados, mostrando así la forma en que, como productos y servicios específicos, respaldan los resultados de la Unidad de Recursos Humanos y contribuyen a la consecución de los resultados de la Organización de la FAO y a la materialización de la reforma de los recursos humanos.
- En 2009 se realizaron importantes avances en cuanto al nivel de ejecución aplicable a las iniciativas prioritarias de recursos humanos. Entre los logros obtenidos figuraban la aplicación y ejecución experimental del nuevo sistema de evaluación y gestión del rendimiento (SEGR), la formulación de programas de pasantías y profesionales subalternos para atraer a jóvenes profesionales a la FAO y proporcionarles apoyo, y la introducción del Centro de perfeccionamiento del personal directivo. Asimismo, se ha ofrecido apoyo continuado a los departamentos y oficinas para que apliquen las propuestas de reestructuración y preparen nuevos puestos como consecuencia de la reestructuración y desjerarquización.
- En el documento actual se proporciona información sobre los logros alcanzados hasta la fecha y se establecen metas, hitos e indicadores a plazo determinado en relación con los principales productos y servicios para el bienio 2010-11. Seguirán presentándose al Comité de Finanzas informes periódicos sobre los progresos realizados en la consecución de estas metas e hitos.

ORIENTACIÓN QUE SE SOLICITA DEL COMITÉ DE FINANZAS

- Tal vez el Comité de Finanzas desee:
 1. Tomar nota de los progresos realizados para vincular estrechamente el marco estratégico y plan de acción de recursos humanos con el marco de planificación basada en los resultados.
 2. Tomar nota de los avances ya realizados en la ejecución de los principales productos y servicios de recursos humanos, teniendo presente las metas específicas, medibles y con un plazo determinado establecidas para el bienio actual, respecto de las cuales se seguirán de cerca los progresos realizados.

1. En su informe a la Conferencia, el equipo de la evaluación externa independiente (EEI) indicó que era necesario un marco estratégico de gestión de recursos humanos a fin de comprometer conjuntamente a la Administración superior y la División de Gestión de Recursos Humanos en la realización de objetivos esenciales en relación con estos recursos. Se formularon también recomendaciones sobre la necesidad de reformar y modernizar la función de recursos humanos para obtener una función más estratégica y dinámica con una fuerte perspectiva socio-institucional.
2. En respuesta a esta recomendación, se elaboró un marco de políticas y estrategia de gestión de recursos humanos, que incorpora tres metas¹ consolidadas con respecto a estos recursos, y se presentó al Comité de Finanzas en su 125.º período de sesiones. El marco se ha sometido posteriormente a algunas revisiones para a) incorporar una “hoja de ruta”, en la que se establecieron calendarios e indicadores medibles sobre la aplicación de seis iniciativas prioritarias² e b) incorporar algunas recomendaciones del examen exhaustivo sobre la función de gestión de los recursos humanos³.
3. Como parte de su examen periódico de los progresos realizados en la aplicación del marco estratégico de recursos humanos, el Comité de Finanzas reconoció, en su 126.º período de sesiones, que este marco era un documento vivo y tomó nota de los continuos esfuerzos realizados por la Organización para vincular claramente las tres metas en materia de recursos humanos del objetivo funcional Y (“Administración eficiente y efectiva”) y los tres resultados de la Organización subyacentes elaborados para el Plan a plazo medio (PPM) para 2010-13⁴.
4. En enero de 2010, la FAO presentó su marco de planificación basada en los resultados, que representaba un proceso a través del cual cada unidad de la Organización pondría en práctica lo previsto en el Programa de Trabajo y Presupuesto (PTP) para 2010-11 y proporcionaba una base para la aplicación, la supervisión y la presentación de informes. Como parte de este proceso, la función de recursos humanos determinó siete resultados de la unidad, que reproducen formalmente la propuesta de contribución de la función de recursos humanos a la consecución de los tres resultados de la Organización y el objetivo funcional Y.
5. Como parte del marco de planificación basada en los resultados introducido con el bienio 2010-11, se han formulado iniciativas prioritarias en materia de recursos humanos como productos y servicios de apoyo a los resultados de la unidad de recursos humanos. En consecuencia, el marco estratégico de recursos humanos (en adelante llamado “Marco estratégico y plan de acción de recursos humanos”) se ha vuelto a redactar como un documento de visión de futuro, que establece el objetivo estratégico y la visión para la función de recursos humanos, resume los avances realizados hasta la fecha con los productos y servicios fundamentales y actúa como plan de acción para el bienio actual. El documento marco figura como apéndice (Anexo 1 – Marco estratégico y plan de acción de recursos humanos) de esta carta.

¹ 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; c) proporcionar un servicio eficiente y eficaz de recursos humanos en apoyo de la realización de los programas.

² a) presentación de informes sobre la gestión; b) evaluación del rendimiento; c) capacitación sobre gestión y liderazgo; d) nuevas políticas de recursos humanos; e) simplificación; f) apoyo a la reestructuración.

³ a) una importante modificación en la función de recursos humanos con la finalidad de dotarla de un enfoque “socio institucional”; b) un nuevo marco de rendición de cuentas para la función de recursos humanos; c) la simplificación de los procesos de recursos humanos a fin de lograr una mayor eficiencia en la realización de estos procesos; d) el establecimiento de nuevos procesos de recursos humanos (tales como la estrategia, la comunicación y la dotación de personal en materia de recursos humanos); e) reajuste de la combinación de aptitudes y competencias del personal de categoría profesional en la función de recursos humanos; f) fortalecimiento de las competencias de gestión.

⁴ Documento de referencia CL 137/4 – Informe sobre los progresos alcanzados en la ejecución de la estrategia y el marco de políticas de gestión de recursos humanos.

6. En 2009 se realizaron avances considerables en cuanto a la ejecución de iniciativas prioritarias en materia de recursos humanos. A continuación, se resumen algunos de los principales aspectos destacados:

- a) Se estableció un sistema de presentación de informes e información sobre la gestión de recursos humanos, que en el futuro funcionará como depósito único de información sobre recursos humanos y permitirá a las partes interesadas acceder a información precisa y pertinente de forma oportuna.
- b) Se elaboraron documentos de políticas para los programas de pasantías y profesionales subalternos, que contribuyen al establecimiento de un sistema coherente y homogéneo para la contratación de jóvenes profesionales, especialmente de países en desarrollo⁵.
- c) Más de 50 directivos de la FAO participaron en el recientemente establecido Centro de perfeccionamiento del personal directivo, que se puso en marcha en colaboración con otros organismos con sede en Roma, y 29 directivos recibieron cursos en materia de gestión.
- d) Se probó con éxito un sistema de evaluación y gestión del rendimiento (SEGR). Todo el personal a jornada completa o con contrato continuo participará en la gestión del rendimiento en 2010.
- e) En respuesta a las recomendaciones formuladas por el equipo del examen exhaustivo, en 2009 se establecieron nuevas funciones de comunicaciones y estrategia de recursos humanos, con la aplicación de una función de desarrollo profesional para 2010.
- f) Se respaldaron y aplicaron nuevas políticas de recursos humanos sobre modalidades de trabajo flexibles y el empleo de jubilados.

⁵ Una recomendación presentada en el informe de la evaluación externa independiente (véase la recomendación 8.2).

Marco estratégico y plan de acción de recursos humanos para 2010-11

Introducción

El principal activo de la FAO, y la base para la consecución de resultados de la Organización, son sus recursos humanos. Como parte de las recomendaciones formuladas en la evaluación externa independiente de la FAO (CoC-EEI), el Plan inmediato de acción (PIA) y el examen exhaustivo, la División de Gestión de Recursos Humanos está llevando a cabo una reforma y modernización, en las que muchos proyectos e iniciativas nuevos se encuentran ya muy avanzados.

Este Marco estratégico y plan de acción de recursos humanos es un documento orientado al futuro, en el que se establece el objetivo estratégico y la visión para la función de recursos humanos, se resumen los progresos realizados en las iniciativas fundamentales y sirve de plan de acción durante el período de duración del actual plan de la Organización. Así mismo, se subrayan las muchas iniciativas de reforma de los recursos humanos que ya están en marcha y se exponen determinadas esferas de atención y actividades que tendrán lugar en el bienio 2010-11 a fin de asegurar que los procesos e iniciativas en materia de recursos humanos se adaptan a los objetivos de la FAO y los respaldan.

Como parte del nuevo marco de planificación basada en los resultados introducido en el bienio 2010-11, la función de recursos humanos determinó siete resultados de la unidad que reproducen formalmente la propuesta de contribuciones a los resultados de la Organización en virtud del Objetivo funcional Y y proporcionan una base para la aplicación, la supervisión y la presentación de informes. Los siete resultados de la unidad indicados más adelante con las actividades, productos y servicios que se ajustan a ellos ayudarán a orientar la labor de la División durante 2010-11. Los resultados de la unidad se actualizarán periódicamente a fin de mostrar los avances realizados y poner de relieve esferas en las que podría ser necesario intensificar los esfuerzos.

En la primera sección de este documento (“Marco estratégico de recursos humanos”) se describe el contexto estratégico en el que actúan los recursos humanos, se expone la visión de los recursos humanos y se subrayan las esferas de atención en el bienio actual, establecidas tomando en cuenta las recomendaciones del PIA y el examen exhaustivo, y las propuestas de los órganos de representación del personal y de la iniciativa del cambio de la cultura. En la segunda sección del documento (“Plan de acción”) se proporciona un informe de los progresos sobre cada resultado de la unidad y los principales productos y servicios que ayudan a su consecución.

La modernización de los recursos humanos será un proceso intensivo y continuo a lo largo del bienio actual y los bienios siguientes. La División de Gestión de Recursos Humanos confía en colaborar con los directores y el personal de la FAO para apoyar el activo más valioso de la Organización, esto es, las personas.

MARCO ESTRATÉGICO DE RECURSOS HUMANOS

Contexto estratégico

“Los recursos humanos de la FAO constituyen el principal activo de la Organización y proporcionan la totalidad de su apoyo técnico a los Estados Miembros.”

Plan inmediato de acción (PIA), párrafo 42.

Los asuntos relacionados con los recursos humanos son fundamentales para el proceso de reforma de la FAO en curso. En concreto, la aplicación de iniciativas de reestructuración y desjerarquización repercute de manera importante en la puesta en práctica de los programas de la FAO y es necesario que los recursos humanos apoyen y faciliten los cambios determinados por la reforma. Esto sólo se puede conseguir adoptando un enfoque más estratégico de gestión de recursos humanos, que se adapte a las prioridades estratégicas globales de la Organización establecidas en los planes institucionales de la FAO.

Los Estados Miembros y la Secretaría de la FAO han otorgado gran prioridad a la reforma de los recursos humanos. En respuesta a las recomendaciones formuladas en la evaluación externa independiente y elaboradas con más detalle en el Plan inmediato de acción y el examen exhaustivo, la función de recursos humanos ha emprendido un ambicioso programa de reforma y modernización. Se han creado nuevos puestos en estrategia de recursos humanos, diseño organizativo, comunicaciones y política de recursos humanos a fin de reforzar la función de recursos humanos con especialistas cualificados y experimentados en la gestión de estos recursos, donde a la larga los costos se compensarán gracias a los ahorros por eficiencia obtenidos principalmente en las funciones de procesamiento de recursos humanos.

Se han realizado también importantes progresos en la simplificación de procesos de recursos humanos a fin de mejorar la eficiencia operativa y la satisfacción de los destinatarios. Estos cambios apoyan el nuevo marco de rendición de cuentas de los servicios de la Organización, que pretende delegar en el Director de Recursos Humanos la autoridad y responsabilidad de elaborar y aplicar políticas en materia de recursos humanos y que declara al personal directivo de las subdivisiones de recursos humanos responsable desde el punto de vista operativo de la realización de los procesos y actividades de estos recursos.

No obstante, el proceso de modernización de la función de recursos humanos no puede producirse de la noche a la mañana. Además de la puesta en marcha de una amplia gama de servicios de recursos humanos para el personal de la FAO (nóminas, contratación, capacitación y desarrollo y apoyo a la planificación de la fuerza de trabajo, por ejemplo), la función de recursos humanos asume una serie de proyectos importantes del PIA, como son por ejemplo la elaboración de políticas nuevas, la aplicación de un sistema de gestión del rendimiento (SEGR) y la realización de un conjunto de programas de desarrollo de la capacidad de gestión.

Durante el bienio actual, la atención se centró también en el establecimiento de una base para transformar los recursos humanos en una función más dinámica con una fuerte perspectiva socio-institucional. Este proceso, en el marco del Plan inmediato de acción (PIA) para la renovación de la FAO, se preveía intenso y constante, y tendría lugar a lo largo de dos bienios. El proceso de reforma de los recursos humanos está actualmente en curso.

Visión



“La reforma de los recursos humanos – invertir en las personas, crear asociaciones y asegurar la excelencia en el servicio”

El logotipo y lema nuevos de la División de Gestión de Recursos Humanos forman parte del reciente enfoque de comunicaciones de recursos humanos y pretenden señalar de forma visual los aspectos en favor de los cuales trabaja la función de recursos humanos. El logo incorpora una persona en el nombre de la división, lo que demuestra que las personas son el centro de su trabajo. En el lema se ponen de relieve tres actividades interdependientes y se reconoce que, al fin y al cabo, la reforma de los recursos humanos sólo se hará efectiva gracias a los efectos acumulados de los procesos y políticas de recursos humanos que demuestran el compromiso de la FAO con su personal y su inversión en éste, la asociación entre la división de recursos humanos y las áreas de cliente a las que presta sus servicios, y la excelencia en la prestación de servicios de recursos humanos. En las siguientes secciones de este marco estratégico se resumen brevemente las iniciativas prioritarias apoyadas en 2009 y se exponen las esferas de atención para el bienio 2010-11.

Iniciativas prioritarias

En su 126.º período de sesiones, celebrado en mayo de 2009, el Comité de Finanzas refrendó seis iniciativas en materia de recursos humanos como “iniciativas prioritarias” a un corto plazo inmediato y solicitó a la función de recursos humanos i) el establecimiento de iniciativas y actividades afines en sus planes de trabajo, ii) el establecimiento de plazos e indicadores mensurables para éstas y iii) la presentación al Comité de actualizaciones periódicas sobre los progresos realizados para cumplir con los indicadores. Las seis iniciativas prioritarias eran:

- 1 Presentación de informes sobre la gestión
- 2 Evaluación del rendimiento (SEGR)
- 3 Capacitación para desempeñar funciones directivas y de gestión
- 4 Políticas nuevas de recursos humanos
- 5 Simplificación
- 6 Apoyo a la reestructuración

De conformidad con el nuevo marco de planificación basada en los resultados de la FAO, estas iniciativas se han incorporado en el marco de su resultado de la Unidad pertinente en el Plan de acción adjunto.

Esferas de atención – 2010-11

En consonancia con el nuevo enfoque de gestión basada en los resultados (GBR) de la Organización, el plan de acción de la gestión de recursos humanos establece siete resultados de la Unidad, que contribuyen a la consecución de los resultados de la Organización de la FAO ajustándolos al Objetivo funcional Y – *Administración eficiente y efectiva*.

Estos resultados de la Unidad establecen el marco en el cual se realizarán todos los productos y servicios de recursos humanos, incluidas las actividades y el apoyo a los destinatarios que resultan fundamentales para una administración efectiva de los recursos humanos en toda la Organización. En estos resultados de la Unidad se incorporan también las iniciativas prioritarias de recursos humanos refrendadas por el Comité de Finanzas y otras recomendaciones de reforma formuladas en la EEI y elaboradas en más detalle en el PIA y el examen exhaustivo. Estos resultados de la Unidad abarcan también propuestas sobre el cambio de cultura en relación con los recursos humanos dentro de los tres temas generales de reconocimiento y recompensas, desarrollo profesional y creación de un medio de

trabajo inclusivo, generados por el Equipo de Cambio de la Cultura a través de una extensa consulta al personal de toda la Organización realizada a lo largo de 2009.

La reforma y modernización de la función de recursos humanos constituirá un proceso intenso y continuo durante el próximo bienio, en donde los resultados de la Unidad de la División de Recursos Humanos, descritos en el plan de acción, serán un instrumento fundamental para contribuir a orientar esta actividad.

PLAN DE ACCIÓN DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS - 2010-11

Resultados de la Organización

Los tres resultados de la Organización a los que contribuye la función de recursos humanos son los siguientes:

- Y1 Los servicios de apoyo de la FAO se consideran como servicios orientados al cliente, eficaces, eficientes y bien gestionados.
- Y2 A la FAO se le reconoce como proveedor de información exhaustiva, precisa y pertinente sobre gestión de la información.
- 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.

Resultados de la Unidad de la División de Gestión de Recursos Humanos

- 1 Se establece un sistema de presentación de informes sobre la gestión de recursos humanos, capaz de satisfacer las necesidades de información en materia de recursos humanos de un conjunto de partes interesadas, incluidos los directivos de la FAO (a través de la autoextracción de información) y entidades externas (mediante la generación de informes por parte de la División de Gestión de Recursos Humanos).
- 2 Se establecen políticas, procedimientos y sistemas efectivos de contratación y dotación de personal, que respaldan el objetivo global de contratación de una fuerza de trabajo competente y cualificada, a la vez que promueven el equilibrio de género y geográfico.
- 3 Basándose en la evolución del marco de competencias de la FAO, se elaboran y ejecutan productos y servicios para el perfeccionamiento y aprendizaje del personal, tanto en la Sede como en oficinas descentralizadas, impulsados por el sistema de gestión del rendimiento (SEGR).
- 4 Se formula un marco de competencias de la FAO y se elaboran mecanismos de apoyo en colaboración con departamentos y oficinas de la FAO para apoyar las nuevas estructuras resultantes de las iniciativas de descentralización y reforma de los recursos humanos.
- 5 Se examina la función, la estructura organizativa y el marco de rendición de cuentas de la función de recursos humanos y se definen y aplican los cambios a fin de apoyar el avance hacia una función de recursos humanos más estratégica.

- 6 Los servicios de recursos humanos, regidos por los acuerdos sobre el nivel de servicios convenidos, están orientados a los destinatarios y se comunican debidamente.
- 7 Se definen políticas, procedimientos y prácticas en materia de recursos humanos a fin de apoyar una fuerza de trabajo favorable de elevada integridad.

Informe de progresos del Plan de acción

En las páginas siguientes se exponen los informes de los progresos relativos a los siete resultados de la Unidad de recursos humanos y algunos de los productos y servicios importantes que contribuyen a éstos. En el plan, la descripción relativa a los productos y servicios que se han determinado y aprobado en el marco del PIA se ha resaltado en color rojo y se ha indicado mediante “(PIA)”, y las iniciativas financiadas con cargo al Programa Ordinario se indican en color negro.

Presentación de informes con “semáforos”

El marco estratégico y plan de acción utiliza un sistema de presentación de informes con “semáforos” para indicar el estado actual de cada producto o servicio con respecto a los plazos previstos. El sistema de presentación de informes es el siguiente:

-  indica actividades que se desarrollan según el calendario programado
-  indica actividades que experimentan retrasos
-  indica actividades todavía por emprender o en una etapa inicial temprana
-  indica actividades que están finalizadas

PLAN DE ACCIÓN – INFORME DE PROGRESOS

Resultado de la Unidad 1: Se establece un sistema de presentación de informes sobre la gestión de recursos humanos, capaz de satisfacer las necesidades de información en materia de recursos humanos de un conjunto de partes interesadas, incluidos los directivos de la FAO (a través de la autoextracción de información) y entidades externas (mediante la generación de informes por parte de la División de Gestión de Recursos Humanos).

Indicadores del RU 1: número de informes normalizados disponibles en línea; generación de informes simplificados; reducción del tiempo de elaboración y validación de informes normalizados mensuales.

Declaración sobre el efecto del RU 1: Las partes interesadas de la FAO acceden con mayor rapidez a informes puntuales y precisos, que satisfacen sus necesidades de información en materia de recursos humanos y ayudan a la planificación de la fuerza de trabajo en apoyo de los objetivos del programa.

Resumen

El proyecto de presentación de informes sobre la gestión de recursos humanos alcanzó su tercera etapa, lo que supuso la consolidación de datos de diversos sistemas transaccionales diferentes con miras a crear un único depósito de información sobre recursos humanos. Actualmente se están realizando avances en la adaptación de la plataforma de información operativa de toda la Organización con el fin de asistir eficazmente a los usuarios en la extracción de información sobre recursos humanos a través de una función de autoservicio. Está programado realizar un examen posterior a la puesta en práctica en 2010.

Productos/servicios importantes del RU	Progresos realizados hasta la fecha	Actividades pendientes	Fecha prevista	Estado
1. Se establece un depósito de datos mejorado, que hace más fácil la extracción de datos y respalda una gestión sustantiva del personal (PIA)	- Formación del equipo del proyecto - Finalización de los requisitos de usuarios	- Creación del depósito de datos para información básica sobre recursos humanos - Establecimiento de datos complementarios sobre recursos humanos en el depósito de datos	- Feb. de 2010 - Dic. de 2010	
2. Se dispone de informes pertinentes y precisos sobre recursos humanos a través del sistema y se imparte capacitación a los usuarios finales para acceder a ellos	- Elaboración y ensayo de informes básicos de planificación de recursos humanos - Elaboración de tablas estadísticas sobre recursos humanos	- Publicación experimental de tablas e informes básicos - Impartición de capacitación para el personal pertinente - Elaboración de informes y tablas complementarios	- Abr. de 2010 - Jun. de 2010 - Dic. de 2010	

Resultado de la Unidad 2: Se establecen políticas, procedimientos y sistemas efectivos de contratación y dotación de personal, que respaldan el objetivo global de contratación de una fuerza de trabajo competente y cualificada, a la vez que promueven el equilibrio de género y geográfico.

Indicadores del RU 2: establecimiento de objetivos de contratación revisados; porcentaje de países que están representados de forma equitativa; porcentaje de personal femenino en distintas categorías.

Declaración sobre el efecto del RU 2: Las políticas y prácticas de contratación cumplen los objetivos de la Organización y permite a los directivos de la FAO contratar fuerza laboral cualificada y competente.

Resumen

Se han realizado progresos sustanciales en la aplicación de un sistema coherente de contratación de jóvenes profesionales, con el traslado de la coordinación del programa de profesionales asociados a la División de Gestión de Recursos Humanos, la aplicación de un programa nuevo de pasantías y la elaboración de una política para la contratación de profesionales subalternos. Entre las prioridades inmediatas figuran la finalización y aprobación del plan de acción estratégico de recursos humanos sobre el equilibrio de género y la plena aplicación del nuevo sistema de contratación electrónica de la FAO.

Productos/servicios importantes del RU	Progresos realizados hasta la fecha	Actividades pendientes	Fecha prevista	Estado
3. Se dispone de una política efectiva para el equilibrio de género y representación geográfica, especialmente respecto de los países en desarrollo (PIA)	- Elaboración de un proyecto de plan de acción estratégico de recursos humanos sobre equilibrio de género tras realizar una extensa consulta - Establecimiento de metas geográficas y de género	- Perfeccionamiento del plan sobre género para incorporar las observaciones recibidas - Proceso de consulta formal acerca del plan sobre género	- Jun. de 2010 - Sep. de 2010	
4. Se establece un sistema coherente e integrado para la contratación de jóvenes profesionales, especialmente respecto de los países en desarrollo (PIA)	- Aplicación de la política sobre pasantías - Finalización de la política sobre profesionales subalternos, en fase de consulta formal	- Aprobación de la política sobre profesionales subalternos - Contratación e inicio de la primera cohorte de profesionales subalternos	- Abr. de 2010 - Sep. de 2010	

		▪ Establecimiento de la unidad de coordinación para todos los programas de incorporación	▪ Dic. de 2010	
5. Se aplica un sistema para una mayor publicidad de las vacantes de la FAO (PIA)	▪ Base de datos de instituciones/direcciones en desarrollo a fin de garantizar una mayor difusión de los anuncios de vacantes de la FAO	▪ Finalización y utilización del sistema	▪ Dic. de 2010	
6. Se aplica un sistema de contratación electrónica para puestos de categoría profesional con funcionalidad ampliada	▪ Desarrollo del sistema de contratación electrónica y aplicación progresiva del mismo	▪ Plena aplicación del sistema de contratación electrónica para incorporar todas las vacantes de profesionales de la FAO	▪ Dic. de 2011	

Resultado de la Unidad 3: Basándose en la evolución del marco de competencias de la FAO, se elaboran y ejecutan productos y servicios para el perfeccionamiento y aprendizaje del personal, tanto en la Sede como en oficinas descentralizadas, impulsados por el sistema de gestión del rendimiento (SEGR).

Indicadores del RU 3: Aumento del porcentaje de personal directivo debidamente seleccionado que completó la formación básica de gestión de la FAO; aumento del porcentaje en la puntuación de la competencia; porcentaje del personal que participa en el SEGR.

Declaración sobre el efecto del RU 3: Un mayor número de personal participa en iniciativas de recursos humanos basadas en la competencia de la FAO con una mejora en su nivel de competencia y se evalúa a todo el personal con contratos continuos o profesionales, a través de la participación en el SEGR, con respecto a su rendimiento basado en los resultados.

Resumen

Se aplicó un amplio programa sobre gestión y liderazgo en el que se incluye el Centro de perfeccionamiento del personal directivo basado conjuntamente en los organismos con sede en Roma, un programa de instrucción del cuadro ejecutivo y programas de perfeccionamiento de la capacidad de liderazgo. Especialistas de instituciones importantes compartieron sus conocimientos especializados con el personal durante dos días en un foro sobre eficacia de gestión y organizativa, que se transmitió en su mayor parte por Internet. El SEGR se probó con resultados satisfactorios y actualmente se está aplicando a todo el personal, que dispone ampliamente de capacitación.

Productos/servicios importantes del RU	Progresos realizados hasta la fecha	Actividades pendientes	Fecha prevista	Estado
7. Se introduce un conjunto de medidas a fin de aumentar la capacitación del personal, incluso sobre gestión (PIA)	- Aplicación progresiva del Centro de perfeccionamiento del personal directivo – más de 50 participantes - Participación de 29 miembros del personal en programas de instrucción - Aplicación de un programa de desarrollo de capacidades de liderazgo – realización de 2 cursos - Celebración de un foro sobre eficacia de gestión y organizativa	- Publicación de boletín informativo para el personal directivo - Publicación de la documentación de licitación para el programa avanzado sobre gestión y liderazgo - Aumento constante de participantes – objetivo del Centro de perfeccionamiento del personal directivo: 60; objetivo del programa de instrucción: 80 en 2010	- Abr. de 2010 - Jun. de 2010 - Dic. de 2010	

8. Se introduce un sistema objetivo de evaluación del personal (SEGR) que vincula el rendimiento del personal con los objetivos de la Organización (PIA)	▪ Aplicación satisfactoria de la configuración del sistema Oracle ▪ Ejecución experimental exitosa del SEGR ▪ Realización de programas de aprendizaje del SEGR con apoyo al personal	▪ Impartición de capacitación de mitad de período/fin de año ▪ Elaboración y aprobación de la estrategia de premios e incentivos ▪ Aplicación plena del SEGR a todo el personal con contratos de plazo fijo y continuos	▪ Dic. de 2010 ▪ Ene. de 2011 ▪ Feb. de 2011	
9. Se establece un enfoque de aprendizaje mixto para el perfeccionamiento y aprendizaje del personal, se determinan las necesidades de capacitación en colaboración con los destinatarios internos y se ejecutan programas e iniciativas de aprendizaje	▪ Definición de conceptos y comienzo de los trabajos iniciales sobre el desarrollo de programas	▪ Aplicación experimental de la “Academia Virtual” de la FAO ▪ Aplicación de la Fase 1	▪ Sep. de 2010 ▪ Jun. de 2011	

Resultado de la Unidad 4: Se formula un marco de competencias de la FAO y se elaboran mecanismos de apoyo en colaboración con los departamentos y oficinas de la FAO para apoyar las nuevas estructuras resultantes de las iniciativas de descentralización y reforma de los recursos humanos.

Indicadores del RU 4: Definición del modelo de marco de competencias y aprobación a nivel institucional; aplicación de los cambios de reestructuración de conformidad con los plazos.

Declaración sobre el efecto del RU 4: Se formula un marco de competencias y se integra con funciones básicas de recursos humanos (contratación, aprendizaje, y desarrollo y gestión del rendimiento) para ayudar al personal directivo de la FAO a determinar candidatos con los niveles de competencia adecuados para los puestos vacantes, evaluar el rendimiento en relación con las competencias exigidas durante los debates del SEGR y asegurar que los programas de aprendizaje y desarrollo cumplen las necesidades de desarrollo.

Resumen

La División de Gestión de Recursos Humanos sigue participando de forma activa en el apoyo a los departamentos y oficinas para la formulación de propuestas de reestructuración, el diseño de nuevas funciones de los puestos como consecuencia de la reestructuración y desjerarquización, y la aplicación de nuevos modelos organizativos. Se registraron demoras en la elaboración y ejecución de un marco de competencias para toda la Organización y, como resultado de ello, se ha establecido la fecha revisada de diciembre de 2010 para la aprobación del modelo de concepto. El tema central en el actual bienio siguen siendo los efectos de la reestructuración y la elaboración de un marco de apoyo para las competencias con vínculos eficaces a las funciones de recursos humanos afines. En 2010, la FAO también aplicará las nuevas normas de evaluación de puestos del cuadro de servicios generales, que ha aprobado la Comisión de Administración Pública Internacional.

Productos/servicios importantes del RU	Progresos realizados hasta la fecha	Actividades pendientes	Fecha prevista	Estado
10. Se elabora un marco de competencias y se establecen perfiles para los puestos, incluidos los representantes regionales, coordinadores subregionales y Representantes de la FAO (PIA)	- Elaboración y análisis del concepto de marco de competencias - Retrasos en la finalización del marco	Aprobación del modelo de concepto	Dic. 2010	
11. Se aplican nuevas estructuras organizativas y se brinda el apoyo adecuado a la reestructuración (PIA)	- Aprobación de las propuestas de reestructuración de recursos humanos - Aplicación experimental en marcha de nuevos modelos organizativos	- Aplicación de la nueva estructura en la Sede - Supervisión continua de la nueva estructura	- Jul. de 2010 - Dic. de 2010	

Resultado de la Unidad 5: Se examina la función, la estructura organizativa y el marco de rendición de cuentas de la función de recursos humanos y se definen y aplican los cambios a fin de apoyar el avance hacia una función de recursos humanos más estratégica.

Indicadores del RU 5: Se definen y aplican los cambios en la función de recursos humanos; plena dotación de personal de la nueva función de recursos humanos.

Declaración sobre el efecto del RU 5: Se introducen reformas de la función de recursos humanos que reflejan mejores prácticas en la gestión actual de los recursos humanos y permiten a la División de Gestión de Recursos Humanos proporcionar productos y servicios mejorados y más estratégicos a los directivos, el personal y otras entidades destinatarias.

Resumen

En respuesta a las recomendaciones detalladas que formuló el equipo del examen exhaustivo, la División de Gestión de Recursos Humanos inició un ambicioso programa de reforma y modernización en 2009. Se establecieron nuevas funciones de estrategia y comunicaciones en materia de recursos humanos y se publicaron plazas vacantes de recursos humanos. En 2010 se reforzará la estructura de recursos humanos mediante el establecimiento de una función de promoción de las perspectivas de carrera y la contratación de un profesional de recursos humanos con experiencia que determine, gestione y coordine las iniciativas afines.

Productos/servicios importantes RU	Progresos realizados hasta la fecha	Actividades pendientes	Fecha prevista	Estado
12. Se define un nuevo papel para la función de recursos humanos y se examinan marcos de competencias y rendición de cuentas (PIA)	- Realización del examen exhaustivo de la función de recursos humanos - Aprobación de las recomendaciones	- Elaboración de un marco sobre asociaciones en materia de recursos humanos - Examen de los marcos de competencias y rendición de cuentas	- Dic. de 2010 - Dic. de 2011	
13. Se efectúan las modificaciones adecuadas para apoyar la nueva estructura organizativa de recursos humanos, incluida la gestión de vacantes, la simplificación de procesos de recursos humanos y el establecimiento de nuevas funciones de recursos humanos.	- Publicación de los puestos vacantes de recursos humanos - Determinación de las comunicaciones, estrategia y promoción de las perspectivas de carrera en materia de recursos humanos como nuevas funciones importantes de recursos humanos	- Cobertura de vacantes de recursos humanos - Puesta en marcha de una función de promoción de las perspectivas de carrera - Aplicación de todos los cambios de procesos aprobados	- Dic. de 2010 - Dic. de 2010 - Dic. de 2011	

Resultado de la Unidad 6: Los servicios de recursos humanos, regidos por los acuerdos sobre el nivel de servicios convenidos, están orientados a los destinatarios y se comunican debidamente.

Indicadores del RU 6: Número de servicios cubiertos mediante acuerdos sobre el nivel del servicio con sistemas de seguimiento del rendimiento; nivel de satisfacción de los destinatarios.

Declaración sobre el efecto del RU 6: Se establecen acuerdos sobre el nivel del servicio para todos los servicios básicos de recursos humanos, lo que permite a la División de Gestión de Recursos Humanos evaluar las expectativas del servicio a los destinatarios, seguir de cerca el rendimiento con respecto a las metas y mejorar de forma continua los niveles de servicio.

Resumen

La División de Gestión de Recursos Humanos ha comenzado el proceso de elaboración de acuerdos sobre el nivel del servicio en consulta con áreas de destinatarios de la FAO para posibilitar que la división establezca, siga de cerca y presente informes sobre los niveles de servicio que ofrece. A fin de asegurar que los servicios son apropiados, están orientados a los usuarios y se comunican debidamente, se llevará a cabo y se distribuirá una encuesta exhaustiva sobre satisfacción del cliente a comienzos de 2011 para determinar esferas de mejora y proporcionar datos básicos sobre los niveles de satisfacción con los servicios de la División de Gestión de Recursos Humanos. Se prevé seguir distribuyendo la encuesta al menos una vez cada bienio para evaluar la mejora de los servicios después de la aplicación de iniciativas de reforma de los recursos humanos.

Productos/servicios importantes del RU	Progresos realizados hasta la fecha	Actividades pendientes	Fecha prevista	Estado
14. Se presta a los clientes de la FAO servicios efectivos y orientados a los destinatarios en todas las funciones de recursos humanos y se establecen acuerdos sobre el nivel del servicio para supervisar la prestación de servicios	Elaboración de acuerdos sobre el nivel del servicio para algunas actividades y servicios de la División de Gestión de Recursos Humanos	- Finalización de acuerdos sobre el nivel del servicio y aprobación por parte de los destinatarios en cuanto a la totalidad de servicios básicos de la División de Gestión de Recursos Humanos - Elaboración y distribución de una encuesta sobre el nivel de satisfacción del cliente - Análisis y distribución de resultados	- Dic. de 2010 - Feb. de 2011 - Jun. de 2011	

Resultado de la Unidad 7: Se definen políticas, procedimientos y prácticas en materia de recursos humanos a fin de apoyar una fuerza de trabajo favorable de elevada integridad.

Indicadores del RU 7: Nivel de satisfacción del cliente.

Declaración sobre el efecto del RU 7: El desarrollo, aplicación y examen continuos de las políticas, prácticas y procedimientos fundamentales en materia de recursos humanos contribuyen al establecimiento de un entorno de trabajo favorable, que apoya y facilita la consecución de los objetivos de la Organización.

Resumen

Se presentó al Comité de Finanzas una revisión de la política sobre el empleo de recursos humanos no funcionarios y de jubilados, que fue refrendada por éste. Se aplicaron también nuevas políticas sobre modalidades de trabajo flexibles y pasantías en 2009. Los miembros del equipo directivo superior aprobaron, en principio, un documento de principios rectores de movilidad, trasladando el punto de atención a la elaboración de dos propuestas de políticas detalladas —sobre movilidad a largo plazo y temporal— para fundamentar el programa. Se aplicarán políticas de profesionales subalternos y jubilados a lo largo de 2010.

Productos/servicios importantes del RU	Progresos realizados hasta la fecha	Actividades pendientes	Fecha prevista	Estado
15. Se establece una política de rotación basada en incentivos en la Sede y entre ésta y las oficinas descentralizadas con criterios claros (PIA)	- Demoras en el cumplimiento del objetivo original de 2009 relativo a la aprobación de las políticas de movilidad - Elaboración, análisis y aprobación del documento de principios rectores de movilidad por parte de los miembros de la Reunión del Consejo de Dirección	- Redacción y presentación para consulta de las políticas sobre movilidad a largo plazo y temporal - Finalización de las políticas de movilidad	- Mar. de 2010 - Jul. de 2010	
16. La función de recursos humanos dirige y coordina de forma efectiva el proceso de elaboración, aplicación y examen de políticas de recursos humanos	- Aplicación de la política sobre modalidades de trabajo flexibles - Aprobación de la política sobre jubilados - Aplicación de la política de pasantías - Finalización de la consulta sobre la política de profesionales subalternos	- Aplicación de la política sobre jubilados - Aplicación de la política sobre profesionales subalternos - Finalización de la política sobre rotación (véase el punto 15 anterior) - Aprobación de la política sobre equilibrio de género - Examen de la política sobre modalidades de trabajo flexibles	- Abr. de 2010 - Jun. de 2010 - Jul. de 2010 - Sep. de 2010 - Dic. de 2010	