FC 135/10

S

Octubre de 2010

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

135.º período de sesiones

Roma, 25 – 29 de octubre de 2010

Ejecución 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 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

K9233/S

RESUMEN

- El Comité de Finanzas, en su 132.º período de sesiones, celebrado en abril de 2010, examinó un informe sobre los progresos en la realización de las iniciativas contenidas en el Marco estratégico y plan de acción de recursos humanos relativo a 2010-11. Acogió con agrado la armonización del documento con el marco institucional de planificación basada en resultados y tomó nota de los progresos ya obtenidos en la ejecución de productos y servicios fundamentales relacionados con los recursos humanos, teniendo en cuenta los objetivos específicos, mensurables y con un plazo preciso que se habían establecido para el bienio en curso y respecto de los cuales se haría el seguimiento de los progresos. El presente documento brinda información sobre los avances logrados desde abril de este año en la realización de los objetivos y medidas establecidos en el Plan de acción.

- La ejecución eficaz del Plan de acción de recursos humanos es un pilar fundamental de la renovación de la FAO. Desde la presentación del anterior informe sobre los progresos se han seguido registrando avances en la realización de las seis "iniciativas prioritarias" indicadas por el Comité de Finanzas en su 126.º período de sesiones, en mayo de 2009, así como en varios otros ámbitos. Los principales logros obtenidos desde abril comprenden la finalización del proceso de reestructuración orgánica y la puesta en marcha del nuevo sistema de presentación de informes sobre la gestión de recursos humanos. En lo que atañe a las demás iniciativas, se siguen registrando progresos importantes en la aplicación del nuevo sistema de gestión del rendimiento (PEMS), que es utilizado actualmente por todo el personal de la Organización, y del Centro de Perfeccionamiento del Personal Directivo (MDC).

- Tal como se indica en el informe sobre los progresos, la ejecución de muchas de las iniciativas fundamentales de recursos humanos sigue respetando los hitos e indicadores establecidos. No obstante, en algunas de las actividades del Plan de acción se han producido demoras por una serie de motivos, que incluyen cuestiones relacionadas con las compras y la contratación y dificultades internas relativas a la dotación de personal a causa del enorme volumen de trabajo de la División y de los amplios procesos de consulta que requieren algunos de los proyectos más delicados, como la elaboración de la política de movilidad de la FAO. En el Plan, los proyectos demorados se resaltan en color naranja y se acompañan con un texto explicativo en el que se resumen los motivos del retraso y de la revisión de los plazos previstos.

- Al avanzar la reforma de la función de recursos humanos de la FAO se ha establecido un Comité de Recursos Humanos de nivel superior encargado de velar para que la Organización efectúe las inversiones adecuadas en su capital humano, lo movilice y lo habilite para respaldar la ejecución eficaz de sus programas, objetivos y estrategias establecidos. Este Comité se reunirá aproximadamente cada tres meses para seguir los progresos de las principales actividades relacionadas con los recursos humanos.

ORIENTACIÓN QUE SE SOLICITA DEL COMITÉ DE FINANZAS

El Comité de Finanzas quizá considere oportuno:

- Tomar nota de los progresos logrados desde su período de sesiones anterior en la ejecución de las iniciativas y actividades fundamentales relativas a los recursos humanos, teniendo en cuenta los objetivos específicos, mensurables y con un plazo preciso que se han establecido para el bienio en curso y respecto de los cuales se evalúan los progresos.

Proyecto de opinión

- **El Comité de Finanzas tomó nota de que se seguía progresando en la realización de las iniciativas y actividades fundamentales relativas a los recursos humanos, que constituían una dimensión decisiva de la reforma de la FAO. Tomó nota asimismo de los retrasos que experimentaba la ejecución de algunas actividades de recursos humanos y manifestó su interés por recibir informes periódicos sobre los progresos en sus períodos de sesiones futuros.**

1. Como parte de su examen periódico de los progresos en la aplicación del marco estratégico relativo a los recursos humanos, el Comité de Finanzas en su 132.º período de sesiones refrendó el Marco estratégico y plan de acción de recursos humanos relativo a 2010-11 y tomó nota de los importantes avances logrados en la armonización del documento con el marco institucional de planificación basada en resultados. El Comité tomó nota de los progresos ya obtenidos en la ejecución de productos y servicios fundamentales relacionados con los recursos humanos, tomando en cuenta los objetivos específicos, mensurables y con un plazo preciso que se habían establecido para el bienio en curso y respecto de los cuales se haría el seguimiento de los progresos.

2. Durante el período transcurrido desde abril de 2010 se habían registrado avances considerables en varias de las iniciativas y actividades prioritarias prescritas en el Marco estratégico y plan de acción de recursos humanos, que se adjunta como Anexo al presente informe. Entre las realizaciones concretas dignas de mención figuran el completamiento de la aplicación de la nueva estructura de la Sede a finales de agosto de 2010, la puesta en marcha a título experimental del nuevo sistema de información sobre gestión de recursos humanos en junio-septiembre de 2010, y la reforma en curso de la función de recursos humanos para posibilitar la aplicación de un enfoque mejorado y más estratégico sobre la gestión de dichos recursos.

3. La institución de la nueva estructura de la Sede ha determinado el establecimiento de una instancia nueva en la cúspide de la Organización, dirigida por un Equipo de Liderazgo Ejecutivo. Se han establecido nuevas oficinas encargadas de la estrategia, la planificación y la gestión de recursos, la evaluación y las cuestiones jurídicas y éticas, además de la Oficina de Comunicaciones y Relaciones Exteriores. La reestructuración ha tenido repercusiones importantes en los procesos financieros, administrativos, de recursos humanos y de tecnología de la información, que requirieron una coordinación estrecha para garantizar la capacidad operacional efectiva del nuevo diseño orgánico tras las medidas de desjerarquización. La reestructuración de la FAO en respuesta a la iniciativa de desjerarquización ha llevado a nuevos planteamientos de las estructuras orgánicas y ha tenido un efecto directo, al promover una concepción innovadora de las funciones de los equipos y facilitar la aparición de nuevos modelos organizativos.

4. De acuerdo con la recomendación del examen de la Oficina del Director General realizado por Ernst & Young, se ha establecido un Comité de Recursos Humanos para garantizar la supervisión estratégica de la gestión de los recursos humanos de la Organización. Este Comité, en su calidad de pequeño órgano consultivo de nivel superior que asesora al Director General, procurará garantizar que la Organización efectúe las inversiones adecuadas en su capital humano, lo movilice y lo habilite para respaldar la ejecución eficaz de sus programas, objetivos y estrategias establecidos.

5. En los apartados siguientes se resume el estado actual de algunas de las principales actividades de recursos humanos que figuran en el Plan de acción. La ejecución de muchas de estas actividades sigue respetando los hitos e indicadores establecidos. Sin embargo, se han producido demoras en algunas de las actividades del Plan de acción por una serie de motivos, a saber:

- cuestiones relacionadas con las compras y la contratación (p. ej., la necesidad de coordinación con los otros organismos que tienen su sede en Roma, así como problemas vinculados a los procedimientos de aprobación, ocasionaron un retraso de algunos meses en la entrega de los documentos de la licitación para el Programa acelerado de gestión y liderazgo);
- dificultades internas (p.ej., la cantidad imprevista de candidatos, sumada al considerable volumen de trabajo en la esfera de la contratación, retardó la selección de la primera cohorte de profesionales subalternos);
- procesos de consulta prolongados (p.ej., cuestiones planteadas por el Comité de Recursos Humanos con respecto al anteproyecto de política de movilidad de la FAO hicieron

necesaria la revisión de dicho anteproyecto y el establecimiento de un conjunto de directrices para su uso inmediato).

En el Plan, los proyectos demorados se resaltan en color naranja y se acompañan con un texto explicativo en el que se resumen los motivos del retraso y de los plazos revisados que se indican.

6. Tras su aplicación experimental por un grupo seleccionado de usuarios de la Sede y las oficinas descentralizadas en julio y septiembre de 2010, el nuevo sistema de información sobre gestión de recursos humanos se ha finalizado y extendido a los directivos y especialistas en recursos humanos. En el marco del sistema de información sobre gestión de recursos humanos se ha creado un motor de "búsqueda en lista electrónica" a fin de que el personal directivo pueda identificar con eficacia los recursos humanos que poseen la combinación de aptitudes necesaria para ayudarles a ejecutar sus programas. El sistema de búsqueda en lista electrónica (i-Roster) encontró buena aceptación entre los usuarios y se aplicó a título experimental en septiembre; está prevista su extensión progresiva a todos los usuarios entre marzo y diciembre de 2011.

7. La finalización eficaz del sistema de información sobre gestión de recursos humanos contribuirá al establecimiento del sistema de información sobre gestión de toda la FAO solicitado en el Plan Inmediato de Acción. Su aplicación permitirá:

- potenciar y agilizar los procesos vigentes de presentación de informes sobre los recursos humanos, así como introducir medidas de garantía de la calidad que aseguren la coherencia y exactitud de los datos estadísticos;
- proporcionar una herramienta de presentación de informes sobre la gestión adaptada a las necesidades, capaz de ofrecer en tiempo real a los distintos niveles de gestión datos significativos sobre la gestión de sus recursos humanos que respalden su adecuada planificación y adopción de decisiones;
- proporcionar un mecanismo que ayude a la División de Gestión de Recursos Humanos a elaborar una estrategia y unos procesos de planificación de los recursos humanos, asumiendo así una función más estratégica y de asesoramiento según se solicita en los informes de la Evaluación Externa Independiente y el examen exhaustivo.

8. A pesar de las demoras señaladas más arriba, se han logrado progresos importantes en la aplicación de un sistema coherente de contratación de profesionales subalternos, habiéndose recibido ya 2 400 solicitudes para la primera cohorte así como unas 80 manifestaciones de interés de unidades de la Sede y descentralizadas por acoger a dichos profesionales subalternos. Se halla en marcha ahora la importante tarea de asignar los profesionales subalternos a los distintos ámbitos de acogida de acuerdo con los criterios establecidos para el programa de profesionales subalternos. Este programa sigue la transferencia de la responsabilidad de coordinación del Programa de profesionales asociados a la División de Gestión de Recursos Humanos, así como la ejecución de un nuevo programa de pasantías. La selección final de la primera cohorte de profesionales subalternos se programa actualmente para diciembre de 2010.

9. Se completó un proyecto de política de la Organización sobre movilidad del personal, tras la finalización del proceso de consulta con los Departamentos y los órganos representativos del personal. Como parte del nuevo proceso de gobernanza interna de los recursos humanos, el proyecto de política se presentó al Comité de Recursos Humanos (HRC) en septiembre de 2010 a fin de que el Comité asesorara al Director General en consonancia con su mandato revisado. A la luz del asesoramiento recibido en dicha reunión se están introduciendo enmiendas en el proyecto de política. Se adoptarán medidas provisionales para tratar de asegurar el cumplimiento del objetivo de administrar 100 nombramientos con criterios geográficos y/o funcionales en el bienio 2010-2011.

10. Durante el período de notificación en curso se celebró con buenos resultados, en septiembre de 2010, el segundo Foro sobre gestión y eficacia institucional, al que asistieron varios centenares de directivos y funcionarios de la FAO así como personal directivo del Programa Mundial de Alimentos (PMA) y el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA); todo el Foro se transmitió por Internet. Otras iniciativas emprendidas en el marco del Programa acelerado

de gestión y liderazgo fueron la publicación del primer boletín sobre gestión (Cedar) y la continua ampliación de la participación en el Centro de perfeccionamiento del personal directivo. También se finalizaron y publicaron los documentos de la licitación relativa a los módulos más destacados del currículo de gestión y liderazgo (CGL) y el programa acelerado de gestión y liderazgo (PAGL), tras un retraso inicial debido a la complejidad del proceso de licitación y a la necesidad de coordinación con los otros organismos que tienen su sede en Roma. La propuesta de licitación relativa al sistema de negociación y gestión de conflictos se publicará en octubre de 2010.

11. Se han adoptado medidas específicas para reducir los tiempos de contratación. Dichas medidas incluyen la ampliación del número de miembros del Comité de Selección del Personal con objeto de que pueda celebrar más reuniones y examinar más casos cada semana. También se ha elaborado un proceso más ágil de preparación de propuestas para dicho Comité, que se está examinando con miras a su aplicación desde octubre de 2010. La aplicación gradual del sistema de contratación electrónica en 2011 también facilitará considerablemente la presentación de solicitudes y el proceso de preselección de las mismas. Además, se ha pedido que las unidades que deben contratar personal se comprometan a cubrir las vacantes dentro de ciertos plazos específicos.

12. También se están tomando medidas específicas para atraer y contratar a un número mayor de candidatos cualificados de ciertos grupos objetivo, en particular mujeres profesionales y nacionales de países no representados o infrarrepresentados. Entre otras, cabe citar las siguientes:

- formulación de una metodología para establecer objetivos de cada Departamento en lo que atañe a la contratación de grupos escasamente representados, además de la aplicación de procedimientos de selección revisados que demandan a las unidades que deben contratar funcionarios una atención especial a la representación geográfica y de género;
- actividades especiales de difusión, como la publicación de anuncios en la prensa en más de 60 países;
- establecimiento de una base de datos de instituciones de todo el mundo, dirigida a candidatos de países en desarrollo no representados o infrarrepresentados así como a mujeres profesionales, para asegurar la publicación más amplia de los anuncios de vacantes de la FAO; esta medida se ejecutó en septiembre de 2010.

13. En el informe del 139.º período de sesiones del Comité de Finanzas, celebrado en abril de 2010, el Comité recomendó que el Consejo cambiase la meta existente en la FAO para la paridad de género, que era de un 35 % de mujeres en las categorías profesional y superiores, por la meta actual de las Naciones Unidas que es el 50 %. El Consejo refrendó esta recomendación en su 139.º período de sesiones. Como complemento de este cambio se ha redactado un proyecto de plan de acción estratégico de recursos humanos sobre la representación de género, que contiene una serie de propuestas de medidas destinadas a atraer, adelantar y retener a mujeres profesionales. Dicho proyecto se presentará al Comité de Recursos Humanos en su próxima reunión, en octubre de 2010.

14. Se siguen logrando progresos efectivos en la aplicación del sistema de evaluación y gestión del rendimiento (PEMS); el 96 % de los funcionarios de la FAO han recibido capacitación en el nuevo sistema. La fase de planificación del PEMS se completó a finales de mayo con la participación del 96 % de los funcionarios de la Sede y el 86 % en las oficinas descentralizadas. Actualmente se dispone de sistemas para que en toda la Organización la totalidad del personal se someta al primer proceso de evaluación a final de año. También se está avanzando en la elaboración de un programa amplio de reconocimiento y recompensas destinado a apuntalar y complementar la gestión del rendimiento, habiéndose finalizado ya un libro blanco y un documento de estrategia al respecto.

Marco estratégico y plan de acción de recursos humanos 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 (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.

El presente Marco estratégico y plan de acción de recursos humanos es un documento orientado al futuro, en el que se establecen el objetivo estratégico y la visión para la función de recursos humanos y se resumen los progresos realizados en las iniciativas fundamentales, y que sirve de plan de acción durante el período de duración del actual plan de la Organización. Asimismo se subrayan en él 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 adapten a los objetivos de la FAO y los respalden.

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, además de proporcionar una base para la aplicación, la supervisión y la presentación de informes. Los siete resultados de la unidad indicados más adelante junto 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 dichos recursos y se subrayan las esferas de atención en el bienio actual, establecidas tomando en cuenta las recomendaciones del PIA y el examen exhaustivo, así como las propuestas de los órganos de representación del personal y de la iniciativa de cambio de la cultura. En la segunda sección del documento (“Plan de acción”) se proporciona un informe sobre los progresos relativos a 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 de los próximos bienios. La División de Gestión de Recursos Humanos confía en poder realizar un trabajo conjunto para apoyar el activo más valioso de la Organización.

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 particular, la aplicación de iniciativas de reestructuración y desjerarquización repercute de manera importante en la puesta en práctica de los programas de la FAO, y se hace necesario que la función de recursos humanos apoye y facilite los cambios determinados por la reforma. Esto sólo se puede conseguir adoptando un enfoque más estratégico de gestión de los 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 los ámbitos de la estrategia de recursos humanos, el diseño de la estructura orgánica, las comunicaciones y las política de recursos humanos a fin de reforzar la función de recursos humanos con especialistas cualificados y experimentados en la gestión de los mismos, donde a la larga los costos se compensarán gracias a los ahorros por eficiencia obtenidos principalmente en las funciones de tramitación relativas a los recursos humanos.

Se han realizado también importantes progresos en la simplificación de los procesos de recursos humanos a fin de mejorar la eficiencia operativa y la satisfacción de los usuarios. 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 relación con dichos recursos y que atribuye al personal directivo de las subdivisiones de recursos humanos la responsabilidad operativa de la realización de los procesos y actividades relacionados con los mismos.

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 (PEMS) y la realización de un conjunto de programas de desarrollo de la capacidad de gestión.

Durante el bienio actual, la atención se ha centrado también en el establecimiento de una base para transformar los recursos humanos en una función más dinámica con una fuerte perspectiva de asociado operativo de la Organización. Se preveía que este proceso, en el marco del Plan inmediato de acción (PIA) para la renovación de la FAO, sería 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 el lema nuevos de la División de Gestión de Recursos Humanos forman parte del reciente enfoque de comunicaciones en lo relativo a los mismos y pretenden señalar de forma visual la dirección en que orienta sus esfuerzos la función de recursos humanos. El logo contiene en el nombre de la división una figura humana para mostrar que son las personas 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 sumados de los procesos y políticas de recursos humanos que demuestran el compromiso de la FAO con su personal y su inversión en este, la asociación entre la División de Gestión de Recursos Humanos y los ámbitos de usuarios a los que presta sus servicios, y la excelencia en la prestación de los servicios pertinentes. 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" en lo inmediato y a corto plazo; además, solicitó a la función de recursos humanos: i) que otorgara prioridad a las iniciativas y actividades conexas en sus planes de trabajo, ii) que estableciera plazos e indicadores mensurables para las mismas y iii) que presentara al Comité actualizaciones periódicas sobre los avances realizados hacia el cumplimiento de los indicadores. Las seis iniciativas prioritarias eran:

1 Presentación de informes sobre la gestión
2 Evaluación del rendimiento (PEMS)Capacitación para desempeñar funciones directivas y de gestión
3 Políticas nuevas de recursos humanos
4 Simplificación
5 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 Plan de acción adjunto en el marco de los resultados de la unidad correspondientes.

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 para la gestión de recursos humanos indica siete resultados de la unidad que contribuyen a la consecución de los resultados de la Organización al estar en consonancia con el Objetivo funcional Y – *Administración eficiente y efectiva*.

Estos resultados de la unidad establecen el marco en el cual se proporcionarán todos los productos y servicios de recursos humanos, incluidas muchas de las actividades y el apoyo a los usuarios 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, así como otras recomendaciones de reforma formuladas en la EEI y elaboradas más en 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.

Durante el próximo bienio la reforma y modernización de la función de recursos humanos constituirá un proceso intenso y continuo en el que 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 este esfuerzo.

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.

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 Las partes interesadas de la FAO tienen fácil acceso a información pertinente, precisa y actualizada sobre la gestión de los recursos humanos a través de un Sistema de información sobre gestión de recursos humanos unificado.

2 Las políticas y prácticas de contratación cumplen los objetivos de la Organización y permiten a los directivos de la FAO contratar fuerza laboral cualificada y competente.

3 Se establecen y aplican programas de capacitación del personal sobre la base de las necesidades determinadas durante el proceso de gestión del rendimiento (PEMS).

4 Se formula un marco de competencias de la FAO para complementar las nuevas estructuras surgidas como resultado de la reforma de los recursos humanos y las iniciativas de descentralización.

5 Se introducen reformas de la función de recursos humanos que ponen a la División de Gestión de Recursos Humanos en condiciones de proporcionar a la FAO un servicio potenciado y más estratégico.

6 Los servicios de recursos humanos, regidos por los acuerdos concertados sobre el nivel de servicios, se orientan al usuario y se comunican debidamente.

7 Las políticas y procedimientos relativos a los recursos humanos reflejan las mejores prácticas de gestión de dichos recursos.

Informe sobre los progresos en la aplicación del Plan de acción

En las páginas siguientes se exponen los informes de los progresos relativos a los siete resultados de la unidad relativos a los recursos humanos, así como algunos de los productos y servicios importantes que contribuyen a estos. 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)", mientras que las iniciativas financiadas con cargo al Programa Ordinario se indican en color negro.

Presentación de informes con "semáforos"

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 o han experimentado retrasos

 indica actividades que están finalizadas

INFORME SOBRE LOS PROGRESOS EN LA APLICACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN

Resultado de la Unidad 1: Las partes interesadas de la FAO tienen fácil acceso a información pertinente, precisa y actualizada sobre la gestión de los recursos humanos en un Sistema de información sobre la gestión de recursos humanos (HRMIS) unificado

Indicadores del RU 1: número de informes normalizados disponibles en línea; satisfacción de los usuarios por la calidad y precisión de los datos.

Situación actual (septiembre de 2010)

El proyecto relativo al sistema de presentación de informes sobre la gestión de recursos humanos se halla al final de su tercera fase, que ha consistido en terminar de consolidar los datos de los distintos sistemas operacionales en un depósito único de información sobre recursos humanos al que los directores pueden acceder para elaborar informes y analizar datos sobre sus empleados. Entre junio y septiembre de 2010 se pusieron a disposición, a título experimental, el conjunto de instrumentos y los informes a fin de que los usuarios pudieran experimentar el nuevo sistema de presentación de informes. La incorporación de datos adicionales, por ejemplo, sobre la gestión de la contratación y el rendimiento, formará parte de un proyecto de seguimiento que se pondrá en marcha en octubre de 2010 e incluirá también la elaboración de nuevos informes, instrumentos e indicadores adicionales.

Productos/servicios importantes del RU	Progresos realizados hasta abril de 2010	Actividades pendientes en abril de 2010	Fecha prevista (en abril de 2010)	Fecha revisada (en septiembre de 2010)	Situación (respecto de la fecha prevista en abril)
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	▪ Dic. 2010	En curso	
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	▪ Elaboración de informes y tablas complementarios ▪ Publicación experimental de tablas e informes básicos ▪ Impartición de capacitación para el personal pertinente	▪ Mayo de 2010 ▪ Junio de 2010 ▪ Dic. 2010	Concluida Concluida En curso	

Resultado de la Unidad 2: Las políticas y prácticas de contratación cumplen los objetivos de la Organización y permiten a los directivos de la FAO contratar fuerza laboral cualificada y competente.

Indicadores del RU 2: porcentaje de países que están representados de forma equitativa; porcentaje de personal femenino en las distintas categorías

Situación actual (septiembre de 2010)

En julio de 2010 se finalizó una base de datos de posibles instituciones candidatas que actualmente se utiliza para garantizar la difusión más amplia de los anuncios de vacante publicados. El nuevo sistema de contratación electrónica iRecruitment se puso en marcha en abril de 2010 para un cierto número de puestos piloto y actualmente se está evaluando; se prevé que a finales del bienio se aplicará a todos los cargos. Recientemente la atención se ha concentrado en la aplicación de medidas específicas para reducir los tiempos de contratación, lo que incluye la ampliación de la composición del Comité de Selección del Personal con objeto de que pueda celebrar más reuniones y examinar más casos, así como introducir un proceso más ágil de presentación de los mismos. Sin embargo, se han experimentado retrasos en i) la contratación de la primera cohorte de profesionales subalternos, a causa del número abrumador de candidatos y ii) la ratificación del proyecto de Plan de acción estratégico de recursos humanos relativo a la representación equitativa entre los sexos, que si bien se ultimó en junio de 201 0 de conformidad con los plazos previstos se halla en espera de ser examinado por el Comité de Recursos Humanos que acaba de constituirse.

Productos/servicios importantes del RU	Progresos realizados hasta abril de 2010	Actividades pendientes en abril de 2010	Fecha prevista (en abril de 2010)	Fecha revisada (en septiembre de 2010)	Situación (respecto de la fecha prevista en abril)
3. Se ha establecido 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 una extensa consulta, y distribución del mismo para recabar observaciones	▪ Perfeccionamiento del plan para incorporar las observaciones recibidas ▪ Examen y ratificación por el Comité de Recursos Humanos	▪ Junio de 2010 ▪ Sept. 2010	Concluida ▪ Oct. 2010	
4. Se establece un sistema coherente e integrado para la contratación de jóvenes profesionales (PIA)	▪ Aplicación de la política sobre pasantías ▪ Política sobre profesionales subalternos aprobada y en fase de consulta	▪ Aprobación de la política sobre profesionales subalternos ▪ Selección de áreas de acogida ▪ Selección de la primera cohorte de profesionales subalternos ▪ Comienzo de la primera cohorte	▪ Mayo de 2010 ▪ Sept. 2010 ▪ Sept. 2010 ▪ Oct. 2010	Concluida ▪ Nov. 2010 ▪ Dic. 2010 ▪ Ene. 2011	

5. Se aplica un sistema para una mayor publicidad de las vacantes de la FAO **(PIA)**	▪ Base de datos de instituciones/direcciones en curso de elaboración a fin de garantizar una mayor difusión de los anuncios de vacantes de la FAO	▪ Finalización y utilización del sistema	▪ Dic. 2010	Concluida	
6. Se aplica un sistema de contratación electrónica (i-Recruitment) para puestos de categoría profesional, con funcionalidad ampliada	▪ Sistema i-Recruitment desarrollado y listo para su aplicación	▪ Experimentación y evaluación del sistema ▪ Extensión del sistema a todas las vacantes de profesionales de la FAO	▪ Dic. 2010 ▪ Dic. 2011	▪ Dic. 2010 ▪ Dic. 2011	
7. Se introducen medidas específicas para reducir los tiempos de contratación	Esta es una iniciativa nueva introducida en el plan de trabajo de la División de Gestión de los Recursos Humanos después de abril de 2010	▪ Ampliación de la composición del Comité de Selección del Personal Profesional (PSSC) ▪ Simplificación del proceso de presentación de propuestas al PSSC		▪ Ago. 2010 ▪ Oct. 2010	

Resultado de la Unidad 3: Se establecen y aplican programas de capacitación del personal sobre la base de las necesidades determinadas durante el proceso de gestión del rendimiento (PEMS).

Indicadores del RU3: Aumento del número de directores debidamente seleccionados que completaron la formación básica de gestión de la FAO; aumento del porcentaje del personal que participa en el PEMS;
aumento del porcentaje en la puntuación de las competencias del personal que participa en el PEMS

Situación actual (septiembre de 2010)

Un aspecto destacado de este período de notificación fue la organización eficaz del segundo Foro sobre gestión y eficacia institucional celebrado en septiembre de 2010, al que asistieron alrededor de 350 participantes y que se transmitió en su totalidad por Internet. Se finalizó y publicó la documentación relativa a la licitación de los módulos más destacados del currículo de gestión y liderazgo (CGL) y el programa acelerado de gestión y liderazgo (PAGL), tras un retraso inicial debido a la complejidad del proceso de licitación y a la necesidad de coordinación con los otros organismos que tienen su sede en Roma. Entre otras iniciativas cabe señalar la publicación del primer boletín sobre gestión y liderazgo (Cedar), el proseguimiento de los módulos de capacitación basada en resultados y la preparación para poner en marcha la Academia Virtual de la FAO, que se postergó hasta noviembre de 2010 por problemas contractuales. El proyecto del PEMS se halla en curso; se prevé que para febrero de 2011 habrá concluido todo el ciclo del sistema destinado al personal, incluida la fase de evaluación de fin de año.

Productos/servicios importantes del RU	Progresos realizados hasta abril de 2010	Actividades pendientes en abril de 2010	Fecha prevista (en abril de 2010)	Fecha revisada (en septiembre de 2010)	Situación (respecto de la fecha prevista en abril)
8. Se introduce un conjunto de medidas a fin de aumentar la capacitación del personal, incluso sobre gestión (PIA)	▪ Actividad del **Centro de perfeccionamiento del personal directivo (MDC) con** 50 participantes ▪ Participación de 29 miembros del personal en programas de instrucción ▪ Aplicación de un programa de desarrollo de capacidades de liderazgo: realización de dos cursos ▪ Realización del primer Foro sobre gestión y eficacia institucional	▪ Publicación del boletín sobre gestión ▪ Publicación de los documentos de la licitación relativa al Programa de gestión y liderazgo ▪ Crecimiento constante del número de participantes en la capacitación. Objetivo del MDC: 60 participantes; objetivo del adiestramiento: 80 personas en 2010	▪ Abr. 2010 ▪ Junio de 2010 ▪ Dic. 2010	▪ Sept. 2010 ▪ Nov. 2010 ▪ Dic. 2010	

9. Se introduce un sistema objetivo de evaluación del personal (PEMS) que vincula el rendimiento del personal con los objetivos (PIA)	▪ Configuración del sistema Oracle ▪ Ejecución experimental exitosa del PEMS ▪ Realización de programas de aprendizaje y apoyo del PEMS con el personal	▪ Capacitación de mitad de período/fin de año ▪ Aplicación plena del PEMS a todo el personal con contratos de plazo fijo y continuos ▪ Ratificación de la estrategia de reconocimiento y recompensas	▪ Dic. 2010 ▪ Feb. 2011 ▪ Ene. 2011	En curso En curso En curso	
10. Se establece un enfoque de aprendizaje mixto para el perfeccionamiento del personal, se determinan las necesidades de capacitación en colaboración con los usuarios internos y se ejecutan programas de aprendizaje	▪ Definición de los conceptos relativos a la Academia Virtual e inicio de su desarrollo ▪ Realización de la capacitación sobre la gestión orientada a los resultados	▪ Aplicación experimental de la "Academia Virtual" de la FAO ▪ Realización de la Fase 1	▪ Sept. 2010 ▪ Junio 2010	▪ Nov. 2010 Concluida	

Resultado de la Unidad 4: Se formula un marco de competencias de la FAO para complementar 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.

Situación actual (septiembre de 2010)

Tras la aplicación de la nueva estructura organizativa en la Sede, CSH sigue prestando 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. En el período objeto de este informe la atención también se sigue centrando en la reestructuración y aplicación de las nuevas normas de evaluación de puestos del cuadro de servicios generales que ha aprobado la Comisión de Administración Pública Internacional. En mayo de 2010 se estableció un equipo interfuncional para formular recomendaciones sobre el diseño del Marco de competencias de la FAO con el apoyo de un especialista de una empresa consultora externa. Como resultado de su labor se presentó una recomendación en julio de 2010, seguida de un plan detallado del proyecto en septiembre de 2010, con miras a elaborar y aplicar la versión enmendada del marco de mejores prácticas del Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF). Está previsto que la elaboración del marco y el trazado de las competencias que corresponden a las familias de puestos revisadas se ultimarán para finales del bienio en curso.

Productos/servicios importantes del RU	Progresos realizados hasta abril de 2010	Actividades pendientes en abril de 2010	Fecha prevista (en abril de 2010)	Fecha revisada (en septiembre de 2010)	Situación (respecto de la fecha prevista en abril)
11. 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	▪ Formulación de un marco de competencias uniforme ▪ Trazado de las correspondencias del marco con las familias de puestos de la FAO	▪ Dic. 2010 ▪ Dic. 2011	▪ Marzo de 2011 ▪ Dic. 2011	
12. Se aplican nuevas estructuras organizativas y se brinda el apoyo adecuado a la reestructuración (PIA)	▪ Aprobación de las propuestas de reestructuración en la Sede ▪ Descentralización de actividades (Programa de Cooperación Técnica y Red de FAOR) en curso	▪ Realización de talleres sobre el conjunto de herramientas para el diseño de puestos (fase I) ▪ Aplicación de los cambios relativos a la reestructuración en la Sede	▪ Abr. 2010 ▪ Jul. 2010	Concluida Concluida	

Resultado de la Unidad 5: Se introducen reformas de la función de recursos humanos que permiten a la División de Gestión de Recursos Humanos proporcionar a la FAO un servicio mejorado y más estratégico.

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

Situación actual (septiembre de 2010)

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 que ha continuado a lo largo de 2010. Se establecieron nuevas funciones de estrategia y comunicaciones y se publicaron varios anuncios de vacantes en el ámbito de los recursos humanos. Aunque ha habido algunas demoras en la finalización del proceso de selección destinado a cubrir algunas de esas vacantes, se espera que para fin de año todas estén cubiertas. Actualmente el equipo reforzado de la División de Gestión de los Recursos Humanos está avanzando considerablemente en la elaboración y puesta en práctica de toda la gama de actividades de recursos humanos contempladas en los proyectos 7A y 14 del PIA (todos los cuales figuran en su plan de acción) y en el establecimiento de vínculos más estrechos con los asociados de toda la Organización. A tal efecto se ha elaborado un proyecto de marco para las asociaciones relacionadas con los recursos humanos, respecto del cual está iniciando la fase de consulta.

Productos/servicios importantes RU	Progresos realizados hasta abril de 2010	Actividades pendientes en abril de 2010	Fecha prevista (en abril de 2010)	Fecha revisada (en septiembre de 2010)	Situación (respecto de la fecha prevista en abril)
13. Se define un nuevo papel para la función de recursos humanos y se examinan marcos de competencias y rendición de cuentas (PIA)	▪ Finalización del examen exhaustivo de la función de recursos humanos ▪ Aprobación de las recomendaciones	▪ Elaboración de un marco concertado sobre asociaciones en lo relativo a los recursos humanos ▪ Examen de los marcos de competencias y rendición de cuentas	▪ Sept. 2010 ▪ Dic. 2011	En curso En curso	
14. Se efectúan las modificaciones adecuadas para apoyar la nueva estructura organizativa de recursos humanos, incluida la gestión de vacantes, la simplificación de los procesos de recursos humanos y el establecimiento de nuevas funciones relacionadas con los mismos	▪ Publicación de los puestos vacantes de recursos humanos ▪ Determinación de las comunicaciones, estrategia y promoción de las perspectivas de carrera en el ámbito de los recursos humanos como nuevas funciones importantes relativas a estos	▪ Cobertura de todas las vacantes de recursos humanos ▪ Puesta en marcha de una función de promoción de las perspectivas de carrera ▪ Aplicación de todos las modificaciones de procesos aprobadas	▪ Sept. 2010 ▪ Dic. 2010 ▪ Dic. 2011	▪ Dic. 2010 En curso En curso	

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 prestados mediante acuerdos sobre el nivel del servicio con sistemas de seguimiento del rendimiento; nivel de satisfacción de los usuarios por la calidad y precisión de los datos.

Situación actual (septiembre de 2010)

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 usuarios de la FAO, para posibilitar que la División establezca, siga de cerca y presente informes sobre los niveles de servicio que ofrece. La intención original de la División de Gestión de Recursos Humanos de llevar a cabo una encuesta sobre la satisfacción de los usuarios en el sentido de que los servicios de recursos humanos son apropiados, están orientados a los usuarios y se comunican debidamente, que permitiría a la División recopilar datos básicos sobre los niveles de satisfacción con sus servicios, ha sido superada por la decisión de desarrollar encuestas del personal en toda la Organización. La División de Gestión de Recursos Humanos brinda asesoramiento y apoyo al equipo encargado de elaborar estas encuestas a fin de garantizar que en ellas se incluyan preguntas que respondan a las necesidades de la División y que los datos demográficos abarquen todas las categorías diferentes de personal funcionario y no funcionario.

Productos/servicios importantes del RU	Progresos realizados hasta abril de 2010	Actividades pendientes en abril de 2010	Fecha prevista (en abril de 2010)	Fecha revisada (en septiembre de 2010)	Situación (respecto de la fecha prevista en abril)
15. Se prestan a los usuarios 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 y aprobación de acuerdos sobre el nivel del servicio para 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 usuario	▪ Dic. 2010 ▪ Feb. 2011	En curso En curso	

Resultado de la Unidad 7: Las políticas y procedimientos relativos a los recursos humanos reflejan las mejores prácticas de gestión de tales recursos.

Indicadores del RU 7: Grado de satisfacción del usuario con las nuevas políticas y procedimientos

Situación actual (septiembre de 2010)

La División de Gestión de Recursos Humanos sigue avanzando constantemente en la elaboración y aplicación de nuevas políticas que reflejan las mejores prácticas de gestión de los recursos humanos, así como en la aplicación de las recomendaciones formuladas en el PIA. Se han aplicado las políticas relativas a los profesionales subalternos y jubilados y se ha redactado un plan de acción estratégico sobre el equilibrio de género. Se elaboró un proyecto de política de movilidad después de que el equipo directivo superior, en mayo de 2010, aprobara "en principio" su proyecto de principios rectores y lo remitiera al Comité de Recursos Humanos en septiembre de dicho año con miras a su examen en relación con la estrategia de recursos humanos. Como resultado de esa reunión ha sido necesario introducir cambios en el proyecto de política y las directrices provisionales que deben elaborarse a fin de que la FAO pueda alcanzar su objetivo de administrar 100 cambios geográficos en el bienio en curso.

Productos/servicios importantes del RU	Progresos realizados hasta abril de 2010	Actividades pendientes en abril de 2010	Fecha prevista (en abril de 2010)	Fecha revisada (en septiembre de 2010)	Situación (respecto de la fecha prevista en abril)
16. Se establece una política de rotación basada en incentivos en la Sede y entre esta y las oficinas descentralizadas con criterios claros (PIA)	▪ 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 del proyecto de política sobre movilidad a largo plazo y temporal ▪ Finalización	▪ Mar. 2010 ▪ Jul. 2010	Concluida ▪ Dic. 2011	
17. 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 ▪ Examen de la política sobre modalidades de trabajo flexibles ▪ Elaboración de la política sobre equilibrio de género (en respaldo del Plan de acción estratégica)	▪ Abr. 2010 ▪ Junio 2010 ▪ Dic. 2011 ▪ Mar. 2011	Concluida Concluida En curso En curso	