



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
Alimentación y la Agricultura

منظمة
الغذية والزراعة
للأمم المتحدة

S

COMITÉ DE FINANZAS

154.º período de sesiones

Roma, 26-30 de mayo de 2014

**Informe sobre los progresos realizados en la aplicación
del Marco estratégico y plan de acción sobre recursos humanos**

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

Sra. Monika Altmaier

Directora de la Oficina de Recursos Humanos

Tel.: +3906 5705 6422

Es posible acceder a este documento utilizando el código de respuesta rápida impreso en esta página. Esta es una iniciativa de la FAO para minimizar su impacto ambiental y promover comunicaciones más verdes. Pueden consultarse más documentos en el sitio www.fao.org.



RESUMEN

- En noviembre de 2013 se presentó al Comité de Finanzas, en su 151.º período de sesiones, un amplio informe sobre los progresos realizados en la aplicación del Marco estratégico y plan de acción sobre recursos humanos para 2012-13.
- Desde noviembre de 2013 se ha avanzado considerablemente en varias iniciativas de recursos humanos, progresos que se exponen de forma detallada en el presente informe, y se ha elaborado una nueva Estrategia de recursos humanos (Anexo 1).
- Conforme a lo solicitado por el Comité, se facilita asimismo información actualizada regional sobre recursos humanos.

ORIENTACIÓN QUE SE SOLICITA DEL COMITÉ DE FINANZAS

- Se invita a los miembros del Comité de Finanzas a tomar nota de los progresos realizados en las iniciativas de recursos humanos, la Estrategia de recursos humanos para el período en curso y la versión actualizada del plan de acción sobre recursos humanos.

Proyecto de asesoramiento

- **El Comité tomó nota de los progresos realizados en las iniciativas de recursos humanos y de la información actualizada regional sobre recursos humanos solicitada en su 151.º período de sesiones, celebrado en noviembre de 2013.**
- **El Comité tomó nota asimismo de la Estrategia de recursos humanos para el período en curso y de la versión actualizada del plan de acción sobre recursos humanos.**

1. Desde el 151.º período de sesiones del Comité de Finanzas, en noviembre de 2013, se han hecho progresos considerables en varias iniciativas de recursos humanos. A continuación se presenta un resumen de esas realizaciones.

2. Se adjuntan al presente informe, en los Anexos 1 y 2, la Estrategia de recursos humanos para el período en curso y una versión actualizada del plan de acción sobre recursos humanos. El plan de acción incluye las iniciativas emprendidas en 2012-13 y las nuevas iniciativas previstas en la Estrategia de recursos humanos para el período en curso.

Estrategia de recursos humanos

3. En la Estrategia de recursos humanos que se adjunta en el Anexo 1 se describen la visión de la Organización respecto de la gestión de los recursos humanos y las principales iniciativas encaminadas a alcanzar los objetivos y metas en materia de recursos humanos. La Estrategia de recursos humanos orientará la labor de la Organización en relación con la gestión de los recursos humanos durante los próximos tres años. La premisa en que se basa la estrategia es que los conocimientos, las competencias y el compromiso de los empleados constituyen el activo más importante de la Organización. Una gestión eficaz y eficiente de los recursos humanos es fundamental para ayudar al personal directivo, los empleados y la Organización en su conjunto a alcanzar sus objetivos estratégicos y cumplir el mandato de la FAO.

Descripción general de las iniciativas de recursos humanos en curso

Marco de competencias - Perfiles de puestos genéricos - Gestión del rendimiento

4. Estas tres iniciativas, que están interrelacionadas y ya se han terminado o están a punto de ultimarse, contribuyen a la creación de un enfoque de contratación y gestión del rendimiento basado en las competencias, en el que se reconoce la importancia de contratar y gestionar al personal teniendo en cuenta tanto las competencias técnicas como el logro de resultados concretos según lo previsto en el plan de trabajo, así como otras competencias igual de importantes, como la capacidad de gestión, de trabajar en equipo y de comunicar con eficacia.

5. La principal iniciativa es la que guarda relación con el Marco institucional de competencias, que en 2013 se revisó, aprovechando las abundantes aportaciones del personal, y comenzó a aplicarse en la Organización a principios de 2014. El marco comprende tres valores, cinco competencias fundamentales aplicables a todo el personal de las categorías P-4 e inferiores y seis competencias de dirección aplicables al personal de las categorías P-5 y superiores. El marco se está integrando en todos los procesos y funciones básicas de recursos humanos. Se están comenzando a realizar entrevistas basadas en las competencias como parte del proceso de contratación de funcionarios internacionales de categoría profesional, y el personal de recursos humanos de la Sede y las regiones ya ha recibido capacitación para ayudar a los comités de selección de dicho personal a nivel departamental y regional. Las competencias revisadas se han incluido asimismo en los acuerdos individuales concluidos por los funcionarios con arreglo al ciclo de aplicación de 2014 del Sistema de evaluación y gestión del rendimiento (SEGR), y el personal puede encontrar oportunidades de aprendizaje clasificadas por competencia en la plataforma learning@fao.org.

6. También está disponible un sitio Intranet para orientar al personal sobre cómo aplicar las competencias, y se han organizado videoconferencias y sesiones informativas al respecto en toda la Organización. En 2014 se elaborarán nuevos materiales, como folletos con consejos para desarrollar las propias competencias y ejemplos facilitados por los propios funcionarios sobre de qué forma aplican esas competencias en su trabajo.

7. El segundo proyecto consiste en la introducción de perfiles de puestos genéricos. En marzo de 2014 se habían elaborado perfiles para alrededor del 80 % de los puestos del cuadro de servicios generales y el 60 % de los puestos de categoría profesional. El objetivo de este proyecto es establecer descripciones unificadas de los puestos para los distintos grupos de ocupaciones con responsabilidades parecidas, con el fin de simplificar y reducir la duración del proceso de publicación de las vacantes. Las competencias se incluyen sistemáticamente en los perfiles de puestos genéricos y en los anuncios

de vacante, de modo que todos los candidatos se evaluarán en función de las mismas. Se han elaborado directrices internas para ofrecer una visión general de la finalidad, las definiciones y los procedimientos propuestos para la adopción de perfiles de puestos genéricos que sirvan de base para una gestión eficaz de los recursos humanos en la FAO.

8. Se está terminando de revisar el marco normativo del SEGR. Las directrices preparadas para definir con claridad las funciones y responsabilidades respectivas de los funcionarios y el personal directivo en el proceso de evaluación del rendimiento se hallan en la fase de examen final. Como se ha indicado más arriba, las competencias se han incluido en los acuerdos individuales concluidos con arreglo al SEGR, con lo que se garantiza que todos los funcionarios sean evaluados en función del mismo conjunto de competencias. Por otra parte, de acuerdo con lo solicitado por la Administración superior, se está revisando el proceso del SEGR teniendo en cuenta las mejores prácticas utilizadas dentro y fuera del régimen común de las Naciones Unidas. Se ha elaborado una nueva versión del procedimiento de impugnación previsto y se han finalizado las consultas internas al respecto. Probablemente el procedimiento se hará público en el segundo trimestre de 2014 y se implantará antes de fin de año.

9. Un mecanismo institucional que permita reconocer los casos de rendimiento elevado y abordar el rendimiento deficiente es un elemento fundamental del marco normativo del SEGR. Se está elaborando un proyecto de política sobre la mejora y el reconocimiento del rendimiento, así como una política de ascensos. Como se indicó anteriormente, estas políticas deberían adoptarse en el curso de 2014, con miras a su aplicación efectiva a principios de 2015, una vez concluida la fase de evaluación anual del rendimiento de 2014.

Procedimientos de selección y nombramiento

10. Se han modificado los procedimientos de selección y nombramiento del personal internacional de categoría profesional en puestos financiados con cargo al Presupuesto ordinario. Con arreglo al proceso de selección revisado, la Oficina de Recursos Humanos (OHR) desempeñará un papel más activo ofreciendo servicios de valor agregado al directivo contratante en cada una de las fases del proceso. La adopción sistemática de entrevistas basadas en las competencias y la utilización más coherente de pruebas y verificaciones de las referencias permitirán mejorar la calidad y la transparencia de las decisiones de selección. Estos procedimientos revisados, que han comportado la abolición del comité central de selección, sustituido con comités de selección a nivel departamental y regional, deberían contribuir asimismo a reducir considerablemente el tiempo necesario para cubrir los puestos vacantes. Está previsto reducir la duración total del proceso de contratación a un máximo de 120 días, desde la aprobación del anuncio de vacante hasta la decisión de selección definitiva. Los procedimientos de selección y nombramiento de funcionarios profesionales de contratación nacional se están revisando, y las directrices correspondientes se emitirán en breve. En el bienio en curso también se examinará el proceso de selección y nombramiento de los funcionarios del cuadro de servicios generales, así como la reserva de personal supernumerario de la Sede.

11. A este respecto, los organismos con sede en Roma, es decir, la FAO, el FIDA y el PMA, celebrarán en breve un acuerdo marco con el fin de: i) crear una lista de reserva centralizada para la contratación de personal supernumerario y temporal del cuadro de servicios generales; ii) anunciar vacantes para cubrir puestos ordinarios del cuadro de servicios generales en cada uno de los organismos con sede en Roma, a los que podrán optar todos los funcionarios de servicios generales de los tres organismos. Estas novedades facilitarán enormemente la movilidad de personal entre los organismos con sede en Roma, porque los funcionarios tendrán derecho a presentarse a los puestos publicados internamente en los tres organismos y, de ese modo, aumentarán sus perspectivas de promoción profesional.

12. El sistema iRecruitment, implantado en octubre de 2011 para tramitar las vacantes de personal profesional, ha sido fundamental para simplificar el proceso de contratación y reducir la duración del procedimiento de preselección. Ahora los puestos vacantes de nivel superior (categorías D-1 y superiores) se tramitan a través del sistema de contratación electrónica iRecruitment, al igual que las solicitudes de los consultores y los suscriptores de acuerdos de servicios personales.

13. En la FAO se está elaborando una lista de contratación utilizando iRecruitment; esa lista, que permite tener acceso a un gran número de candidatos de reserva cualificados en los procesos de contratación selectiva, desempeñará un papel importante en la realización de actividades de divulgación para ayudar a la Organización a cumplir sus objetivos geográficos y de género en materia de personal. La lista de contratación de personal no funcionario también será útil para que las dependencias contratantes identifiquen a candidatos que puedan llevar a término tareas en calidad de consultores o suscriptores de acuerdos de servicios personales. La FAO creará y mantendrá asimismo una lista de candidatos preaprobados para desempeñar funciones especializadas, con el fin de satisfacer con rapidez las diversas necesidades de recursos y competencias de la Organización. La funcionalidad de creación de listas se está desarrollando utilizando los sistemas institucionales y la tecnología ya existentes en la FAO. En diciembre de 2013 se comenzaron a modificar los programas informáticos existentes y ya se han introducido los últimos cambios en los sistemas, para los que se han tenido en cuenta los resultados de la primera ronda de pruebas realizadas por los usuarios en los meses de febrero y marzo. Las pruebas de aceptación de las revisiones finales y la aprobación definitiva de los usuarios están previstas para principios de abril de 2014. Esta fase irá seguirá, en lo que queda de año, de la entrada en funcionamiento con carácter experimental y actividades sistemáticas de capacitación y difusión en todas las oficinas de la FAO.

14. Se han introducido mejoras en el sistema y se ha adoptado una nueva metodología de selección para mejorar las listas mundiales de personal de reserva para las intervenciones de emergencia de la FAO, que se utilizan para obtener el apoyo necesario en caso de emergencias de nivel 3 según la clasificación de las Naciones Unidas. Los preparativos del proyecto piloto relativo a la lista de reserva para intervenciones de emergencia comenzaron en enero de 2014 con la publicación de convocatorias para el personal interno y candidatos externos. La selección, las entrevistas y la verificación de los candidatos están en curso.

Progresos en la representación geográfica y el equilibrio de género

15. La necesidad de aumentar el número de países con una representación equitativa sigue siendo una cuestión prioritaria. Aunque el criterio fundamental utilizado para el nombramiento de funcionarios sigue siendo la necesidad de garantizar la máxima eficiencia, competencia e integridad, al mismo tiempo se alienta a los directivos contratantes de la FAO a “tener en cuenta, al elegir el personal, la conveniencia de reclutarlo conforme a la más amplia base geográfica”, en consonancia con el espíritu del párrafo 3 del artículo VIII de la Constitución de la FAO. La escala de cuotas para 2014-15, aprobada por la Conferencia en junio de 2013, influyó en los intervalos deseables de representación geográfica equitativa de los Estados Miembros; los nuevos intervalos se hicieron efectivos el 1.º de enero de 2014. ” En el ámbito de la contratación se están emprendiendo varias actividades de divulgación para abordar, entre otros temas, el de la representación geográfica, como se explica más adelante en la sección “Información actualizada regional sobre recursos humanos”.

16. Los esfuerzos de los últimos años han tenido como resultado el aumento constante del número de mujeres respecto del total de funcionarios. Al 1.º de marzo de 2014 se habían alcanzado o incluso superado los objetivos institucionales de género establecidos en el anterior Plan a plazo medio (2010-13), a saber, un 38 % de funcionarias de categoría profesional y un 20 % de mujeres en las categorías de Director y superiores: en el caso de los puestos de categoría profesional, en esa fecha el porcentaje de mujeres ascendía al 43 % en la Sede y el 38 % en todos los emplazamientos, y el porcentaje de mujeres en puestos de categoría de Director y superiores había aumentado al 21,4 %. Se está terminando de elaborar un conjunto de medidas y directrices para ayudar a los directivos y al personal a alcanzar la paridad de género.

Programa de jóvenes profesionales

17. En 2011 se incorporó a la FAO la primera promoción de 18 jóvenes profesionales por un período inicial de dos años, a los que se sumaron otros seis en el último trimestre de 2013. Los anuncios de vacante de los 19 jóvenes profesionales que formarán la tercera promoción se publicaron en diciembre de 2013 y está previsto que todos los candidatos seleccionados se hayan incorporado al servicio antes de junio de 2014. Siguen estudiándose medidas para promover la retención de los

profesionales subalternos. A día de hoy, de los 18 contratados en la primera promoción, 14 siguen trabajando en la FAO y las dependencias anfitrionas se encargan de financiarlos (de ellos, ocho han firmado un contrato de plazo fijo y seis están empleados con contratos de recursos humanos no funcionarios).

Política de movilidad del personal

18. La política de movilidad del personal, que comenzó a aplicarse en diciembre de 2013, prevé traslados temporales y reasignaciones a otros lugares de destino (movilidad geográfica) a largo plazo, de una duración igual o superior a un año. La reasignación geográfica es obligatoria para todos los funcionarios profesionales de contratación internacional titulares de puestos clasificados como rotatorios. Un puesto se considera rotatorio en función de su naturaleza y de las funciones que comporta, así como de la disponibilidad de puestos iguales o parecidos en los diferentes lugares de destino y oficinas de la Organización. La labor de clasificación de los puestos como rotatorios está en curso; a principios de abril, del total de los 1 345 puestos de profesionales internacionales examinados de acuerdo con los criterios determinados en la política, 538 se habían clasificado como rotatorios.

19. La OHR es la encargada de administrar el sistema de reasignación, realizando esa labor todos los años con la ayuda de un comité central de movilidad del personal. Una de las funciones de este comité es la de establecer el número máximo de reasignaciones geográficas que se efectuarán cada año basándose en distintos factores, como las necesidades cambiantes de la Organización, las prioridades regionales y los fondos disponibles.

20. Otras características clave de la política son que la movilidad geográfica (dentro de la FAO o entre organizaciones del régimen común de las Naciones Unidas) se reconocen como un criterio importante en las decisiones de selección y ascenso y que el personal directivo debe participar activamente en el fomento de la movilidad y la preparación de planes bienales de movilidad en el marco de la labor que realizan para dotar de personal a su propio departamento u oficina, con el apoyo de Recursos Humanos.

Establecimiento de un mecanismo de planificación estratégica de la fuerza de trabajo

21. Las directrices para la planificación de la fuerza de trabajo se han aplicado por primera vez en la preparación del plan de 2014-15. La labor actual de planificación consiste en determinar las carencias existentes en la fuerza de trabajo que tal vez obliguen a modificar la combinación de competencias. Los resultados de esa planificación se utilizarán en todo el ciclo de ejecución de 2014-15 para orientar las estrategias de recursos humanos en materia de contratación, movilidad, aprendizaje y perfeccionamiento profesional, con el objetivo de generar en último término las capacidades y aptitudes que los equipos de estrategia y las oficinas y departamentos necesitan.

Estrategia de aprendizaje

22. Se ha prestado especial atención a utilizar de forma más racional los fondos destinados a las actividades de aprendizaje y perfeccionamiento profesional, y a fortalecer la función de planificación correspondiente. En los programas institucionales se están incorporando siempre que es posible componentes de aprendizaje electrónico y virtual, y se alienta a todas las oficinas a planificar y definir cuidadosamente sus prioridades y a aprovechar las oportunidades de aprendizaje electrónico.

23. En 2013 se elaboró una versión revisada de la estrategia de aprendizaje, que actualmente se está poniendo en práctica para tratar de alcanzar los objetivos fundamentales siguientes:

- i) fomentar la capacidad del personal en cuestiones técnicas y de programación, y en gestión en relación con los resultados: se están elaborando varios programas dirigidos a los Representantes de la FAO y centrados en esferas como la movilización de recursos, el ciclo de los proyectos y los principios de programación, así como planes para poner al día un programa de estudios sobre gestión en relación con los resultados de desarrollo;
- ii) ampliar el programa y los marcos de aprendizaje electrónico: se ha prestado especial atención a su difusión en las oficinas descentralizadas, por lo que se ha observado un aumento de la tasa

de finalización de los cursos y un mayor conocimiento de las oportunidades de aprendizaje de los empleados en todos los emplazamientos;

- iii) ejecutar programas institucionales desde la fase de orientación inicial hasta la jubilación: los programas en curso este año se centran especialmente en el multilingüismo para garantizar que el personal profesional posea un nivel apropiado de al menos dos idiomas oficiales;
- iv) ejecutar programas institucionales desde la fase de orientación inicial hasta la jubilación: los programas en curso este año se centran especialmente en la realización de pruebas lingüísticas y la adquisición de un segundo idioma entre el personal profesional;
- v) contribuir a la eficacia de la Organización y fomentar las conductas deseadas: se está dando prioridad a los programas de desarrollo de las competencias de modo que todos los empleados tengan acceso a oportunidades de aprendizaje y contribuyan a mantener y desarrollar las competencias de la FAO. La gestión y el liderazgo siguen teniendo gran prioridad y se hace hincapié en una gestión eficaz de los equipos y el personal; el personal de servicios generales tiene a su disposición programas de desarrollo de las competencias;
- vi) desarrollar la capacidad administrativa, financiera y operacional de los empleados: en 2014 una de las prioridades es elaborar y poner a disposición programas de aprendizaje electrónico en materia de administración, finanzas y operaciones.

Marco revisado para la contratación internacional de consultores y suscriptores de acuerdos de servicios personales

24. Se revisaron las políticas y procedimientos relativos a los servicios de los recursos humanos no funcionarios, a saber, consultores y suscriptores de acuerdos de servicios personales, y la versión enmendada de las secciones pertinentes del manual, junto con unas directrices completas, se publicaron a finales de 2013. Las disposiciones y directrices revisadas comprenden todos los aspectos relativos a los recursos humanos no funcionarios, como la definición de las necesidades y la asignación de tareas, la selección, la remuneración y la evaluación una vez finalizada su labor. Los recursos humanos no funcionarios representan una gran proporción de la fuerza de trabajo de la FAO y esta iniciativa promueve una forma más coherente y transparente de utilizar y proporcionar servicios a estos empleados en toda la Organización. El marco se ha adoptado para un período de prueba de un año, transcurrido el cual se revisará teniendo en cuenta las opiniones de los interesados internos.

Racionalización y aumento de la eficiencia

i) Servicios de recursos humanos - Procedimientos normalizados de actuación

25. En el último trimestre de 2013 se llevó a cabo un proyecto para establecer procedimientos normalizados de actuación para los servicios prestados por las oficinas del Centro de Servicios Compartidos (CSC) en tres ubicaciones: Budapest, Santiago y Bangkok. Se organizaron varios seminarios con personal clave de recursos humanos de las oficinas regionales para examinar los procedimientos en vigor y estudiar las posibilidades de mejora y racionalización. Como resultado de ello se han definido y documentado 123 procedimientos (normalizados para todas las regiones) que actualmente están disponibles en la red para que el personal que trabaja en las oficinas del CSC en todo el mundo los utilice como referencia y como material de capacitación para los recién llegados. Las 195 oportunidades de mejora detectadas se están poniendo en práctica.

26. La iniciativa sigue su curso y en 2014 se ampliará a otras esferas importantes de las operaciones de recursos humanos, como la contratación y la gestión del rendimiento. Algunos de los efectos positivos de este proyecto son la mayor coherencia y transparencia de los procedimientos de recursos humanos y la simplificación de la orientación inicial y la rotación del personal.

ii) Servicios relativos a la nómina y las prestaciones de seguridad social

27. Desde noviembre de 2012 todos los recursos humanos no funcionarios perciben su remuneración por medio del sistema de nómina automáticamente, con sujeción a un método de certificación en línea, y se han dejado de utilizar los procedimientos que requerían la tramitación

manual de cada pago. Este cambio ha comportado mejoras importantes en cuanto a la precisión de los pagos y el registro correcto de los datos financieros y de recursos humanos.

28. Para evitar errores en los estados de pago finales, durante la tramitación de la nómina el Sistema mundial de gestión de recursos (SMGR) se cierra de modo que los usuarios no puedan realizar operaciones. Después de una atenta labor de análisis y optimización de todos los procedimientos pertinentes, el período de congelación necesario para tramitar la nómina se ha reducido de siete a tres días, con lo que se ha incrementado la productividad y la eficiencia de los servicios de recursos humanos.

29. La OHR ha finalizado con éxito un proyecto para proporcionar automáticamente datos financieros y de recursos humanos relacionados con las pensiones, extraídos del SMGR, a un nuevo sistema que la Caja Común de Pensiones del Personal de las Naciones Unidas está a punto de poner en funcionamiento. Esta conexión automática mejorará la calidad y puntualidad de la información disponible para los afiliados y agilizará la tramitación de las prestaciones de jubilación. La FAO es la primera organización del sistema de las Naciones Unidas en implementar esta nueva interfaz.

30. La OHR, en estrecha colaboración con la Dependencia Médica y la División del Oficial Jefe de Información (CIO), está efectuando la migración del sistema de información utilizado para registrar los datos médicos y de seguridad social del personal y los jubilados de la FAO, el FIDA y el PMA. Gracias a este proyecto se dispondrá de una serie de instrumentos automatizados, como mecanismos de autoservicio para que los afiliados puedan rellenar electrónicamente las reclamaciones de indemnización imputables al servicio por su cuenta. Así se reducirá el número de transacciones manuales y se agilizará la liquidación de reclamaciones.

Calidad de los datos relativos a la planificación de los recursos institucionales y los recursos humanos

31. Están en curso varias iniciativas para ampliar el acceso de los interesados de todos los departamentos y oficinas regionales y descentralizadas de la Organización a los datos sobre recursos humanos. Ahora los datos sobre la fuerza de trabajo de la FAO son más completos gracias a la implantación global del SMGR, que concluyó en junio de 2013; prosiguen los esfuerzos por mejorar su calidad y fiabilidad. Se está experimentando un tablero de instrumentos de recursos humanos que se pondrá a disposición de la Administración superior en el segundo trimestre de 2014 y permitirá a los departamentos y las oficinas regionales planificar y seguir mejor sus necesidades en materia de recursos humanos. Además, se está definiendo un conjunto de informes normalizados de recursos humanos que se pondrán a disposición del personal que trabaja en ese ámbito en todas las regiones y del personal directivo y los jefes de departamento para facilitarles el análisis de la fuerza de trabajo y prever las necesidades futuras (por ejemplo, en las esferas de la planificación de la sucesión, la distribución geográfica y por sexo, etc.).

Seguro médico

32. La OHR está colaborando activamente con los otros organismos con sede en Roma en la revisión de los planes actuales y los correspondientes contratos para la provisión de servicios de seguro médico y de otro tipo con el objetivo de convocar tan pronto como sea posible una licitación múltiple para estos servicios. De esta forma podrían contenerse los costos de un cierto número de servicios de seguro médico y de otro tipo gracias a las economías de escala y a la simplificación de las actividades de gestión de los proveedores, y se podría poner de relieve nuestro nuevo papel de asociado operativo de la Organización.

33. El Grupo de la seguridad social está participando en el examen y diseño de los procedimientos necesarios para asumir la gestión de 3 400 funcionarios locales adicionales del PMA y, quizá, de 5 000 consultores de este organismo; actualmente el organismo encargado es el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD); esos funcionarios y consultores pasarían bajo la tutela del Comité de Pensiones del Personal de la FAO y el PMA. Esta medida podría servir, gracias a las economías de escala, para contener los costos de varios servicios médicos y de otro tipo y en materia de pensiones.

Información actualizada regional sobre recursos humanos

34. Nuestra nueva política de movilidad es la base de la muy intensa y estrecha cooperación entre la Sede y las regiones. Para poner en práctica este enfoque, el Comité de Movilidad del Personal, integrado por representantes de todas las regiones de la FAO, se reúne cada tres meses. Las regiones participarán muy de cerca y desde el principio en todas las decisiones relativas a la dotación de personal; sin ir más lejos, ya están interviniendo en la elaboración y aplicación de un plan anual de movilidad acorde con la planificación de los recursos humanos que realizan todos los años.

35. Una de las nuevas iniciativas de recursos humanos para mantener una cooperación más estrecha entre la Sede y las regiones y lograr la participación de expertos regionales desde un buen principio ha consistido en integrar los conocimientos y procesos de las oficinas descentralizadas en nuestros nuevos procedimientos normalizados de actuación, en los que se convinieron y documentaron los procesos relacionados con los recursos humanos en la oficina del CSC en Budapest así como los procesos en las oficinas de Bangkok (RAP) y Santiago (RLC) y en los que identificamos un cierto número de posibilidades de mejorar los procesos en las regiones y la Sede.

36. No solo procedimos a potenciar la participación de nuestras regiones en esta ocasión, sino que también fomentamos la descentralización y la transferencia de conocimientos en varios otros temas relacionados con los recursos humanos:

- la gestión de las competencias, cooperando estrechamente con grupos especializados regionales
- los perfiles genéricos de los puestos
- la plataforma learning@FAO y todas las oportunidades derivadas de un enfoque de aprendizaje en línea ampliado que ofrece la posibilidad de potenciar los conocimientos en cualquier lugar remoto del mundo.

37. En el 151.º período de sesiones del Comité, en noviembre de 2013, los miembros solicitaron información actualizada sobre los recursos humanos con respecto a las regiones; en el paquete de datos sobre los recursos humanos se facilita información detallada a ese respecto. También se están emprendiendo iniciativas especiales en el ámbito de la contratación con el fin de abordar la cuestión de la representación geográfica y regional; a continuación se describen algunas de ellas.

38. La OHR está llevando a cabo varias actividades de divulgación y realizará campañas de contratación selectiva, teniendo en cuenta los requisitos operativos de la Organización y la necesidad de atraer a candidatos cualificados y competentes de todas las regiones, en especial de países no representados o infrarrepresentados. La OHR, por ejemplo, ha adquirido cuentas en LinkedIn, Development aid y Devex para difundir ampliamente las vacantes y tener acceso a las bases de profesionales cualificados disponibles. Como ha puesto de manifiesto la reciente campaña de contratación de la tercera promoción de jóvenes profesionales, el hecho de anunciar los puestos en LinkedIn, sumado a la divulgación proactiva a candidatos viables de países no representados o infrarrepresentados, ha hecho que las solicitudes aumentaran en un 350 % respecto de las dos promociones anteriores de jóvenes profesionales.

39. LA OHR también está analizando los perfiles de los usuarios de la página web de la FAO dedicada al empleo para entender quién se presenta a las vacantes y qué puede hacerse para aumentar el número de nuestros interlocutores en los países no representados o infrarrepresentados. Se realizarán investigaciones para tener una idea más clara de algunos aspectos, como el mercado laboral en los distintos países, la posible competencia de otros empleadores en un mismo país (por ejemplo, ONG), las instituciones de educación terciaria existentes y las esferas de especialización predominantes en el país a las que la Organización podría recurrir. Además, se organizarán reuniones periódicas con los Oficiales de Recursos Humanos de las oficinas regionales para comprender cuáles son las tendencias de los mercados de trabajo y las estrategias eficaces de contratación en las distintas regiones.

Examen por la CAPI del conjunto integral de la remuneración del régimen común y decisiones de la Asamblea General de las Naciones Unidas al respecto

40. Como se recordará, la Conferencia de la FAO, en su 38.º período de sesiones, destacó la importancia de los esfuerzos por reducir el incremento de los gastos de personal de la Organización y reconoció que la mayor parte de las prestaciones y los derechos del personal de la FAO se determinaban en el marco del régimen común de las Naciones Unidas y eran aprobados por la Comisión de Administración Pública Internacional (CAPI) y/o la Asamblea General de las Naciones Unidas en Nueva York. La Conferencia pidió a la CAPI y la Asamblea General —e instó asimismo al Director General a que hiciera una petición similar— que considerasen la necesidad de ejercer una mayor vigilancia en lo relativo al aumento de los gastos de personal en las organizaciones que aplican el régimen común.

41. Para dar seguimiento a la petición formulada por la Conferencia, el Director General escribió al Presidente de la CAPI y al Secretario General.

42. El examen amplio del conjunto integral de la remuneración del régimen común de las Naciones Unidas está en curso (véase al respecto el documento FC 151/12, párrafos 19 a 32). La Asamblea General de las Naciones Unidas acogió con agrado el examen y sus objetivos declarados y pidió que se incluyeran en el examen todos los elementos, monetarios y no monetarios, del conjunto integral de la remuneración. La Asamblea General solicitó asimismo a la CAPI que no aumentara ninguno de los subsidios sobre los que tenía competencia hasta que el examen amplio del conjunto integral de la remuneración se hubiera sometido a la consideración de la Asamblea General. La Asamblea acogió con beneplácito la decisión de la CAPI de no aumentar el ajuste por lugar de destino para Nueva York en 2014, habida cuenta del elevado nivel del margen, que es la relación entre la remuneración neta de los funcionarios del Cuadro Orgánico y categorías superiores de las Naciones Unidas en Nueva York (esto es, la ciudad en la que se basa el sistema de ajuste por lugar de destino de las Naciones Unidas) y la de los funcionarios de la administración pública que ocupan puestos comparables en Washington D. C. utilizada en la comparación (véase la resolución de las Naciones Unidas A/RES/68/253 de 27 de diciembre de 2013) Conforme a lo dispuesto en el artículo 54 b) del Reglamento de la Caja Común de Pensiones del Personal de las Naciones Unidas, la escala de la remuneración pensionable del personal del Cuadro orgánico se mantendrán sin variación debido a la congelación de la remuneración neta relativa a Nueva York.

43. Las medidas citadas podrían generar unos ahorros de alrededor de 1,4 millones de USD en el bienio 2014-15 (Programa ordinario), debido a la cancelación de los aumentos presupuestados de la remuneración pensionable, que se hizo efectiva el 1.º de agosto de 2014 (1,1 millones de USD), y de las prestaciones familiares, que entrará en vigor el 1.º de enero de 2015 (0,3 millones de USD), para el personal de las categorías profesional (cuadro orgánico) y superiores.

44. A lo anterior hay que añadir que, a partir de 2015, se ha presupuestado un aumento del 3 % (0,4 millones de USD) del subsidio de educación, que podría llegar a no aplicarse en el curso del bienio corriente.

45. Quedan por determinar otros posibles efectos de la congelación del ajuste por lugar de destino de Nueva York. Para mantener la paridad del poder adquisitivo de los sueldos de los funcionarios de categoría profesional del régimen común de las Naciones Unidas en todo el mundo, los índices de ajuste relativos a todos los lugares de destino se han reducido proporcionalmente al ajuste establecido para Nueva York (1,96 %).

46. Se presentará al Comité de Finanzas en su 155.º período de sesiones un informe detallado acerca de los puntos mencionados y de los progresos realizados en el examen amplio de la CAPI.

Proceso de redistribución

47. Se han establecido grupos de acción encargados de la redistribución para hacer frente a los efectos de los puestos que habría que suprimir en el marco de las medidas de ahorro solicitadas por la Conferencia de la FAO en su 38.º período de sesiones, celebrado en junio de 2013.

48. El proceso de redistribución de los funcionarios de servicios generales finalizó en octubre de 2013 y todos los casos se reasignaron internamente o culminaron con la separación del servicio por acuerdo mutuo. En el caso del personal de categoría profesional, el proceso de redistribución finalizó en marzo de 2014 y, excepto en pocos casos, culminó con la separación del servicio por acuerdo mutuo o con una reasignación.

49. Los dos procesos de redistribución han concluido; ahora bien, es evidente que han absorbido mucho tiempo y gran cantidad de recursos, y que es preciso reducir los costos que suponen para la Organización, además de los estrictamente relacionados con la separación del servicio y la reasignación. Se está realizando un examen para extraer lecciones de estos procesos para aumentar en el futuro su eficiencia y eficacia, en particular analizando la función desempeñada por los grupos de acción, los órganos de representación del personal y la Administración.

Estrategia de recursos humanos

1. Contexto

La visión de la FAO es “un mundo libre del hambre y de la malnutrición en el que la alimentación y la agricultura contribuyan a mejorar los niveles de vida de todos sus habitantes, especialmente los más pobres, de forma sostenible desde el punto de vista económico, social y ambiental”. La premisa en que se basa la presente Estrategia de recursos humanos para 2014-16 es que los conocimientos, las competencias y el compromiso de los empleados constituyen el activo más importante, a través del cual la FAO puede organizar su labor para ayudar a los Estados Miembros a lograr estas metas, individualmente a nivel nacional y colectivamente en los planos regional y mundial. Por consiguiente, una gestión eficaz y eficiente de los recursos humanos es fundamental en la manera en que la FAO lleva a cabo su labor y cumple su mandato.

Actualmente la FAO, como muchas organizaciones internacionales, trabaja en un entorno caracterizado por importantes cambios a nivel mundial. La rapidez con que evoluciona la tecnología y cambia la estructura demográfica también influye notablemente en los métodos e instrumentos que la FAO necesita para gestionar con eficacia su fuerza de trabajo.

Esta Estrategia de recursos humanos se ha concebido, entre otras cosas, teniendo en cuenta cuatro grandes factores internos de cambio. El primero es el nuevo Marco estratégico de la FAO, que se centra en cinco nuevos objetivos estratégicos respaldados por temas transversales y objetivos funcionales; la FAO concentrará sus energías a corto y medio plazo en el logro de esos objetivos. El segundo es el impulso dado a una mayor descentralización de los recursos y las responsabilidades, con la consiguiente necesidad de reubicar al personal en esferas más prioritarias de acuerdo con el Marco estratégico y los objetivos de movilidad. El tercero es el desafío generalizado a “hacer más con menos”, garantizando que las metas y objetivos de la FAO se cumplan de la manera más eficiente y eficaz posible en función del costo y dentro de las fuertes restricciones presupuestarias actuales. El último factor de cambio, que representa al mismo tiempo un desafío y una oportunidad, es la composición demográfica asimétrica que caracteriza la fuerza de trabajo, de modo que un cierto número de funcionarios veteranos pronto alcanzará la edad de jubilación y la FAO podrá realinear su fuerza de trabajo tomando en consideración factores como la nacionalidad, la edad y la representación de género.

2. Recursos Humanos en la FAO: nuestro punto de partida

En los últimos dos bienios se han hecho grandes avances en la transformación de la función de recursos humanos: una dependencia dedicada principalmente a realizar operaciones y transacciones ha devenido en un asociado operativo más estratégico, que presta apoyo y se ajusta a las actividades de la FAO. Un cambio de gran alcance fue el establecimiento del Centro de Servicios Compartidos (CSC) en Budapest y sus dos filiales de Bangkok y Santiago para concentrar la ejecución de los aspectos más estrictamente transaccionales de los servicios de recursos humanos en centros que fueran más eficaces en función del costo. En el bienio en curso ha seguido a esta medida la creación de puestos de asociado operativo de

recursos humanos en cuatro oficinas regionales de la FAO, con el objetivo de proporcionar al personal y a los administradores de esas oficinas un punto de referencia al que acudir para obtener asesoramiento y ayudarlos a resolver los problemas relacionados con la dotación de personal, desde los más sencillos a los más complejos.

A pesar de estos esfuerzos por descentralizar algunos aspectos de la gestión de los recursos humanos, la función todavía se percibe como si estuviera excesivamente centrada en la Sede y frenada por procesos burocráticos y administrativos que impiden la provisión eficaz y eficiente de servicios y coartan la debida atención a las necesidades de los clientes. En algunos casos también se tiene la impresión de falta de transparencia y coherencia en la provisión oportuna de las prestaciones y derechos al personal. Tales limitaciones —reales y percibidas— merman la eficacia de la División de Recursos Humanos y le quitan tiempo y energía que debería invertir en las funciones que puede y debe desempeñar en la FAO, como examinar los valores, conocimientos especializados y competencias que el personal debe poseer, alinear los recursos con los objetivos y prioridades de la Organización, garantizar un entorno laboral propicio, elaborar y aplicar políticas y normas claras y transparentes, y ayudar a las personas a alcanzar sus metas profesionales y de carrera, por mencionar unas pocas.

La transformación de la función de recursos humanos en una entidad de índole más transformacional requiere una plantilla de recursos humanos dotada de una base amplia de conocimientos y caracterizada por el equilibrio entre generalistas y especialistas, una estructura orgánica revisada dentro de la división con el fin de facilitar un enfoque colegiado y menos centrado en las tareas, y sistemas de recursos humanos eficaces, capaces de generar informes sobre la fuerza de trabajo exactos y actualizados a nivel tanto institucional como de dependencia.

3. Recursos Humanos en la FAO: dónde deberíamos estar

La Estrategia de recursos humanos actual se fundamenta en varios temas y desafíos apremiantes, planteados una y otra vez en toda la Organización por los Estados Miembros, el personal directivo, los funcionarios y los órganos de representación del personal. Entre las cuestiones que una y otra vez se pide a Recursos Humanos que considere cabe destacar las siguientes:

- i) Lograr un equilibrio óptimo entre la inserción de nuevos talentos (procedentes del exterior) y la promoción del talento interno.
- ii) Alcanzar los objetivos en materia de mérito, representación geográfica e igualdad de género.
- iii) Asegurar y optimizar la retención y transferencia de conocimientos en una organización caracterizada por su gran dinamismo.
- iv) Conseguir un equilibrio óptimo entre los recursos de personal y los recursos distintos de los de personal, para contener los gastos en ese concepto sin reducir injustamente las prestaciones.
- v) Lograr la equidad, la coherencia y la transparencia en las decisiones de contratación y dotación de personal.
- vi) Crear ambiente de trabajo respetuoso, libre de acoso y discriminación.
- vii) Crear, mantener y, de ser necesario, hacer cumplir una serie coherente de criterios de referencia sobre lo que cabe esperar de los funcionarios y administradores.
- viii) Desarrollar y respaldar nuestra fuerza de trabajo en el plano mundial para que alcance sus objetivos profesionales y de carrera.

Estas no son cuestiones que Recursos Humanos puede resolver de forma aislada. El perfil de la fuerza de trabajo, la distribución del personal y el equilibrio entre los recursos de personal y los recursos distintos de los de personal dependen de varios factores y, en particular, de la visión y los objetivos estratégicos de la Organización y de las decisiones que se adoptan dentro del régimen común de las Naciones Unidas. Lo importante es que la División de Recursos Humanos obtenga el reconocimiento de interlocutor aceptado y valorado en la adopción de todas las decisiones relativas a la contratación, distribución y bienestar del personal, y que trabaje como un asociado operativo estratégico y receptivo, en estrecho contacto con las necesidades de los clientes. Para ello se necesitan, entre otras cosas, un equipo de funcionarios de recursos humanos motivados, profesionales y cualificados en todos los aspectos de los recursos humanos; sistemas de información modernos, que permitan generar informes actualizados sobre la fuerza de trabajo; procesos de recursos humanos simplificados; y la formulación y aplicación de políticas y procesos en consonancia con las resoluciones y las mejores prácticas adoptadas dentro del régimen común de las Naciones Unidas.

4. Objetivos y metas de Recursos Humanos

En vista del contexto descrito más arriba y de las aportaciones de diversas partes interesadas, la División de Recursos Humanos ha definido tres objetivos que habrán de orientar su programa de trabajo durante los próximos tres años:

- A. Garantizar que las políticas y procedimientos de recursos humanos contribuyan a la contratación de una fuerza de trabajo diversa y cualificada, y a su distribución efectiva en consonancia con la evolución de las prioridades estratégicas.
- B. Crear un ambiente de trabajo propicio, libre de acoso y discriminación y sensible a la diversidad, que ayude al personal a alcanzar sus objetivos de perfeccionamiento profesional y promoción de las perspectivas de carrera y tenga en cuenta las mejores prácticas en materia de gestión del rendimiento.
- C. Establecer procesos simplificados y eficaces en función del costo que permitan a Recursos Humanos prestar servicios de alta calidad adaptados a sus clientes en toda la Organización.

En todos estos objetivos, respaldados por un cierto número de iniciativas bien definidas, se reconoce que la fuerza de trabajo de la FAO está formada por una amplia variedad de funcionarios y no funcionarios, contratados con arreglo a diversos instrumentos contractuales. Aunque las condiciones de empleo difieren, la aceptación de la diversidad, la esperanza de trabajar en un ambiente laboral positivo y la posibilidad de acceder a oportunidades de aprendizaje que respalden el perfeccionamiento profesional y la promoción de las perspectivas de carrera son aspectos fundamentales para todos los empleados. En la Estrategia de recursos humanos se reconoce asimismo la importancia de entablar asociaciones—entre los Estados Miembros, la Administración, el personal directivo, los funcionarios y los órganos de representación del personal— para comprender las funciones y responsabilidades y trabajar de manera conjunta en la mejora del bienestar de todos los empleados de la FAO, así como para garantizar el buen funcionamiento de los elementos institucionales (políticas, recursos, procesos, etc.) que constituyen el fundamento de una gestión acertada de los recursos humanos.

5. Iniciativas más importantes

En esta sección de la estrategia se ofrece una visión general de los tres objetivos principales y un resumen de las iniciativas más importantes en que estos se sustentan.

A. **Garantizar que las políticas y procedimientos de recursos humanos contribuyan a la contratación de una fuerza de trabajo diversa y cualificada, y a su distribución efectiva en consonancia con la evolución de las prioridades estratégicas.**

LA FAO solo puede cumplir su mandato a través de su personal. La prioridad de este objetivo es garantizar que Recursos Humanos preste el apoyo y los medios necesarios a los administradores para atraer, formar y retener a personal muy cualificado y comprometido con la labor de la FAO, y para distribuirlo de modo que pueda utilizar con eficacia sus conocimientos teóricos y prácticos. Para ello se necesitan un conjunto sólido de datos sobre la fuerza de trabajo en el que basar los análisis y las previsiones acerca de las necesidades y carencias de conocimientos prácticos, capacidad para llegar a determinados candidatos que posean el conjunto adecuado de conocimientos teóricos y prácticos, procesos simplificados para contratar y ocupar los puestos vacantes con rapidez, y políticas y mecanismos eficaces para respaldar la distribución del personal.

En el marco de este objetivo, las iniciativas más importantes son las siguientes:

A.1 Realización de **actividades de divulgación y campañas proactivas de contratación selectiva** que tengan en cuenta las necesidades operacionales de la Organización para atraer a candidatos cualificados y competentes de todo el mundo.

Gracias a su base de datos para la distribución de vacantes, la Organización está en condiciones de enviar los anuncios de vacante a determinados contactos según criterios geográficos y de esfera de especialización profesional. La División de Recursos Humanos seguirá entablando asociaciones con organizaciones clave de los países objetivo y aprovechará la nueva función de búsqueda dentro de las listas de reserva para mejorar la capacidad de la FAO de identificar a candidatos cualificados y competentes sobre todo de países no representados o infrarrepresentados. La División de Recursos Humanos también recurrirá a anuncios de prensa en determinadas publicaciones (en Internet e impresas) para atraer a candidatos cualificados y organizará, en colaboración con asociados, “jornadas informativas sobre las perspectivas de carrera” en algunos emplazamientos específicos (oficinas descentralizadas y regionales). Una nueva herramienta del sistema iRecruitment permitirá a la FAO medir la eficacia de todas las actividades de divulgación y cuantificar su impacto.

A.2 Elaboración y aplicación de **perfiles genéricos de puestos** en sustitución de las descripciones de cada puesto, con el fin de ayudar a agilizar la contratación interna y externa y de promover los objetivos de movilidad de la Organización.

La finalidad de la iniciativa de creación de perfiles genéricos de puestos es establecer descripciones normalizadas de las funciones para grupos ocupacionales con responsabilidades parecidas. Los perfiles genéricos de puestos permitirán agilizar enormemente los procesos de contratación porque los administradores podrán anunciar rápidamente los puestos vacantes sin solicitar antes a Recursos

Humanos el visto bueno de la descripción de las funciones. Esta iniciativa también ayudará a la Organización a poner en práctica su nueva política de movilidad. En 2012, la Subdivisión de Planificación y Dotación de Personal (CSPP) realizó un examen amplio de los puestos activos de las categorías profesional, superior y de servicios generales en la Sede y las oficinas descentralizadas. Se simplificaron considerablemente los títulos existentes y se elaboraron listas reducidas de títulos de puestos tanto para el personal profesional y directivo como para la categoría de servicios generales. La intención principal es utilizar estas listas como base para elaborar perfiles genéricos de puestos para el 70 %-80 % de todos los empleos de la FAO, mientras que el restante 20 %-30 % se cubrirá con descripciones de funciones exclusivas para puestos concretos.

A.3 Aplicación de un **enfoque de contratación de personal basado en las competencias** y simplificado, caracterizado por una mayor participación de Recursos Humanos en todo el proceso que permita sustituir la función de garantía de la diligencia debida desempeñada actualmente por los comités de selección del personal.

Se están adoptando nuevos procesos de contratación transparentes para aumentar la coherencia de las decisiones sobre contratación y garantizar la objetividad, con el apoyo de un marco de rendición de cuentas en el que se han establecido las distintas responsabilidades para las distintas fases del proceso. Gracias a la utilización sistemática de entrevistas basadas en las competencias, la FAO podrá prever de qué manera se comportarán en el futuro los candidatos que ocupen una determinada función basándose en la evaluación de su conducta en el pasado. Algunas partes del proceso se reforzarán mediante la participación sistemática de Recursos Humanos, una utilización más coherente de las pruebas de selección, la verificación de las referencias de los candidatos y el establecimiento de plazos estrictos para cada etapa del proceso, con el objetivo final de reducir el plazo de contratación a un máximo de 120 días desde el anuncio de la vacante hasta el nombramiento.

A.4 Elaboración, aplicación y gestión de una **política de movilidad del personal** basada en criterios claros y transparentes y vinculada a las decisiones en materia de dotación de personal y ascensos.

La movilidad es un componente fundamental de la promoción de las perspectivas de carrera y un elemento clave para el perfeccionamiento de los conocimientos prácticos y las capacidades de los funcionarios. La adopción de una política de movilidad supone evidentes ventajas tanto para la Organización como para el funcionario a título individual y será un importante instrumento para promover una mayor descentralización de la labor de la FAO. La adopción de una política de movilidad del personal se ha demorado en los últimos años a causa de la amplitud de las consultas internas realizadas. Tras un nuevo examen y ulteriores consultas en 2013, la política comenzó a aplicarse a finales de año.

Consta de dos componentes: i) un plan de movilidad temporal que prevé asignaciones de corta duración (hasta once meses) en el propio lugar de destino y en otros emplazamientos geográficos y es de carácter voluntario; ii) un plan administrado de movilidad geográfica que establece un mecanismo para efectuar asignaciones geográficas de más de un año de duración, con el respaldo de un examen anual realizado por Recursos Humanos y un comité central de movilidad del personal.

La primera campaña anual de movilidad está en curso; las reasignaciones deberían tramitarse antes de octubre de 2014.

A.5 Elaboración y puesta en práctica de una **lista de contratación** selectiva para ayudar a los administradores a identificar posibles candidatos a puestos vacantes y trabajos de consultoría, y poner a la FAO en condiciones de gestionar los objetivos institucionales en materia de representación geográfica y de género.

Recursos Humanos dispone de una lista institucional de reserva instituida por la FAO para contratar a consultores y funcionarios para asignaciones tanto de larga como de corta duración. La lista es un instrumento importante para simplificar y acelerar las actividades de contratación porque permite acceder rápida y fácilmente a grandes reservas de candidatos para puestos vacantes y trabajos de consultoría. Uno de los valores añadidos de esta lista es el aumento de la competitividad y, por ende, de la calidad de las contrataciones. Además, la lista ofrece a la FAO la ocasión que tanto necesita de dar a conocer los perfiles de los candidatos en toda la Organización y en las regiones y proyectos. Para aumentar la usabilidad de la lista por múltiples interesados, es posible registrar y compartir información básica acerca del desempeño en trabajos anteriores, lo que será de especial importancia cuando haya que contratar a contratistas individuales con poca antelación.

A.6 Aumento de la transparencia de los procesos de contratación del personal de nivel superior y de Representantes de la FAO mediante la incorporación de la **evaluación externa de la gestión** en las decisiones de selección.

Desde junio de 2012, en consonancia con el boletín DGB 2012/25, los resultados de los centros de evaluación de la gestión o de los exámenes de evaluación virtual se han tenido en cuenta sistemáticamente en el proceso de selección para el puesto de Representante de la FAO y, desde octubre de ese mismo año, para todas las vacantes de nivel superior. Esta decisión es el resultado de la creciente atención que se presta en la actualidad a la selección del personal superior de la FAO, basándose no solo en los conocimientos técnicos y la experiencia, sino también en la capacidad para comunicar con claridad, trabajar en equipo con un espíritu de colaboración y entablar relaciones interpersonales con eficacia, competencias que también quedarán reflejadas en el nuevo marco de competencias de la Organización, que se está ultimando. Esta iniciativa tiene por objeto crear una reserva de administradores “preevaluados”, de los que se espera que presenten solicitud —y sean competitivos— para postular a futuras vacantes de puestos de nivel P-5 y superior, con el fin de garantizar la transparencia y la equidad del proceso de selección para cubrir puestos importantes en la FAO.

A.7 Adopción de medidas para alcanzar los **objetivos de representación geográfica de la Organización** y seguir los progresos en este ámbito.

La División de Recursos Humanos ha fijado una serie de objetivos anuales en materia de distribución geográfica y equilibrio de género cuya finalidad es alinear el Plan a plazo medio con el tamaño de las distintas oficinas y departamentos, de modo que a cada administrador le corresponda una parte proporcional de responsabilidad en la consecución de los objetivos de contratación y dotación de personal de la Organización. El objetivo de esta iniciativa, en la que

se realizarán las actividades de divulgación mencionadas más arriba y se garantizará la rendición de cuentas respecto del logro de los objetivos, es seguir aumentando el número de países equitativamente representados y tratar de reducir aún más el de países excesivamente representados. A este respecto, todos los administradores deben ser conscientes de sus propias metas y asumirse la responsabilidad de alcanzarlas, mientras que Recursos Humanos se encargará de hacer el seguimiento de los resultados.

A.8 Aplicación de un marco institucional amplio sobre la utilización de recursos humanos no funcionarios.

Al igual que en otras organizaciones parecidas de las Naciones Unidas, los recursos humanos no funcionarios representan una gran proporción de la fuerza de trabajo de la FAO, especialmente en las oficinas descentralizadas. Las modalidades contractuales de este tipo de recursos permiten un reclutamiento flexible y rápido en función de las necesidades y, sobre todo, gracias a ellos la FAO puede conseguir las aptitudes y competencias específicas que necesita de forma temporal y no puede obtener debidamente recurriendo a su plantilla. Deficiencias anteriores en la utilización coherente de los recursos humanos no funcionarios, sin embargo, pusieron de relieve la necesidad de que Recursos Humanos elaborara, en consulta con todas las partes interesadas, un marco institucional para regular su empleo. El marco en cuestión se introdujo a finales de 2013 y se revisará a finales de 2014 teniendo en cuenta la experiencia y las observaciones formuladas por los responsables de la contratación.

El marco abarca todos los aspectos de los recursos humanos no funcionarios, como la definición de las necesidades y la asignación de tareas, la selección, la remuneración y la evaluación una vez finalizado el trabajo asignado. Además, permite aplicar un enfoque más coherente y transparente en toda la Organización, tanto en la Sede como en las oficinas descentralizadas, y simplificar los procesos, estableciendo al mismo tiempo los mecanismos necesarios de rendición de cuentas y supervisión en la utilización correcta de las modalidades contractuales. Por otro lado, así se podrá mejorar la presentación de informes a la Administración y los Órganos rectores acerca de la utilización de este importante grupo de empleados de la FAO.

B. Crear un ambiente de trabajo propicio, libre de acoso y discriminación y sensible a la diversidad, que ayude al personal a alcanzar sus objetivos de perfeccionamiento profesional y promoción de las perspectivas de carrera y tenga en cuenta las mejores prácticas en materia de gestión del rendimiento.

Dado que la Organización está asumiendo una estructura matricial de gestión y los administradores deben gestionar personal dentro y fuera de sus respectivas divisiones para alcanzar los objetivos de la Organización, es fundamental establecer estructuras propicias que ayuden a los funcionarios a alcanzar sus propios objetivos profesionales y de promoción de las perspectivas de carrera y garanticen que el ambiente en que trabajan esté libre de acoso y discriminación. Para ello se precisan políticas y prácticas adecuadas e instrumentos eficaces, y hay que poner el acento e invertir recursos en el desarrollo de la capacidad de los administradores y dirigentes para guiar, motivar y gestionar a las personas y los equipos que les rinden cuentas.

En el marco de este objetivo, las iniciativas más importantes son las siguientes:

B. 1 Establecimiento de un **marco de competencias** claro y simplificado para definir las normas de conducta a que deben atenerse los empleados actuales y futuros de la FAO.

A principios de 2014, la OHR comenzó a aplicar un marco institucional de competencias en el que se establecen los modelos de conducta por los que deben guiarse todos los funcionarios y garantiza que estos sean evaluados con arreglo a las mismas normas. Gracias a este marco el personal y los administradores pueden comunicar claramente sus expectativas de rendimiento y promover un diálogo constante sobre los puntos fuertes y las carencias que se hayan detectado. En este sentido, el marco de competencias constituye el hilo conductor que une los procesos y funciones básicos de recursos humanos —definición de funciones, contratación, evaluación del rendimiento y aprendizaje y perfeccionamiento—, garantizando que el personal sea contratado en función de un conjunto coherente y transparente de requisitos comportamentales, supervisado con arreglo a los mismos criterios, y se le dote de las aptitudes necesarias para subsanar las carencias de competencias.

B.2 Establecimiento de un **proceso de gestión del rendimiento** revisado para promover buenas prácticas de gestión.

El objetivo de esta iniciativa es establecer y aplicar un proceso revisado de gestión del rendimiento para promover la evaluación continua, la preparación individual y la retroalimentación, y ayudar a los empleados a comprender la índole y calidad de su rendimiento, determinar qué necesitan para mejorar y motivarlos a actuar en consecuencia. El proceso revisado se basará en un marco normativo que incluirá procedimientos de impugnación, directrices para el personal y los administradores acerca de sus responsabilidades y obligaciones, y políticas en materia de recompensas, reconocimiento y ascensos. Se seguirán facilitando instrumentos y apoyo para sensibilizar acerca de las mejores prácticas de gestión del rendimiento y se pondrán en práctica programas específicos de aprendizaje sobre el tema, se revisarán los programas de desarrollo de competencias destinados a los administradores, los cuadros intermedios y el personal con responsabilidades de supervisión, y elaborarán directrices sobre evaluación de competencias. El objetivo final es convertir lo que en estos momentos se percibe como un procedimiento administrativo engorroso en un proceso que fomente la medición constante de los resultados y el diálogo sobre el rendimiento.

B. 3 Promoción de la **paridad de género**

Aumentar la proporción de personal femenino de categoría profesional es un importante objetivo de la Organización en el ámbito de los recursos humanos. Los esfuerzos de los últimos años han tenido como resultado un aumento constante del número de mujeres respecto del número total de empleados y se han alcanzado o superado los objetivos institucionales de género fijados en el plan a plazo medio anterior. La Organización está resuelta a alcanzar los objetivos de paridad de género y a apoyar y fomentar la igualdad y equidad en la Organización, en particular introduciendo una serie de medidas y directrices para ayudar a los administradores y el personal de la Sede y las oficinas

descentralizadas a trabajar en pos de la paridad de género numérica, así como para crear un entorno favorable a la paridad y la igualdad de género.

B.4 Promoción de **la mejora y la innovación** continuas mediante un programa de aprendizaje y perfeccionamiento revisado.

La estrategia de aprendizaje actual de la FAO se revisará una vez concluida la labor de planificación del trabajo para atender más correctamente las nuevas necesidades en la materia. En particular, la estrategia tendrá los siguientes objetivos: i) fomentar la capacidad del personal en cuestiones técnicas de programación y en la gestión en relación con los resultados; ii) poner en práctica programas y actividades de aprendizaje con objetivos bien definidos para respaldar la gestión en relación con los resultados y el trabajo en equipo; iii) seguir ofreciendo oportunidades de aprendizaje desde la fase de orientación inicial hasta la jubilación, y tratar de ampliar el programa de aprendizaje; iv) contribuir a la eficacia organizativa y a las conductas deseadas; v) desarrollar la capacidad administrativa, financiera y operativa y los conocimientos informáticos del personal; vi) ampliar la utilización de instrumentos de aprendizaje electrónico y virtual.

B.5 Establecimiento y aplicación de políticas y prácticas para garantizar un lugar de trabajo **libre de acoso y discriminación**.

Un aspecto esencial para prevenir la discriminación y el acoso en el lugar de trabajo es la formulación y promoción de un documento normativo en el que se establezca claramente que acciones como esas no se tolerarán en ninguna circunstancia. La política de la FAO relativa a discriminación y el acoso incluirá: i) una firme declaración de la actitud de la Organización ante la discriminación y el acoso; ii) las definiciones de discriminación y acoso, redactadas con claridad; iii) una declaración de que la discriminación y el acoso son prácticas ilegales; iv) ejemplos de las circunstancias en que pueden producirse casos de discriminación y acoso; v) una declaración de que la responsabilidad de evitar el acoso y la discriminación en el lugar de trabajo es de todos; vi) información sobre cómo y dónde buscar ayuda en caso de que se produzcan casos de discriminación o acoso; vii) las probables consecuencias de todo acto ilegal de discriminación o acoso. La política empezará a aplicarse de manera proactiva y se distribuirá ampliamente con el decidido apoyo del Director General y todos los administradores de la FAO, recalcando el compromiso de la Organización con la erradicación del acoso y la discriminación en el lugar de trabajo y la obligación de que todo el personal respete la normativa correspondiente.

B.6 Elaboración y aplicación de mecanismos que garanticen un **diálogo entre la Administración, el personal y los órganos de representación del personal** eficaz, asiduo y constructivo.

La División de Recursos Humanos sigue reafirmando su compromiso con el principio de consulta al personal sobre cuestiones relacionadas con las condiciones de empleo y de trabajo conforme a lo dispuesto en el Estatuto del Personal de la FAO, reconociendo al mismo tiempo las facultades del Director General a este respecto, según lo establecido en la Constitución y el Reglamento General de la Organización. Con la aplicación del Plan inmediato de acción (PIA) y las iniciativas de reforma, se necesitan nuevos mecanismos para proseguir la fructífera colaboración alcanzada por medio de las

reuniones semanales del Comité consultivo personal-administración (SMC), que sustituyó al Comité Consultivo Mixto sobre la Reforma de la FAO (JAC/FAR) y contribuye a fomentar el diálogo entre la Administración y el personal, aclarando al mismo tiempo en mayor medida las funciones respectivas de la Administración y las asociaciones de personal. Estos mecanismos se formularán en colaboración con los órganos de representación del personal.

C. Establecer procesos simplificados y eficaces en función del costo que permitan a Recursos Humanos prestar servicios de alta calidad adaptados a sus clientes en toda la Organización.

La División de Recursos Humanos trata constantemente de hallar formas de simplificar los procesos y prestar servicios a las distintas áreas de clientes de la manera más eficaz en función del costo y receptiva posible. La creación en 2009 del Centro de Servicios Compartidos en Budapest y de sus dos oficinas regionales, junto con la consiguiente transferencia de las actividades transaccionales a esos centros, supuso un paso importante hacia una prestación de servicios más eficaz en función del costo. Además, gracias a la creación de puestos de asociado operativo de recursos humanos en cuatro regiones de la FAO, Recursos Humanos está en condiciones de reaccionar con prontitud y de una forma más personalizada ante las necesidades de sus clientes en la red de oficinas descentralizadas.

Con todo, aún queda mucho por hacer. Recursos Humanos, en el marco de su objetivo de garantizar servicios fiables, eficaces en función del costo y centrados en el cliente, pondrá en práctica las iniciativas siguientes:

C.1 Aplicación de un enfoque de **planificación estratégica de la fuerza de trabajo** coherente y transparente, y elaboración de los procesos e instrumentos necesarios para promoverlo.

La transición a la gestión mediante matrices en la FAO requiere nuevos procesos e instrumentos que respalden una planificación eficaz de la fuerza de trabajo y garanticen que la Organización dispone del personal apropiado en el lugar adecuado para cumplir sus objetivos estratégicos y del plan de trabajo, tanto ahora como en el futuro. En colaboración con la Oficina de Estrategia, Planificación y Gestión de Recursos (OSP), Recursos Humanos formulará y aplicará principios básicos, procesos e instrumentos para la planificación de la fuerza de trabajo, con el objetivo a más largo plazo de integrarlos en el marco institucional de planificación estratégica y utilizarlos para fundamentar sus estrategias de contratación, movilidad, distribución de personal y aprendizaje y perfeccionamiento.

C.2 Elaboración y lanzamiento de una **licitación** consolidada **para la provisión de servicios de seguro médico y de otro tipo**, con el objetivo de reducir notablemente los costos que suponen los seguros para la Organización, mejorar la prestación de esos servicios y racionalizar el tiempo y los recursos administrativos que se les dedica.

En la actualidad la FAO carece de una función central y de directrices unificadas relativas a los servicios de seguros, con el resultado de que hay multitud de pólizas de seguros distintas estipuladas con diferentes agentes y empresas que se renuevan en momentos distintos del año. Todos estos servicios, excepto los de seguro médico, se adquieren de forma poco eficiente, costosa y en función de las circunstancias y necesidades. Es probable que la FAO no esté suficientemente

asegurada en algunos ámbitos y, además, la póliza de seguro médico lleva muchos años prácticamente sin modificarse aunque es la más cuantiosa de todo el presupuesto destinado a los seguros. Consolidando todos los seguros, la FAO saldrá ganando por el hecho de concertar un único contrato, sacará el máximo rendimiento del mercado de seguros para alcanzar una cobertura más amplia, mejorará la eficiencia de los servicios y obtendrá una notable reducción de la prima, que mantendrá el mismo precio por un período de hasta cinco años. Además, esta medida simplificará la labor administrativa, lo que redundará en la reducción de los costos y del personal necesario. A este respecto, un aspecto preocupante es el pasivo acumulado que podría derivarse del compromiso asumido por la FAO para cubrir los gastos médicos del personal después de la separación del servicio. En el marco de esta iniciativa también se están estudiando soluciones alternativas a este problema.

C.3 Clarificación de la función de los Asociados Operativos de Recursos Humanos, designación en la Sede de coordinadores para las distintas áreas de clientes y realización de actividades de **capacitación del personal de Recursos Humanos** en todas las funciones pertinentes, con el fin de que estén en condiciones de brindar asesoramiento y apoyo oportuno a quienes lo soliciten.

Uno de los retos con que se enfrenta Recursos Humanos es el de convertirse en un asociado valioso de la Administración superior y el personal directivo con el fin de alcanzar los objetivos estratégicos. Para ello los funcionarios de recursos humanos tienen que ser expertos en la manera en que se organiza y lleva a término el trabajo, y realizar su labor eficientemente manteniendo una calidad sobresaliente. Además, Recursos Humanos debe ser un agente de transformación constante, configurando los procesos y estableciendo una cultura que mejore la capacidad de cambio de la Organización. Con el fin de sentar las bases de esta transformación, en primer lugar habrá que establecer un marco de rendición de cuentas para los Asociados Operativos de Recursos Humanos y poner en marcha un programa de capacitación para que los funcionarios de Recursos Humanos se conviertan en expertos en toda una serie de procesos revisados. En 2014 se asignará prioridad a impartir amplia capacitación en la realización de entrevistas basadas en las competencias y gestión del rendimiento, y en el cumplimiento de los procedimientos normalizados de actuación que se han definido recientemente.

C.4 Examen y revisión del contenido de **las disposiciones del manual administrativo relativas a los recursos humanos**, en el marco del proyecto para ampliar el manual, con el fin de garantizar que estén al día y sean claras, transparentes y fáciles de comprender y consultar.

El manual administrativo es la fuente principal de información sobre las normas, reglamentos y procesos administrativos. El objetivo de esta iniciativa es simplificar el uso y la comprensión del manual y hacerlo más accesible al personal en todo el mundo. Al mismo tiempo, se tratará de racionalizar los procesos administrativos. En el marco de este proyecto, Recursos Humanos ha realizado un examen sistemático de los documentos administrativos (circulares administrativas, boletines del Director General, directrices internas y directivas, etc.) en consulta con sus propietarios con el fin de determinar cuáles debían eliminarse, actualizarse, combinarse o integrarse en el nuevo manual; el resultado ha sido la eliminación de más de 300 documentos administrativos. Gracias a esta labor se reducirá considerablemente la cantidad de documentos administrativos y los

funcionarios comprenderán mejor las normas y directivas aplicables y mejorarán su capacidad de realizar búsquedas.

C.5 Actividades de capacitación de las distintas áreas de clientes en el funcionamiento del **Sistema de información sobre gestión de recursos humanos**, y prestación de apoyo para generar informes claros y concisos sobre su fuerza de trabajo, con el fin de apoyar la labor de planificación, en especial la relativa a la sucesión y a la creación o supresión de puestos.

En el marco de esta iniciativa se realizará un amplio examen de los informes y tableros de instrumentos del Sistema de información sobre gestión de recursos humanos y se redefinirán los requisitos y los perfiles de acceso de los usuarios teniendo en cuenta sus necesidades y funciones específicas. Se examinarán y ordenarán por prioridad las numerosas modificaciones técnicas solicitadas para mejorar la calidad de los productos, aumentar la accesibilidad a la información y activar el acceso autónomo de gran número de usuarios. Tras haber consultado a los principales usuarios de los departamentos y oficinas técnicas, se prevé que esta iniciativa contribuya a aumentar la usabilidad de los productos y a consolidar o perfeccionar algunos de los productos existentes. Además, se prestará más atención a la calidad de los datos y se harán más esfuerzos por mejorar los vínculos entre el grupo encargado de los informes sobre los recursos humanos y las operaciones de recursos humanos, lo que también contribuirá a mejorar los sistemas.

C.6 Documentación y publicación de **procedimientos normalizados de actuación** para garantizar la coherencia en la prestación de los servicios de recursos humanos, promover la transferencia de conocimientos dentro de la División de Recursos Humanos y dar a los clientes la posibilidad de comprender las distintas etapas que conforman los procesos transaccionales de recursos humanos.

En el marco de esta iniciativa se ha puesto en marcha un proyecto, en el que participa el personal de recursos humanos de las oficinas regionales (el CSC de Budapest y las Oficinas Regionales para América Latina, Asia y el Pacífico y África), que tiene por objeto examinar los procedimientos de prestación de servicios básicos de recursos humanos y plasmarlos en procedimientos normalizados de actuación revisados. Se espera que esta iniciativa culmine con la elaboración y publicación de procedimientos normalizados de actuación que abarquen todos los principales procesos relacionados con los recursos humanos, con el fin de promover la transferencia de conocimientos cuando los funcionarios cesen en el servicio y se contrate a otros nuevos, y garantizar la uniformidad de criterios. A día de hoy se han aprobado 123 procedimientos normalizados de actuación.

C.7 Prestar **servicios de recursos humanos** mejores, que sean coherentes, estén orientados a las necesidades del cliente y se den a conocer apropiadamente.

El Centro de Servicios Compartidos (CSC) en Budapest y las oficinas regionales en Bangkok y Santiago se esforzarán por prestar servicios de recursos humanos mejores, que sean coherentes, estén orientados a las necesidades del cliente y se den a conocer apropiadamente. Se hará especial hincapié en las esferas de la calidad y la coherencia para aplicar procedimientos agilizados y simplificados, a los que se prestará apoyo mediante una estructura jerárquica que preste servicios a los clientes dentro de un marco de rendición de cuentas a todos los niveles. La iniciativa comportará,

entre otras cosas: i) la reorganización de los servicios de recursos humanos en el CSC de Budapest, haciendo hincapié en prestar servicios especiales a divisiones y regiones específicas; ii) revisar los sistemas de seguimiento en materia de recursos humanos para mejorar los procesos y aumentar la transparencia; iii) examinar y perfeccionar los acuerdos sobre el nivel de los servicios vigentes y los sistemas de tecnología de la información conexos, con el objetivo de facilitar información fiable y transparente sobre el nivel y la calidad de los servicios prestados; iv) impartir capacitación continua al personal de recursos humanos para aumentar la reserva de funcionarios capacitados en diferentes ámbitos que puedan desempeñar una gama más amplia de funciones y tareas de manera cualitativa, eficiente y eficaz; v) estar en contacto y comunicación constante con los clientes —divisiones, administradores y funcionarios— para comprender mejor sus necesidades y las esferas en que debe mejorarse.

6. Medición de los resultados

Si estas iniciativas dan resultado, durante los próximos tres años el panorama de los recursos humanos comenzará a presentar un aspecto totalmente diferente. Mediremos los buenos resultados que obtengamos en la aplicación de la presente Estrategia de recursos humanos por la medida en que se habrán puesto en práctica, al finalizar el período en curso, los aspectos siguientes:

1. La incorporación de la evaluación externa de la gestión en el proceso de selección de todas las vacantes de nivel superior y de Representante de la FAO.
2. La plena integración del marco institucional de competencias en las funciones de definición de los puestos, contratación, gestión del rendimiento y aprendizaje y perfeccionamiento.
3. El logro de un aumento significativo del número de mujeres en las categorías profesional y superiores.
4. El establecimiento de procesos de contratación transparentes y simplificados, con el apoyo de profesionales de recursos humanos en cada comité de selección, y la realización de amplias actividades de capacitación institucional en técnicas de entrevista basada en las competencias. Un proceso de contratación de una duración máxima de 120 días.
5. La celebración de un contrato global y eficaz en función del costo para la provisión de servicios médicos y de otro tipo con un asociado fiable.
6. La institución de un sistema simplificado para la gestión del rendimiento, respaldado por un marco normativo y por actividades de capacitación para ayudar a los administradores a reconocer el buen rendimiento y gestionar el rendimiento deficiente.
7. La introducción de una lista de contratación selectiva que ayude a los administradores a encontrar a posibles candidatos para las vacantes y permita a la FAO gestionar los objetivos de representación geográfica y género de la Organización.

8. La formación de un equipo de recursos humanos de alto rendimiento, cualificado y capacitado en una amplia gama de funciones y procesos de recursos humanos.
9. El establecimiento de procedimientos normalizados de actuación simplificados para la mayoría de los servicios de recursos humanos, claramente documentados y publicados.
10. La revisión y actualización de las disposiciones del manual administrativo relativas a los recursos humanos, disposiciones que habrán de ser claras, transparentes y fáciles de entender.
11. La introducción de un marco transparente y directrices claras sobre la contratación y remuneración de recursos humanos no funcionarios.
12. La utilización de perfiles genéricos de los puestos que abarquen al menos el 60 % de los empleos de la FAO, para ayudar a los administradores a publicar rápidamente los anuncios de vacantes.
13. La aplicación de una política de movilidad del personal eficaz, respaldada por procesos y sistemas que faciliten los movimientos tanto dentro de una misma oficina como entre distintas oficinas.
14. La oferta de una amplia gama de alternativas de aprendizaje y perfeccionamiento en un entorno de aprendizaje combinado, que incluya tanto cursos presenciales como en línea.
15. La utilización de datos de recursos humanos exactos y fiables, y la elaboración de informes por medio de instrumentos de tecnología de la información armonizados.
16. La mejora de la comunicación entre el CSC, las oficinas y los clientes, y de la comprensión de las necesidades y obligaciones respectivas.
17. La creación de una reserva válida de posibles candidatos para los procesos de contratación local.

PLAN DE ACCIÓN SOBRE RECURSOS HUMANOS

Aplicación de la Estrategia de recursos humanos

La División de Recursos Humanos de la FAO contribuye al logro del objetivo funcional 11, "Administración eficiente y eficaz". La realización de la Organización relativa a los recursos humanos (11.1.1) es *Estrategias, políticas, procedimientos y servicios relativos a los recursos humanos eficaces y eficientes que respaldan la atracción, el desarrollo y la retención de una fuerza de trabajo diversa, cualificada y motivada*.

En las páginas siguientes se ofrece un panorama general de los proyectos, productos y servicios previstos para alcanzar esa realización de la Organización, y se da cuenta brevemente de los progresos alcanzados con algunas importantes iniciativas. El sistema de presentación de informes mediante un código de colores que se resume a continuación indica el estado actual de cada iniciativa con respecto a los plazos previstos a comienzos del bienio 2014-15. Este informe abarca las iniciativas emprendidas en el bienio anterior 2012-13, que se están integrando en la nueva estrategia y plan de acción y que, por lo tanto, en algunos casos han recibido el código que indica que se han producido retrasos en la ejecución porque se han arrastrado del Marco estratégico de recursos humanos anterior.

Sistema de presentación de informes mediante un código de colores

La ejecución de la iniciativa **ha concluido**.

La ejecución de la iniciativa **está en marcha**.

La ejecución de la iniciativa **ha experimentado retrasos**, pero se están tomando medidas correctivas y se ha revisado el plazo.

La ejecución satisfactoria de la iniciativa se ve **amenazada**.

La iniciativa **no está en marcha todavía**.



1. Introducir un marco de competencias para definir normas de conducta que favorezcan la ejecución del programa de trabajo de la FAO			
<u>Resumen</u> El marco de competencias define los comportamientos y aptitudes generales que cabe esperar de todos los funcionarios de la FAO. El marco institucional de competencias, recientemente adoptado, se integrará en todas las funciones de recursos humanos y apoyará la contratación, la asignación, la gestión del rendimiento y el aprendizaje y perfeccionamiento para el personal de todos los niveles y en todos los departamentos y oficinas.			
<u>Logros en 2012-13</u> <ul style="list-style-type: none"> Finalizó la fase I del proyecto – elaboración del marco, incorporando en él las observaciones recibidas de diversos grupos de interesados. El marco se terminó de elaborar a finales de 2013. 			
<u>Principales actividades en 2014-15</u>	<u>Indicadores</u>	<u>Plazo previsto</u> (en enero de 2014)	<u>Estado de aplicación</u>
1.1. Presentación del marco de competencias en la Organización			
<ul style="list-style-type: none"> Presentar el marco y distribuirlo en la Organización 	Establecer una estrategia de comunicación y realizar sesiones informativas	Marzo de 2014	Finalizado
1.2 Vinculación del marco de competencias a los procesos de recursos humanos: gestión del rendimiento y aprendizaje y perfeccionamiento, contratación			
<ul style="list-style-type: none"> Integrar el marco de competencias en la gestión del rendimiento y el aprendizaje y perfeccionamiento 	Las competencias se han reflejado en el SEGR. Se han establecido correspondencias entre las competencias y el programa de aprendizaje; las competencias pueden consultarse en learning@fao. La guía sobre el desarrollo de las competencias está a disposición de todo el personal.	Febrero de 2014 Junio de 2014 Junio de 2014	
<ul style="list-style-type: none"> Introducir en la Organización la práctica de realizar entrevistas basadas en las competencias e impartir capacitación en esas técnicas a todos los miembros de los comités de selección 	Las directrices se han ultimado; el personal de recursos humanos ha recibido la debida capacitación; se han realizado actividades de formación de capacitadores.	Febrero de 2014 Finales de 2014	En curso

	Todo el personal de recursos humanos y los presidentes y suplentes de los comités de selección han recibido capacitación.		
<ul style="list-style-type: none"> Establecer correlaciones entre las competencias y los perfiles genéricos de los puestos, y anunciar las descripciones de los puestos con las nuevas competencias 	Los anuncios de los puestos de categoría profesional incluyen las nuevas competencias. Se hace otro tanto con los puestos del personal de servicios generales antes de septiembre.	Abril de 2014 Septiembre de 2014	
2. Aplicación de un enfoque coherente y transparente, y prestación de apoyo a los procesos e instrumentos de planificación estratégica de la fuerza de trabajo			
<u>Resumen</u> El objetivo de estas iniciativas es elaborar un marco de planificación de la fuerza de trabajo que esté en consonancia con los objetivos estratégicos de la FAO para respaldar la planificación en materia de recursos humanos y elaborar perfiles genéricos exhaustivos de los puestos en apoyo de los procesos de diseño, planificación de la fuerza de trabajo y dotación de personal de la Organización.			
<u>Logros en 2012-13</u> <ul style="list-style-type: none"> Se hicieron progresos importantes en la revisión y armonización de los títulos de los puestos para las categorías de servicios generales y profesional, tras una labor exhaustiva de establecimiento de correspondencias y agrupamiento en familias de empleos. Se establecieron perfiles genéricos de puestos dentro de las familias de empleos pertinentes para los puestos de las categorías de servicios generales (80 %), profesional (60 %) y directiva, en consulta con las partes interesadas, y se incorporaron las nuevas competencias de la FAO. El marco conceptual de planificación de la plantilla se finalizó y aprobó en agosto de 2013. 			
<u>Principales actividades en 2014-15</u>	<u>Indicadores</u>	<u>Plazo previsto</u> (en enero de 2012)	<u>Estado de aplicación</u>
2.1. Creación y aplicación de perfiles genéricos de los puestos			
<ul style="list-style-type: none"> Finalizar y publicar directrices y perfiles genéricos de los puestos, y utilizarlos, y aplicar los perfiles genéricos de los puestos existentes 	Publicación de las directrices	Segundo trimestre de 2014	
2.2. Elaboración de un marco de planificación de la fuerza de trabajo			

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Establecimiento de directrices para la planificación de la fuerza de trabajo 	Distribución de las directrices Revisión y actualización de las directrices	Enero de 2014 Finales de 2014	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar análisis de las carencias e incorporar los resultados en las principales funciones de recursos humanos, como la contratación, el aprendizaje y perfeccionamiento, la movilidad y la reasignación 	Finalización del análisis exhaustivo de las carencias, y establecimiento de objetivos estratégicos al respecto	Febrero de 2014	
3. Fortalecimiento y agilización de los procesos de contratación internos y externos, teniendo en cuenta la necesidad de la Organización de atraer y retener a una fuerza de trabajo diversa y polivalente			
<u>Resumen</u> El objetivo de estas iniciativas es establecer procedimientos de selección y contratación que posibiliten la consecución de la paridad de género y el equilibrio geográfico, reafirmando a la vez la importancia capital de la eficiencia técnica y de las competencias en las decisiones de selección. Los procedimientos revisados mejorarán la calidad de las decisiones de selección y reducirán la duración de los procedimientos de contratación. Tras la adopción del nuevo marco de competencias de la FAO, los procesos generales de contratación y dotación de personal se reforzarán con la inclusión sistemática y coherente de las competencias en las decisiones de selección.			
<u>Logros en 2012-13</u> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Se elaboraron y aprobaron procedimientos revisados para la contratación de personal de categoría profesional en puestos financiados con cargo al Programa ordinario. ▪ Se contrató a la primera promoción de jóvenes profesionales (24 personas), respetando el objetivo de género. Después de los dos años iniciales, se mantuvo en el servicio a 14 jóvenes profesionales en el marco del Programa de jóvenes profesionales. ▪ Aunque los casos notificados fueron 99 (incluidos los traslados laterales), en 2012-13 solo se realizaron 32 asignaciones efectivas en el marco de la política de movilidad geográfica. ▪ La contratación de funcionarios internacionales de categoría profesional en puestos financiados con cargo al Programa ordinario y de recursos humanos no funcionarios se gestiona por medio de la plataforma iRecruitment. 			
<u>Principales actividades en 2014-15</u>	<u>Indicadores</u>	<u>Plazo previsto</u> (en enero de 2014)	<u>Estado de aplicación</u>
3.1 Simplificación de los procedimientos de selección			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaborar procedimientos de selección revisados para el personal profesional (de contratación internacional - finalizados; de contratación nacional – en borrador) 	Notable reducción de los plazos de selección, de 9 meses a 120 días, puesta de manifiesto en los informes de seguimiento	Finales de 2014	

<ul style="list-style-type: none"> Elaborar, en consulta con los organismos con sede en Roma, procedimientos de selección revisados para la reserva de personal supernumerario, tras la adopción del acuerdo marco y la institución de una lista común para los tres organismos 	<p>Los procedimientos revisados tendrán como resultado una utilización más eficiente de los recursos.</p> <p>Armonización y mayor colaboración entre los organismos de las Naciones Unidas</p>	Primer trimestre de 2015	Se está terminando de redactar el memorando de entendimiento con los organismos con sede en Roma. El examen está en curso.
3.2 Promoción de una representación geográfica y de género equitativa			
<ul style="list-style-type: none"> Establecer objetivos de representación geográfica y de género a nivel de departamento (anuales y en el plan a medio plazo), y hacer el debido seguimiento 	<p>Proporción de países equitativamente representados (objetivo para finales de 2015: 78 %)</p> <p>Proporción de funcionarias en las categorías profesional y superiores (objetivos para finales de 2015: 40 % de los profesionales de contratación internacional; 30 % de los funcionarios de las categorías de director y superiores).</p>	Informes semestrales para hacer el seguimiento de los progresos	
<ul style="list-style-type: none"> Nuevas actividades de divulgación y campañas de contratación selectiva, recurriendo más, por ejemplo, a los instrumentos que ofrecen las redes sociales, potenciando la base de datos de instituciones de enseñanza, redes profesionales, etc. y estudiando los mercados laborales nacionales y los ámbitos de excelencia 	Creación de nuevos instrumentos; notable aumento del número y la calidad de los candidatos, así como del porcentaje de candidatos de los países objetivo y de candidatas	Examen trimestral	
3.3. Programa de jóvenes profesionales			
<ul style="list-style-type: none"> Contratar a la tercera promoción de jóvenes profesionales (entrada en funciones prevista para junio de 2014) 	El proceso de contratación finalizó en el plazo máximo revisado.	Junio de 2014	
<ul style="list-style-type: none"> Seguir estudiando medidas para retener en el servicio a los jóvenes profesionales una vez finalizado el período inicial de dos años 	Al menos la mitad de los jóvenes profesionales sigue en servicio tras los dos primeros años.	Seguimiento continuo	

3.4. Avances en la aplicación de la política de movilidad geográfica de la Organización			
<ul style="list-style-type: none"> Tras la introducción de la política de movilidad, poner en práctica un nuevo plan de movilidad geográfica – la primera campaña anual debería concluir antes de que finalice el tercer trimestre de 2014. 	Ejecución satisfactoria de la primera campaña anual de conformidad con las orientaciones del comité de movilidad del personal	Examen de la campaña previsto para finales de 2014	
3.5. Sistemas de contratación			
<ul style="list-style-type: none"> Ampliar el sistema iRecruitment para gestionar no solo los puestos de categoría profesional financiados con cargo al Programa ordinario 	Inclusión en el sistema de los funcionarios de categorías D-1 y superiores y del personal de servicios generales/reserva de personal supernumerario prevista para finales de 2014	Finales de 2014	Aplazado a finales de 2014
<ul style="list-style-type: none"> Introducir listas de reserva (lista de contratación/de departamento; lista de empleos; lista para intervenciones de emergencia) con el fin de simplificar y agilizar los procedimientos de selección 	Tres listas ya elaboradas y en funcionamiento (ensayo final del sistema: realizado/fase piloto: finalizada/personal: capacitado)	Finales de 2014	Prueba de aceptación de los usuarios prevista para abril de 2014
4. Fortalecimiento y mejora de los procesos de gestión del rendimiento para promover buenas prácticas de gestión			
Resumen El examen y fortalecimiento del proceso y el marco del SEGR (marco y política para reconocer a los funcionarios de alto rendimiento y gestionar el rendimiento deficiente; política de ascensos; integración de las competencias en los acuerdos individuales concluidos en el marco del SEGR) favorecerán el paso de la Organización a la gestión basada en los resultados y serán un instrumento importante para incentivar y promover el desarrollo personal y profesional de los funcionarios.			
Logros <ul style="list-style-type: none"> Las tasas de terminación de todas las fases del proceso mantuvieron un nivel elevado. Se elaboró un proyecto de directrices sobre las responsabilidades del personal directivo y los funcionarios. Se elaboró un proyecto de procedimiento de impugnación. 			

<u>Principales actividades en 2014-15</u>	<u>Indicadores</u>	<u>Plazo previsto</u> (en enero de 2014)	<u>Estado de aplicación</u>
4.1. Revisión de los procesos			
▪ Revisión de los procesos realizada	Presentación de los resultados a la Administración superior	Mediados de 2014	
4.2 Procedimiento de impugnación			
▪ Introducir un procedimiento de impugnación para el SEGR	Adopción y aplicación del proceso de impugnación cuando finalice el ciclo de 2014	Octubre de 2014	
4.3. Adopción de una política relativa a las recompensas, el reconocimiento y el rendimiento deficiente, y de una política de ascensos, vinculadas al SEGR			
▪ Elaborar y presentar un proyecto de política sobre gestión del rendimiento destinado a celebrar consultas	Presentación de la política revisada sobre gestión del rendimiento para que sea examinada y se formulen observaciones	Primer trimestre de 2014	Aplazado al segundo trimestre de 2014
▪ Elaborar y presentar un proyecto de política de ascensos destinado a celebrar consultas	Anteproyecto de la política de ascensos	Primer trimestre de 2014	
▪ Finalizar las consultas internas con la Administración y los órganos de representación del personal; modificar y finalizar los proyectos de política y presentarlos para aprobación	Publicación y aplicación de las políticas	Finales de 2014, para comenzar a aplicarlas en 2015	
▪ Aplicar políticas relativas a las medidas administrativas, las recompensas, el reconocimiento y el rendimiento deficiente vinculadas con el proceso del SEGR, incluida una política de ascensos	Las políticas se aplican estableciendo vínculos con el proceso del SEGR.	Aplicación prevista en el primer trimestre de 2015	
5. Crear un ambiente de trabajo propicio, libre de acoso y discriminación y sensible a la diversidad, en el que las políticas y procesos de recursos humanos ayuden a alcanzar los objetivos de la Organización e incorporen las mejores prácticas de las Naciones Unidas en materia de gestión de los recursos humanos			
<u>Resumen</u>			
El objetivo de estos productos es elaborar, aplicar y examinar políticas de recursos humanos, así como las medidas y procedimientos conexos, que garanticen			

la coherencia, la transparencia y la imparcialidad tanto en la contratación y gestión del personal como en las condiciones del servicio, en consonancia con las normas del régimen común de las Naciones Unidas, y reflejen las mejores prácticas en materia de gestión de recursos humanos.			
<u>Logros en 2012-13</u> <ul style="list-style-type: none"> La política de movilidad de la Organización se adoptó en diciembre de 2013. En junio de 2012 se elaboró y publicó, tras haber sido aprobado por el Director General, el Plan de acción sobre género en los recursos humanos. Se terminaron de redactar las directrices de género. En 2013 se revisó el Programa de jóvenes profesionales y la correspondiente circular administrativa revisada se emitió a principios de 2014. En diciembre de 2013 se emitieron las directrices sobre clasificación, remuneración, dietas e informes de rendimiento para los recursos humanos no funcionarios de contratación internacional. También se emitieron las directrices revisadas sobre la prestación de servicios por recursos humanos no funcionarios de contratación local. 			
<u>Principales actividades en 2014-15</u>	<u>Indicadores</u>	<u>Plazo previsto</u> (en enero de 2014)	<u>Estado de aplicación</u>
5.1. Establecimiento del Plan de acción sobre género en los recursos humanos y las directrices conexas			
<ul style="list-style-type: none"> Elaborar directrices para respaldar la aplicación del Plan de acción sobre género en los recursos humanos 	Finalización y publicación de las directrices	Segundo trimestre de 2014	
<ul style="list-style-type: none"> Revisar el Plan de acción de género 	Revisión y publicación del Plan de acción de género	Segundo trimestre de 2014	
5.2. Elaboración, aplicación y examen de futuras políticas de recursos humanos			
<ul style="list-style-type: none"> Revisar el nuevo marco para los recursos humanos no funcionarios (directrices y normas modificadas) después de un año de haber sido adoptado 	Revisión realizada teniendo en cuenta las observaciones del personal directivo y los usuarios	Final del primer trimestre de 2015	
<ul style="list-style-type: none"> Revisar las disposiciones en materia lingüística (p. ej., en los requisitos exigidos para un puesto) aplicables al personal de servicios generales 	Revisión finalizada y cambios introducidos tras celebrar consultas internas	Final del tercer trimestre de 2014	

<ul style="list-style-type: none"> Revisar los programas de jóvenes profesionales y de pasantías/voluntarios 	Revisión finalizada y recomendaciones presentadas	Finales de 2014	Labor ya realizada en lo relativo al Programa de jóvenes profesionales Labor iniciada en relación con las pasantías y voluntarios
<ul style="list-style-type: none"> Examinar y revisar las políticas de recursos humanos para garantizar su adecuación con el nuevo marco institucional de competencias una vez que este se haya aprobado 	Revisión a finales de 2014 (debido a que el marco se adoptó a principios de 2014)	Finales de 2014	
6. Los programas de aprendizaje y perfeccionamiento se conciben y ejecutan de acuerdo con una estrategia de aprendizaje que se ajusta a las necesidades de la Organización con el fin de promover constantemente la mejora y la innovación en la fuerza de trabajo.			
<u>Resumen</u> <p>En 2013 se adoptó una estrategia de aprendizaje para tratar de alcanzar los objetivos fundamentales que se enumeran a continuación. En 2014-15 la atención se centra en ampliar las oportunidades de aprendizaje electrónico y virtual para las oficinas descentralizadas.</p> <ul style="list-style-type: none"> fomentar la capacidad del personal en cuestiones técnicas y de programación, y promover la gestión en relación con los resultados ampliar el programa de aprendizaje electrónico y los marcos conexos ejecutar programas institucionales desde la fase de orientación inicial hasta la jubilación contribuir a la eficacia de la Organización y fomentar las conductas deseadas en apoyo del marco de competencias revisado desarrollar la capacidad administrativa, financiera y operacional de los empleados 			
<u>Logros en 2012-13</u> <ul style="list-style-type: none"> Los fondos se utilizaron de forma más racional gracias a la presentación y examen obligatorios de planes de aprendizaje en todos los emplazamientos y al establecimiento de prioridades para los programas indispensables, especialmente en apoyo de las oficinas descentralizadas. Se entablaron contactos más intensos con las oficinas descentralizadas, proporcionándoles ayuda e instrumentos para promover el aprendizaje y el perfeccionamiento; además, se amplió el programa de aprendizaje electrónico y se aumentó la participación, según las mediciones realizadas a través de learning@fao. El programa de gestión y liderazgo está en curso y se ha puesto en marcha un programa sobre competencias de gestión para el personal de servicios generales. Se introdujo un procedimiento de evaluación virtual, utilizado para valorar las competencias de los candidatos a Representante de la FAO y a puestos de nivel superior. El índice de satisfacción respecto de los indicadores clave de rendimiento relativos al aprendizaje superó el 80 %. 			

<u>Principales actividades en 2014-15</u>	<u>Indicadores</u>	<u>Plazo previsto (en enero de 2014)</u>	<u>Estado de aplicación</u>
6.1. Ejecución de programas de gestión y liderazgo para el personal directivo de la FAO, para promover las mejores prácticas en materia de gestión de equipos y del rendimiento			
<ul style="list-style-type: none"> Organizar en 2014 tres ediciones del curso sobre Liderazgo efectivo, y apoyar la asistencia del personal a cursos externos Facilitar instrumentos en Internet y otros recursos sobre gestión de las personas 	Retroalimentación positiva (de al menos tres puntos respecto de una escala de cuatro) en relación con cuatro indicadores clave del rendimiento Los instrumentos están disponibles.	Finales de 2014	En curso
<ul style="list-style-type: none"> Organizar un seminario sobre promoción del espíritu de equipo en una oficina regional 	Realización del seminario y del seguimiento correspondiente	Finales de 2014	
<ul style="list-style-type: none"> Poner en marcha un programa para cuadros intermedios (aprendizaje combinado) 	Institución del curso	Tercer trimestre de 2014	
6.2. Mantenimiento de un proceso de evaluación de la gestión que permita incorporar los resultados de esa evaluación en las decisiones de selección y reasignación			
<ul style="list-style-type: none"> Poner en práctica el procedimiento de evaluación virtual (cuando sea necesario) y organizar sesiones del Centro de evaluación de la gestión en 2014-15 	El procedimiento de evaluación virtual se aplica cuando es preciso y el Centro de evaluación de la gestión ha tenido 135 participantes de categorías P-4 y superiores.	Finales de 2015	En curso
6.3. Establecimiento de programas de promoción de la carrera profesional vinculados al aprendizaje, el SEGR y la movilidad y en consonancia con los objetivos estratégicos			
<ul style="list-style-type: none"> Establecer programas de apoyo a la carrera profesional (elaboración de currículos y preparación para entrevistas) 	Establecimiento de los programas	Mediados de 2014	
6.4. Adopción de un programa revisado de gestión en relación con los resultados			
<ul style="list-style-type: none"> El proceso de licitación se ha completado y el programa se ha diseñado. 	Puesta en marcha del programa.	Tercer trimestre	

6.5. Fomentar la capacidad operacional del personal			
<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar una amplia gama de programas de aprendizaje electrónico y en línea sobre el ciclo de los proyectos, movilización de recursos y procesos y sistemas administrativos 	Los productos están disponibles en learning@fao.	Finales de 2014	En curso
7. Establecer y aplicar procesos simplificados, transparentes y eficaces en función del costo que permitan a Recursos Humanos prestar servicios de alta calidad y personalizados a los clientes en toda la Organización			
<u>Resumen</u> <p>En este ámbito, la atención se centra especialmente en prestar servicios eficientes y garantizar la mejor relación calidad-precio a la FAO y, en cuanto a la gestión de las prestaciones sociales, a otros organismos de las Naciones Unidas. En el bienio en curso se hará hincapié en aumentar la eficiencia y simplificar los procedimientos en materia de recursos humanos para garantizar que los servicios y procesos correspondientes estén orientados a atender las necesidades de los clientes, sean eficaces y hagan el mejor uso posible de los recursos disponibles, lo que, a su vez, permitirá al personal de recursos humanos centrarse en las cuestiones de estrategia y política.</p>			
<u>Logros en 2012-13</u> <ul style="list-style-type: none"> Se revisó la estructura de Recursos Humanos y se estableció una línea directa de rendición de cuentas al Director General; la Directora de la OHR es miembro del equipo directivo superior. La visión, el objetivo y la estrategia de recursos humanos para 2014-2016 se revisaron y fueron aprobados por la Administración superior. Se crearon puestos de oficial de recursos humanos en las Oficinas Regionales y se pusieron en marcha los procesos de contratación correspondientes. La OHR puso en marcha el proyecto relativo a los procedimientos normalizados de actuación en estrecha colaboración con el personal del CSC y las Oficinas Regionales, con el fin de definir y documentar los procesos de recursos humanos y garantizar una ejecución armonizada en toda la Organización. Antes de finales de 2013, se aprobaron 123 procedimientos normalizados de actuación en el ámbito de los servicios de recursos humanos (funcionarios y recursos humanos no funcionarios). La OHR participó activamente en el proyecto de elaboración del Manual institucional de la FAO, realizó un examen sistemático de los documentos administrativos y detectó, en consulta con sus propietarios, más de 300 documentos que debían eliminarse. Los recursos humanos no funcionarios se incorporaron en el sistema de nómina a partir de noviembre de 2012. El Plan de indemnizaciones por cese en el servicio y las prestaciones por no reembolso de los gastos de mudanza se integraron en el sistema de nómina; se automatizaron los cálculos y la tramitación. Se implementó una interfaz entre el SMGR de la FAO y el sistema informático de la Caja Común de Pensiones del Personal de las Naciones Unidas, con el fin de proporcionar automáticamente a esta última datos financieros y sobre recursos humanos. LA FAO es la primera organización del sistema de las Naciones Unidas en haber implementado esta nueva interfaz, que permitirá aumentar la calidad de los datos y simplificar y agilizar la tramitación de las prestaciones del régimen de pensiones. 			

<u>Principales actividades en 2014-15</u>	<u>Indicadores</u>	<u>Plazo previsto</u> (en enero de 2014)	<u>Estado de aplicación</u>
7.1. Iniciativas de simplificación y aumento de la eficiencia			
<ul style="list-style-type: none"> Introducir acuerdos sobre el nivel del servicio que abarquen los servicios prestados por las filiales de Recursos Humanos 	Definir y adoptar acuerdos sobre el nivel del servicio, junto con instrumentos de seguimiento, que se ejecutarán a partir de 2015	Finales de 2014	En curso
<ul style="list-style-type: none"> Dar continuidad al proyecto de definición de procedimientos normalizados de actuación y ampliarlo a otras esferas de recursos humanos, como la contratación, la gestión de puestos y la gestión del rendimiento 	Definir nuevos procedimientos normalizados de actuación y publicarlos en línea como instrumentos de referencia	Finales de 2014	
<ul style="list-style-type: none"> Manual de la FAO: proseguir la labor, iniciada en el marco del proyecto de elaboración del manual, de revisión de los documentos administrativos (instrucciones, directrices, etc.) y de determinadas secciones del Manual de recursos humanos, con el fin de actualizar, de ser preciso, las disposiciones del caso y simplificar el acceso de los usuarios en general a las normas y procedimientos pertinentes, y aumentar su comprensión de las mismas. 	Revisión y actualización de las secciones del Manual y los documentos administrativos sobre gestión de los recursos humanos, prestaciones y derechos	En curso. El objetivo es revisar todo el Capítulo 3 del Manual antes de finales de 2015.	
<ul style="list-style-type: none"> Mejora de la presentación de datos sobre recursos humanos: los datos sobre recursos humanos son más completos tras la plena introducción del SMGR, y su calidad es objeto de seguimiento. Se pondrá a disposición de los funcionarios y el personal directivo una serie de informes normalizados sobre datos de recursos humanos y un tablero de instrumentos. 	El tablero y los informes, con datos completos y correctos, están a disposición de los usuarios.	Para los informes, final del segundo trimestre de 2014 Mejora constante de la calidad de los datos de recursos humanos	
<ul style="list-style-type: none"> Realizar un examen crítico de la delegación de responsabilidades en materia de recursos humanos y elaboración de una propuesta de modificación 	Elaboración y presentación de la propuesta	Finales de 2013	Completado – las propuestas están siendo examinadas por la Administración superior

7.2. Incorporación en el sistema de nómina de la FAO del pago de las prestaciones de subsistencia a las categorías de recursos humanos no funcionario y agilización de los procesos			
<ul style="list-style-type: none"> Incorporar en el sistema de nómina el pago de las prestaciones de subsistencia a las categorías de recursos humanos no funcionarios, definir y diseñar los procesos correspondientes y ponerlos en práctica 	Puesta en práctica de los nuevos procesos	Finales de 2014	
7.3. Examen de todos los planes y contratos de seguros			
<ul style="list-style-type: none"> Examinar los planes y contratos de seguros actuales con el objetivo de suscribir un contrato negociado para todos los paquetes de seguros, en consulta con los organismos con sede en Roma 	Suscripción del nuevo contrato de seguros para su ejecución en 2015	Principios de 2015	
7.4. Gestión de las prestaciones de seguridad social para el personal sobre el terreno de contratación local del PMA			
<ul style="list-style-type: none"> Revisar los flujos de trabajo para gestionar la seguridad social de 3 400 funcionarios sobre el terreno de contratación local y, quizá, administrar 5 000 contratos de servicios locales adicionales 	Revisión de los flujos de trabajo y plan concordado el PMA y el PNUD Integración del personal adicional en el sistema de gestión de la seguridad social de la FAO	Completado, aplicación prevista de todos los procesos a comienzos de 2015	Los servicios relativos a las pensiones y la remuneración comenzaron a funcionar el 1.º de mayo de 2014.
7.5. Migración del sistema de información en el que se registran los datos médicos y relativos a la seguridad social del personal de los organismos con sede en Roma			
<ul style="list-style-type: none"> Colaborar con la Unidad Médica (CSDM) y el Oficial jefe de información (CIO) para migrar los datos a un nuevo sistema dotado de instrumentos de autoservicio, por ejemplo, para solicitar indemnizaciones por accidente o enfermedad relacionados con el trabajo 	Finalización de la migración – puesta en marcha del sistema dotado de instrumentos de autoservicio	Finales de 2014	
7.6. Introducción de una estructura de recursos humanos revisada			
<ul style="list-style-type: none"> Presentar una propuesta para una nueva función y estructura de recursos humanos con el fin de que la Administración superior la examine y apruebe 	Aprobación y ejecución de la propuesta	Final del segundo trimestre de 2014	

7.7. Transición al sistema de Asociados operativos de recursos humanos			
<ul style="list-style-type: none"> Establecer un marco de rendición de cuentas para el personal y los asociados operativos de recursos humanos 	Adopción y publicación del marco de rendición de cuentas basado en la nueva estructura de recursos humanos	Finales de 2014	
<ul style="list-style-type: none"> Cubrir los puestos de oficial de recursos humanos en las Oficinas Regionales y las oficinas del CSC 	Especialistas cualificados en recursos humanos ocupan todos los puestos, seleccionados en estrecha consulta con los Representantes Regionales (a fecha de hoy se han cubierto los puestos de la Oficina Regional para África [RAF] y la RLC).	Finales de 2014	
<ul style="list-style-type: none"> Impartir capacitación al personal de recursos humanos para garantizar su pericia en los procesos y funciones de recursos humanos y dotarlos de los medios necesarios para que brinden puntualmente asesoramiento y apoyo de calidad a la Administración superior y el personal directivo 	Definición de las deficiencias y necesidades en materia de competencias y de un programa de capacitación Organización de sesiones de capacitación	Tercer trimestre de 2014 Mediados de 2015	