

## División de Gestión de Recursos Humanos

### Informe de situación sobre tres actividades del Proyecto 14

---

En este documento se presenta una actualización sobre los avances y logros asociados con tres actividades del Proyecto 14: Actualización del sistema Oracle, Introducción del PEMS y nuevas políticas de recursos humanos.

***ACTIVIDAD 3.72 – Mejorar los sistemas de Oracle con objeto de: i) hacer más fácil la extracción de datos y su análisis; ii) respaldar una gestión sustantiva del personal, en lugar de la mera tramitación de transacciones***

#### **I. Antecedentes y visión general**

1. El proyecto de presentación de informes sobre la gestión de los recursos humanos supone la incorporación de datos procedentes de varios sistemas operacionales diferentes en un depósito único de información sobre recursos humanos, al que los directivos puedan acceder para elaborar informes y analizar datos sobre sus empleados.

2. Antes de iniciar este proyecto, los datos de recursos humanos se almacenaban en varios sistemas diferentes con estructuras tabulares, óptimas para las operaciones, más que para la presentación de informes. Dado que la información se almacenaba en forma no intuitiva y se precisaba una amplia capacitación para utilizar la herramienta empleada para la elaboración de informes, la extracción de información sobre recursos humanos de diferentes sistemas requería la intervención y el apoyo de analistas expertos. Los directivos que necesitaban una actualización de los datos del personal de su unidad tenían que enviar una solicitud y esperar una respuesta, lo que implicaba normalmente un período de espera de uno o más días, dependiendo de la carga de trabajo de los analistas de recursos humanos (aunque las solicitudes urgentes podían ser atendidas en un plazo de veinticuatro horas). Además, los informes generados con el sistema eran estáticos y tenían formato impreso.

3. Además de las dificultades que entrañaban la extracción e interpretación de datos de diferentes sistemas, la naturaleza especial de la interacción daba lugar a la existencia de “múltiples fuentes de la verdad”. Distintos directivos podían solicitar, y a menudo solicitaban, que se incorporasen premisas diferentes en los informes que pedían, lo que acarrearía contradicciones entre informes que supuestamente contenían la misma información. Por ejemplo, un directivo podía pedir un informe que incluyera a los profesionales contratados por periodos breves en su plantilla mientras que otro podía pedir un informe sobre la plantilla que excluyera los puestos de proyectos. Esta falta de un conjunto común de premisas y de una manera uniforme de contabilizar el personal y otros parámetros se prestaba a confusión y, a veces, generaba desconfianza dado que distintos directivos daban respuestas diferentes a una misma pregunta.

4. Un importante resultado de la aplicación del sistema de la presentación de informes sobre la gestión de los recursos humanos es que los directivos podrán acceder a un conjunto de instrumentos interactivos desde su puesto de trabajo. Los instrumentos contendrán estadísticas sobre parámetros clave de los recursos humanos, como la representación geográfica y de sexos así como los puestos vacantes en su plantilla, y podrán dar una respuesta tanto en relación con el momento actual como con las tendencias. Estos instrumentos atenderán las peticiones más comunes de información. Al dar estadísticas de recursos humanos de forma interactiva en régimen de autoservicio, el sistema permitirá a los directivos obtener información coherente y rápida para tomar decisiones con conocimiento de causa. Al mismo tiempo, liberará a los analistas de recursos humanos para que se centren en análisis más estratégicos y de mayor valor añadido de toda la Organización con fines de planificación del personal.

5. El sistema también incluirá una plataforma de análisis más sofisticada, desde la que los analistas de recursos humanos podrán extraer datos en función del caso para apoyar las actividades de planificación de la fuerza de trabajo así como responder a las solicitudes del personal directivo de información a la que no se pueda acceder fácilmente a través de los instrumentos. Debido a que los

**Dirección de Gestión de Recursos Humanos**  
**Información de situación sobre tres actividades del Proyecto 14**

---

datos subyacentes se han optimizado para la presentación de informes, será más fácil que antes extraer información de esta herramienta. También se pondrá a disposición un conjunto de modelos de informes en formato imprimible.

## **II. Hitos importantes y próximos pasos**

6. Los progresos realizados hasta la fecha han consistido en el establecimiento del almacén de datos, la agrupación de datos sobre recursos humanos procedentes de diversos sistemas operacionales y la elaboración y puesta a prueba de una serie de informes de base sobre recursos humanos.

7. Los pasos siguientes incluyen la puesta a disposición con carácter experimental de los instrumentos e informes en junio de 2010 para que los usuarios puedan probarlos antes de la puesta en marcha inicial del nuevo sistema de presentación de informes para finales de agosto de 2010. Una vez que se hayan recogidos comentarios y se hayan incorporado mejoras, el sistema se pondrá a disposición de un público más amplio.

8. Se prevé que la integración de datos adicionales sobre recursos humanos, tales como la gestión de las contrataciones, las listas y el rendimiento, forme parte de un proyecto de seguimiento que se pondrá en marcha en septiembre de 2010 e incluirá también la elaboración de nuevos informes, instrumentos e indicadores adicionales.

***ACTIVIDAD 3.70 – Introducir un sistema objetivo de evaluación del personal que ponga en relación el rendimiento del personal y los objetivos de la Organización, basado en objetivos realistas de rendimiento y criterios objetivos de evaluación***

## **I. Antecedentes y visión general**

9. Se ha puesto en marcha el nuevo Sistema de evaluación y gestión del rendimiento (PEMS) para todo el personal con nombramientos de plazo fijo y continuos a todos los niveles, hasta el de Director General Adjunto (incluido). Más de 3 500 funcionarios han terminado o están terminando la fase de planificación del primer ciclo del PEMS en la FAO.

10. Antes de la introducción del PEMS, existía un Sistema de evaluación de la actuación y las realizaciones profesionales (PAAR) en la FAO, pero no se usaba de manera sistemática o eficaz. Ello se debía, entre otras cosas, a que era aplicable solo al personal de los niveles P1-P5 (por lo que quedaban excluidos el personal del cuadro de Servicios Generales y las categorías superiores), e incluso así, se utilizaba principalmente con fines de prórroga o conversión de contratos. Además, el PAAR se basaba en informes en formato impreso y, por lo tanto, no proporcionaba ningún mecanismo útil de información para la Organización que contribuyera a los programas de formación del personal o de evaluación de su competencia. En los últimos 10-15 años se ha tratado de establecer un sistema más global sin éxito. La aplicación del PEMS, que sigue las mejores prácticas y es coherente con los principios y las directrices recomendados por la Comisión de Administración Pública Internacional (CAPI), ha constituido por lo tanto un logro reciente y notable en el proceso de reforma de los recursos humanos.

11. A continuación se presentan algunos elementos clave del PEMS:

1. está muy alineado con el nuevo Marco estratégico y se basa en los principios de la gestión basada en resultados (GBR), facilitando así el flujo de rendición de cuentas entre los resultados de la Organización, los resultados de unidad y el rendimiento individual;
2. apoya la planificación del trabajo individual anual y las evaluaciones oficiales de los logros sobre la base de los planes de trabajo acordados;

**Dirección de Gestión de Recursos Humanos**  
**Información de situación sobre tres actividades del Proyecto 14**

---

3. incluye objetivos de desarrollo centrados en las áreas de mejora de las competencias, además de los objetivos del plan de trabajo;
4. incorpora comentarios a 360 grados, mediante los cuales el rendimiento se evalúa tanto por los supervisores como por los compañeros;
5. al estar en línea, apoya la presentación de informes a nivel de la Organización sobre temas relacionados con el rendimiento del personal en su conjunto.

## **II. Hitos importantes y próximos pasos**

12. La aplicación del PEMS se ha llevado a cabo de forma gradual, y de forma experimental en 2008 y 2009. Cerca de 130 funcionarios, seleccionados entre un número limitado de divisiones o departamentos de la FAO, participaron en el programa piloto de 2008; el 96 % de los participantes indicaron que el ejercicio de planificación le parecía útil y el 83 % señalaron que valoraban los comentarios a 360 grados recibidos. Más de 400 funcionarios, 95 de los cuales eran puntos de contacto para el PEMS, participaron en el programa piloto de 2009 y recibieron capacitación especial, lo que facilitó su aprendizaje y les permitió ofrecer apoyo a los futuros participantes. El objetivo de este programa piloto era principalmente aumentar la sensibilización, el conocimiento y la aceptación del PEMS antes de su plena implantación en 2010.

13. Se ha impartido capacitación en toda la Organización a cerca de 3 500 miembros del personal para la fase de planificación del PEMS, siendo la tasa de participación del 96 %. Teniendo en cuenta que este año es el primero de la implantación del PEMS y el de la introducción de la GBR en toda la Organización, la elaboración de los distintos acuerdos del PEMS está llevando más tiempo del que será necesario en futuros ciclos. Algunos miembros del personal, especialmente en las oficinas descentralizadas, han solicitado más tiempo para establecer objetivos individuales de mejor calidad e indicadores de rendimiento ligados a los resultados de su unidad. Es probable que los esfuerzos que se están llevando a cabo actualmente para ofrecer apoyo, en particular al personal en las oficinas descentralizadas, aumenten los niveles de participación sobre el terreno en el próximo mes.

14. El siguiente paso, que comenzó en junio y continuará durante todo el año, es impartir la capacitación siguiente a todo el personal de la FAO: “formular y recibir observaciones” y “el directivo como acompañante personal”. También se impartirá formación sobre cómo formular observaciones por escrito de manera efectiva en las evaluaciones del rendimiento a todo el personal justo antes de la revisión a finales de 2010.

15. Con el fin de aumentar la solidez de PEMS, deben reforzarse y desarrollarse sistemas de apoyo y vínculos con iniciativas nuevas y con las ya existentes. El establecimiento de modalidades de recompensas y reconocimiento, de un comité de impugnación del PEMS, así como de un procedimiento de mediación para gestionar los conflictos y la finalización del marco de competencias son iniciativas importantes en relación con el PEMS para este año.

16. El establecimiento de posibles modalidades de recompensa y reconocimiento supondrá la elaboración de un libro blanco y un documento de estrategia, en consulta con otros organismos especializados de las Naciones Unidas y con referencia a los documentos de la Comisión de Administración Pública Internacional (CAPI) sobre este tema así como la elaboración de un plan de ejecución a través de un proceso iterativo que incluya una consulta con las partes interesadas. A finales de este año se prevé someter una propuesta así como un plan de formación y ejecución a la consulta de los interesados.

17. Se está progresando adecuadamente en el establecimiento y desarrollo de un comité, un procedimiento de impugnación y un equipo de mediación para el PEMS, que también deberían estar

**Dirección de Gestión de Recursos Humanos**  
**Información de situación sobre tres actividades del Proyecto 14**

---

terminados para finales de este año. Al mismo tiempo, se están tomando medidas para examinar los vínculos entre el PEMS y otros procesos fundamentales en materia de recursos humanos, como el aprendizaje y el desarrollo. La elaboración y aplicación de un marco de competencias para toda la Organización, actualmente en curso, sustentarán todos estos procesos y garantizarán que estén alineados.

***Políticas de recursos humanos***

A continuación se resumen los avances en tres nuevas políticas de recursos humanos, que se están elaborando de acuerdo con el PIA.

**I. Representación de sexos**

18. La actividad 3.59 del PIA aboga por la aplicación de una política eficaz de representación geográfica y de sexos, que ayudará a la FAO a alcanzar el objetivo de las Naciones Unidas del 50 % de representación femenina en las categorías profesional y superiores.

19. En los últimos dieciséis años, se han hecho progresos constantes en el aumento del porcentaje de mujeres en puestos de categoría profesional y superiores, que ha pasado del 18 % en 1994 al 32 % en abril de 2010. El porcentaje actual se mantiene, sin embargo, muy por debajo del objetivo de las Naciones Unidas del 50 % de representación femenina en las categorías profesional y superiores, que también fue aprobado por el Consejo de la FAO como nuevo objetivo para la Organización en su 139.º periodo de sesiones celebrado en mayo de 2010.

20. Se han introducido, en particular en los últimos tres años, una serie de medidas en la FAO para mejorar su representación de sexos. Estas incluyen el establecimiento de objetivos provisionales a dos y cuatro años reflejados en el Plan a plazo medio para 2010-2013, nuevos procedimientos de selección en virtud de los cuales deberá incluirse al menos a una mujer cualificada en las listas de preselección para la contratación de personal, y la elaboración de una base de datos para la contratación destinada a garantizar una mayor publicidad de las vacantes de la FAO entre los grupos objetivo, incluidas las mujeres profesionales.

21. Las iniciativas mencionadas se están incorporando en un Plan estratégico de acción integral sobre recursos humanos que agrupa una serie de estrategias destinadas a mejorar la representación de sexos; dicho Plan está entrando en la fase de consulta formal y se prevé presentarlo al personal directivo superior en septiembre de 2010. Estas estrategias incluyen la orientación de las actividades de contratación con el fin de alentar a un mayor número de mujeres debidamente cualificadas y competentes a presentar su solicitud para los puestos vacantes, fortalecer la capacidad del personal interno de forma que se logre realizar el potencial para ascender a puestos de categoría superior dentro de la Organización, y contribuir a crear y mantener una cultura flexible y sensible a las cuestiones de género en el ámbito de la FAO.

**II. Movilidad**

22. La FAO dispone de una fuerza laboral relativamente estática. Los datos relativos a la fuerza laboral a 31 de diciembre 2009 indican que el 24 % de los funcionarios con nombramientos de plazo fijo o continuos han permanecido en el mismo grado y puesto durante más de ocho años. El problema es particularmente acentuado entre el personal de Servicios Generales, el 29 % de los cuales, en comparación con el 17 % del personal de categoría profesional, pertenece a ese grupo. Se están realizando esfuerzos para examinar la viabilidad de introducir un marco de políticas de movilidad del personal en la FAO, que regule la rotación de personal dentro del mismo lugar de destino, así como entre la Sede y las oficinas descentralizadas.

**Dirección de Gestión de Recursos Humanos**  
**Información de situación sobre tres actividades del Proyecto 14**

---

23. Al tratarse de un componente fundamental del desarrollo profesional y un elemento clave para el desarrollo de las aptitudes y la capacidad de un funcionario, la movilidad da a los funcionarios más posibilidades de realizar una variedad de actividades y trabajar en lugares diferentes y asegura una mayor eficiencia de las operaciones de la Organización.

24. En apoyo de la actividad 3.61 del PIA –“Establecer una política de rotación, basada en incentivos, en la Sede y entre la Sede y las oficinas descentralizadas, con criterios claros”–, se ha fijado un objetivo de someter 100 puestos como mínimo a la movilidad para el bienio 2010-2011 (fase I del Programa de movilidad de la FAO). Se revisarán los objetivos para las fases posteriores del programa de movilidad sobre la base, en parte, de los resultados del examen exhaustivo de la fase I que se llevará a cabo.

25. En febrero de 2010, los Principios rectores del programa de movilidad de la FAO fueron examinados y aprobados por el Equipo directivo superior. Posteriormente se elaboró un proyecto de política de movilidad que se puso en conocimiento de los órganos representativos del personal en abril de 2010 como parte del proceso consultivo. La política de movilidad propuesta consta de dos partes: un plan de “reasignaciones del personal”, que establece un mecanismo para las asignaciones geográficas y en el seno del lugar de destino de más de un año de duración y un plan de “asignaciones de movilidad temporal”, que prevé asignaciones geográficas y en el seno del lugar de destino de una duración máxima de once meses. La fecha prevista para la ejecución es septiembre de 2010.

### **III. Programa de profesionales subalternos**

26. La FAO dispone de una fuerza laboral relativamente mayor. Según informes actualizados, el 44 % de los funcionarios con nombramientos de plazo fijo y continuos tienen 50 o más años y con arreglo a la información disponible sobre el personal actualmente en plantilla, las previsiones apuntan a que en el período sexenal 2010-2015, casi el 30 % de los funcionarios (el 80 % de los cuales son hombres) de categoría profesional y superiores con nombramientos de plazo fijo y continuos se jubilará o dejará de prestar servicio a la Organización. Ello brinda una oportunidad para que la FAO adopte iniciativas destinadas a apoyar el rejuvenecimiento de su personal.

27. La actividad 3.62 del PIA aboga por el establecimiento de un sistema homogéneo y coherente para la contratación y la formación de jóvenes profesionales, especialmente de países en desarrollo. En consecuencia, en mayo de 2010 se aprobó el Programa de profesionales subalternos, que se empezó a ejecutar en junio de 2010.

28. El Programa de profesionales subalternos (PPS) está estructurado y coordinado a nivel central en el marco de un proceso de racionalización, que permitirá a la FAO ofrecer a jóvenes profesionales motivados menores de 32 años un contrato de plazo fijo de dos años inicialmente y beneficiarse de sus competencias y conocimientos durante dicho período. El PPS complementa los programas actuales, cuya finalidad es atraer profesionales jóvenes y competentes a la FAO, como por ejemplo los programas de profesionales asociados, de pasantías y de voluntarios. En particular, proporcionará un mecanismo estructurado para la contratación de profesionales sin experiencia de países miembros subrepresentados. Se han establecido objetivos para el PPS piloto de un 60 % como mínimo de participantes de países en desarrollo no representados o insuficientemente representados y de un 50 % mujeres. También se han introducido medidas activas para atraer a participantes de estos grupos, tales como la elaboración de una base de datos de instituciones educativas y asociaciones profesionales pertinentes, a las que el programa se puede dar a conocer. A este respecto, el PPS está estrechamente alineado con las actividades 3.59 (Mejora de la representación geográfica y de sexos) y 3.64 (Mayor publicidad de las vacantes de la FAO) del PIA y las apoya. Está previsto que el primer grupo de aproximadamente quince jóvenes profesionales comience a trabajar en septiembre de 2010.