



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

203.º período de sesiones

Roma, 10-14 de marzo de 2025

Estrategia de recursos humanos para 2025-28 y Plan de acción conexo

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

Sr. Serge Nakouzi
Director de la División de Recursos Humanos
Tel.: +39 06570 55100
Correo electrónico: Serge.Nakouzi@fao.org

Los documentos pueden consultarse en el sitio www.fao.org.

RESUMEN

- En la Estrategia de recursos humanos para 2025-28 se ofrece una visión estratégica unificadora de orientar los recursos y modalidades operativas de la Organización, adoptando un enfoque orientado a los sistemas en todas las intervenciones de la FAO.
- Gestionar de forma eficiente y eficaz el capital humano de la FAO es fundamental para que la Organización pueda cumplir plenamente su mandato y sus objetivos estratégicos. La División de Recursos Humanos (CSH) contribuye a la consecución de los objetivos estratégicos de la FAO fomentando una cultura institucional dinámica, integradora y de alto rendimiento, y garantizando que la Organización disponga de las personas adecuadas, en el lugar y momento oportunos.
- En la Estrategia de recursos humanos se esbozan las estrategias clave y las iniciativas transformadoras que permitirán a la CSH alcanzar sus logros y realizaciones.
- En el Anexo 2 se brinda información actualizada sobre la evaluación del proceso de contratación que se sometió a consideración del Comité en su 202.º período de sesiones, celebrado en noviembre de 2024.

ORIENTACIÓN QUE SE SOLICITA DEL COMITÉ DE FINANZAS

- Se invita al Comité de Finanzas a tomar nota de la Estrategia de recursos humanos para 2025-28, del contexto estratégico y de los desafíos a los que se enfrenta la CSH, así como de las distintas medidas esbozadas en el marco de la transformación de los recursos humanos que situarán a la División en condiciones de alcanzar sus objetivos estratégicos.

Propuesta de asesoramiento

El Comité:

- **tomó nota de la Estrategia de recursos humanos para 2025-28 y acogió con satisfacción los progresos realizados en la aplicación del Plan de acción sobre recursos humanos, constatando los avances comunicados en la consecución de los logros y realizaciones, así como de los indicadores clave de rendimiento;**
- **reconoció que la Estrategia de recursos humanos para 2025-28 se había concebido para abordar los desafíos ambientales internos y externos a los que se enfrenta la FAO en el cumplimiento de su mandato, así como para tomar en consideración las observaciones y orientaciones proporcionadas por los Estados Miembros.**

Estrategia de recursos humanos para 2025-28 y Plan de acción conexo

Introducción

1. La FAO busca respaldar la Agenda 2030 mediante la transformación hacia sistemas agroalimentarios más eficientes, inclusivos, resilientes y sostenibles para conseguir una mejor producción, una mejor nutrición, un mejor medio ambiente y una vida mejor sin dejar a nadie atrás.
2. En el [Marco estratégico para 2022-2031](#) se ofrece una visión estratégica unificadora de orientar los recursos y modalidades operativas de la Organización, adoptando un enfoque orientado a los sistemas en todas las intervenciones de la FAO. Al ser uno de los cuatro *aceleradores* de esta visión, el capital humano constituye un complemento clave que incide en todas las intervenciones programáticas de la FAO.
3. Gestionar de forma eficiente y eficaz el capital humano de la FAO es fundamental para que la Organización pueda cumplir plenamente su mandato y sus objetivos estratégicos. La CSH, en colaboración con los equipos regionales de recursos humanos y el Centro de Servicios Compartidos, contribuyen a la consecución de los objetivos estratégicos de la FAO fomentando una cultura institucional dinámica, inclusiva y de alto rendimiento, e incorporando una función de gestión de los recursos humanos idónea para los fines previstos, centrada en la prestación de servicios y soluciones, y que se ajusta al Marco estratégico de la FAO para garantizar que la Organización disponga de las personas adecuadas, en el lugar y momento oportunos.

Visión

4. Disponer de una función de recursos humanos estratégica, que se asocie eficazmente con las partes interesadas y fomente una cultura de inclusión, innovación y desarrollo continuo, capacitando a todos los empleados para que aporten lo mejor de sí mismos en la consecución de un mundo sin hambre ni malnutrición.

Misión

5. Atraer, desarrollar y retener una fuerza de trabajo diversa y altamente cualificada, proporcionando oportunidades equitativas y un entorno propicio. La FAO se esfuerza por lograr que sus empleados puedan desempeñar con eficacia sus funciones, fomentando la colaboración y la excelencia para avanzar en la misión de la Organización de garantizar la seguridad alimentaria y la agricultura sostenible para todos.

Contexto estratégico y desafíos

6. La FAO se enfrenta a un contexto mundial caracterizado por modernas tecnologías de automatización, una transformación hacia la agricultura digital y la inteligencia artificial, demandas fluctuantes de conocimientos especializados, un nuevo panorama del talento con necesidades cambiantes en cuanto a la cualificación y una mayor competencia por el talento, así como respuestas a emergencias nuevas y complejas. Además, hay cambios internos, como las nuevas estructuras mejoradas para las divisiones, oficinas y centros, y un ritmo general de actividad más rápido.
7. Las observaciones recibidas reafirmaron la necesidad de mejorar las prácticas, las normas, la capacidad y las estructuras de los recursos humanos. Los usuarios también solicitaron más ayuda para acceder y aprovechar el apoyo estratégico en materia de recursos humanos a fin de alcanzar los objetivos programáticos y ejecutar eficazmente las operaciones.
8. Es necesario lograr una comunicación y colaboración más frecuentes y estratégicas entre los equipos de recursos humanos de la Sede, las oficinas descentralizadas y el Centro de Servicios Compartidos, y, en particular, entre estos proveedores de recursos humanos y los usuarios a los que atienden.

9. Debe reforzarse la planificación estratégica de la fuerza de trabajo mediante una mejor planificación de recursos y presupuestos al inicio de la formulación de programas y proyectos a fin de garantizar que las necesidades a largo plazo y las funciones básicas se satisfagan por medio de personal funcionario, en lugar de contratar recursos humanos no funcionarios (RHNF). La proporción de personal funcionario en relación con los RHNF en toda la Organización, especialmente en las oficinas descentralizadas, es elevada¹, lo que crea un equilibrio precario para la gestión del conocimiento, la equidad, la gobernanza y la continuidad de las actividades.

10. En su 199.º período de sesiones, celebrado en mayo de 2024, el Comité de Finanzas hizo hincapié en la importancia de reducir la tasa de vacantes² de los puestos de categoría profesional financiados con cargo al Programa de trabajo y presupuesto (PTP), y en particular en las oficinas descentralizadas, donde esta tasa es la más elevada. También se expresó la preocupación por el período de tiempo necesario para contratar³ personal, ya que actualmente supera el indicador clave de rendimiento de 120 días, mientras que el número de contrataciones que se llevan a cabo sigue aumentando⁴.

11. A medida que la complejidad de los desafíos mundiales a los que se enfrenta la FAO en las esferas comprendidas en su mandato sigue aumentando, lo que repercute en el discurso del desarrollo, cada vez adquiere más importancia la función desempeñada por los recursos humanos para garantizar que la Organización adquiera y conserve la capacidad técnica necesaria mediante la provisión de sus puestos vacantes.

12. Los directivos de la Organización necesitan apoyo para acceder a las mejores prácticas en materia de recursos humanos y aplicarlas, así como asistencia en la planificación y gestión de la fuerza de trabajo. Asimismo, necesitan asesores de confianza que sean especialistas en la disciplina de recursos humanos, que comprendan profundamente la actividad y sepan cómo satisfacer las necesidades de sus clientes mediante la aplicación eficaz de instrumentos, políticas, procesos y prácticas de recursos humanos.

Transformación de los recursos humanos

13. El Marco estratégico de la FAO pretende crear un modelo operativo revitalizado adecuado a los fines previstos, para permitir que la FAO se transforme en una Organización ágil y orientada a los resultados, con una burocracia interna reducida y una mejor orientación al servicio. Tiene como objetivo simplificar y racionalizar sus procesos, procedimientos y sistemas de funcionamiento, basándose en sus reformas de los recursos humanos⁵.

14. Con el fin de apoyar y hacer posible un modelo operativo revitalizado de la FAO y abordar las carencias y desafíos estratégicos anteriormente expuestos, la función de los recursos humanos debe consistir en aplicar su propio modelo operativo ágil. Para ello, debe estar en contacto con el mundo en evolución de las mejores prácticas relativas a los recursos humanos, adoptar las prácticas exitosas de otros organismos de las Naciones Unidas y aprovechar las enseñanzas adquiridas. Debe evolucionar desde una función de recursos humanos reactiva y centrada en la administración hacia un modelo proactivo, estratégico y de asociado operativo para formular soluciones eficaces que tengan en cuenta al usuario final.

15. La CSH debe determinar los ámbitos en los que puede aportar valor y, en colaboración con los directivos y altos cargos, vincular de forma proactiva los recursos humanos con los objetivos

¹ A 31 de diciembre de 2024, los RHNF representaban el 79 % de la plantilla en general, y el 90 % del personal en las oficinas descentralizadas, según se indica en el informe anual sobre los recursos humanos correspondiente a 2024.

² A 31 de diciembre de 2024, el 24 % en total.

³ Número de días transcurridos desde el anuncio de la vacante hasta la decisión de selección. A 31 de diciembre de 2024, eran 228 días.

⁴ Aumento de más del 30 % desde 2022, según el informe anual sobre los recursos humanos correspondiente a 2023.

⁵ [Marco estratégico para 2022-2031](#), párr. 111, pág. 31.

operativos estratégicos a fin de ayudar a la Organización a alcanzar sus metas. La función de los recursos humanos debe comprender no solo la actividad de gestión de los recursos humanos, sino también las metas y objetivos estratégicos de la Organización, sus factores de impulso estratégicos y sus modelos operativos.

16. También debe trabajar como un equipo unificado de recursos humanos, integrando a la perfección los equipos regionales dentro de un marco cohesionado que articule las políticas y prácticas de toda la Organización. Esto garantizará servicios coherentes y de alta calidad, al tiempo que se aprovecharán las capacidades colectivas para desarrollar las soluciones más eficaces para los usuarios.

17. Por último, reorientar eficazmente a la FAO para hacer frente a los nuevos desafíos y a la evolución del discurso del desarrollo también significa aprovechar las oportunidades que ofrecen la innovación y la digitalización, ya sea en términos de procesos y sistemas operativos, gestión del conocimiento, colaboración interdisciplinaria, programación, establecimiento de asociaciones o gestión del talento. Una función de recursos humanos transformada debe producir datos, y a la vez debe ser capaz de utilizar estos para informar e implicar al público, determinar carencias, generar conocimientos, medir los efectos y formular soluciones.

18. La transformación de los recursos humanos se sustenta en una mentalidad estratégica en la que los expertos en recursos humanos, los líderes de la Organización, los Estados Miembros y las partes interesadas pertinentes reflexionan conjuntamente sobre lo que la Organización debe hacer, sus resultados clave y los requisitos para cumplir su mandato. Este enfoque impulsa la estrategia de recursos humanos, mediante la armonización de las estructuras organizativas, con el apoyo de políticas y procedimientos, y una gestión del talento y de las personas atractiva, comunicativa e integral.

19. La estrategia, la estructura, las políticas, los procedimientos y la gestión de las personas —incluidos su desarrollo, aprendizaje y compromiso— constituyen pilares fundamentales para lograr una función de los recursos humanos que sea eficaz y permita a la Organización cumplir sus objetivos en un entorno cada vez más complejo.

Resumen de los objetivos estratégicos

20. Estos objetivos estratégicos y sus resultados están concebidos para que se apoyen y complementen entre sí, mejorando de forma sinérgica y coherente la competencia general y la prestación de la función y los servicios de los recursos humanos, y de la Organización en su conjunto.

21. A continuación se resumen los objetivos clave de la transformación de los recursos humanos, mediante la descripción de las prioridades y los resultados previstos. No se incluyen todos los programas y actividades en curso, sino más bien las esferas de atención prioritaria y hacia dónde se orientarán principalmente los esfuerzos durante el período 2025-28, teniendo en cuenta que algunas iniciativas comenzaron en 2024. En el Plan de acción de alto nivel se incluyen más detalles sobre cada objetivo.

Objetivo estratégico 1: Mejorar la planificación de plantilla y el diseño de las estructuras organizativas

22. Se proporciona amplio apoyo y asesoramiento para la planificación estratégica de la fuerza de trabajo, incluida la previsión de las necesidades de personal, la atención de las carencias de capacidad y la aplicación de planes de dotación de personal. Esto incluye orientación sobre el diseño organizativo, examen de estructuras y gestión de puestos para asegurar la armonización con la evolución de las prioridades y la adhesión a las normas de la Comisión de Administración Pública Internacional para la evaluación de puestos. Se hace hincapié en la detección de nuevas esferas temáticas, la definición de requisitos de cualificación y la mejora de la planificación de la sucesión a fin de reforzar la capacidad y la adaptabilidad organizativa. Los esfuerzos también están orientados a reducir la tasa de vacantes mediante la simplificación de los procesos de contratación y la optimización de las estrategias de adquisición de talentos. Los resultados se vincularán a

oportunidades de aprendizaje y desarrollo específicas dentro del nuevo Marco de promoción de las perspectivas de carrera.

Objetivo estratégico 2: Adoptar un enfoque integrado para la atracción, adquisición, desarrollo y gestión del talento

23. Se creará una función ágil de gestión del talento, mediante una mayor integración de las actividades de difusión, contratación, aprendizaje y gestión del rendimiento con el objetivo de formular un enfoque completo e integrado de gestión del talento. El objetivo es establecer vínculos entre las capacidades y conocimientos especializados internos en materia de recursos humanos teniendo en cuenta al usuario final, a fin de lograr un enfoque de la gestión del talento más orientado al cliente y facilitar el acceso a los productos y servicios de recursos humanos. El nuevo enfoque incluirá la implementación de un modelo y una mentalidad de asociado operativo de recursos humanos, en particular, asociados operativos de alto nivel adaptados a las líneas de trabajo y oficinas; la asignación de recursos flexibles para responder a las prioridades en materia de recursos humanos y a los aumentos de la carga de trabajo; el establecimiento de programas de aprendizaje específicos, y el fortalecimiento de los instrumentos y enfoques de rendimiento para promover una cultura de alto rendimiento y responsabilidad.

Objetivo estratégico 3: Reducir la tasa de vacantes y el plazo de contratación

24. Se reforzará el interés y el compromiso para cubrir las vacantes de puestos de personal profesional financiados con cargo al PTP. Para ello, se reducirá el tiempo de contratación, y se otorgará prioridad a la contratación oportuna de personal para cubrir puestos financiados mediante proyectos y fondos fiduciarios. Esto supondrá también prestar más atención a la labor de difusión. El objetivo es que las actividades dispongan del personal necesario para dirigir, ejecutar y cumplir eficazmente el mandato de la Organización.

Objetivo estratégico 4: Actualizar y aplicar políticas y procedimientos

25. Se capacitará a los miembros del personal y el equipo directivo para hacer frente a sus necesidades de recursos humanos garantizando políticas claras, pertinentes y transparentes. Se proporcionará una orientación eficaz a fin de promover la equidad y la coherencia en la aplicación de las políticas, creando una cultura de confianza con respecto al marco normativo de la FAO en materia de recursos humanos. Se garantizará que las políticas de recursos humanos sigan siendo pertinentes y estén actualizadas y se comuniquen eficazmente a través de productos y canales de comunicación.

Objetivo estratégico 5: Mejorar la inteligencia operativa y las soluciones de recursos humanos basadas en datos

26. Se mejorará la integración de los instrumentos relativos a los recursos humanos a fin de aumentar la calidad de los datos, los análisis y el desarrollo de sólidos cuadros de mando de recursos humanos. El objetivo es fomentar la capacidad de utilizar e interpretar los datos, garantizar que el personal comprenda los datos a los que tiene acceso (autoservicio), abordar los desafíos planteados y orientar las decisiones relativas a los recursos humanos, en particular mediante decisiones de base empírica para la elaboración de programas, la actividad de comunicación y la presentación de informes sobre resultados.

Objetivo estratégico 6: Fomentar la participación, el bienestar y el cuidado del personal y un entorno laboral justo y respetuoso para que todo el mundo prospere

27. En respuesta a la evolución de las necesidades y a la determinación de futuras esferas de crecimiento en la gestión estratégica de los recursos humanos, la CSH ampliará con flexibilidad su capacidad de prestación de servicios especializados, por ejemplo, en relaciones laborales y derecho administrativo. La creación de una unidad de derecho administrativo dotada de los recursos adecuados proporcionará más orientación y apoyo práctico al personal directivo y los equipos. El equipo

encargado de los servicios de seguridad social y seguro médico realizará esfuerzos por incorporar aspectos del bienestar como método preventivo de los problemas de salud.

Objetivo estratégico 7: Mantener una comunicación y un compromiso coherentes y frecuentes con los usuarios internos y externos

28. Se fomentará la confianza en los recursos humanos y se promoverá su visibilidad, ayudando proactivamente a los usuarios a comprender mejor los productos e instrumentos de recursos humanos mediante la mejora de los canales de comunicación, la capacidad y los productos. Debe establecerse un vínculo entre la comunicación interna y externa y las iniciativas de divulgación a fin de reforzar la marca de la FAO y la propuesta de valor del empleador, contribuyendo a la adquisición, desarrollo y retención de talentos. Se fomentará una cultura de compromiso y mejora continua proporcionando comunicaciones útiles, dinámicas, claras, coherentes y orientadas al cliente en el momento oportuno.

Objetivo estratégico 8: Crear un equipo unificado de recursos humanos

29. Se orientarán los esfuerzos para proporcionar a la Organización un servicio de recursos humanos sin fisuras mediante la interacción y colaboración periódicas en el seno del equipo de recursos humanos de la Organización en su sentido más amplio, lo que incluye los equipos especializados de la Sede, el Centro de Servicios Compartidos y las oficinas descentralizadas. Se creará una comunidad de práctica que permita a los usuarios acceder a los productos y servicios de recursos humanos adecuados ofrecidos por los expertos idóneos, en el momento oportuno. Se fomentará una mentalidad y una competencia de asociado operativo en toda la función de recursos humanos, con el objetivo de que la Organización disponga de un equipo de recursos humanos más coherente, completo e informado.

Conclusiones

30. Estos objetivos están concebidos para abordar los desafíos ambientales internos y externos a los que se enfrenta la FAO en el cumplimiento de su mandato, así como para tomar en consideración la orientación y observaciones formuladas por los Estados Miembros, las partes interesadas y los usuarios, y cumplir nuestros indicadores clave de rendimiento y los compromisos de todo el sistema de las Naciones Unidas con los planes de acción y las estrategias. En el Anexo 1 se describen detalladamente los objetivos, las medidas previstas para alcanzarlos y los mecanismos para medir nuestro éxito.

31. Para que el proceso de transformación de los recursos humanos y la nueva estrategia relativa a estos recursos tengan éxito, será necesaria la intervención de numerosos agentes, en la que cada uno de ellos desempeñe sus respectivas funciones, ya sea como gestores de personas, líderes de la Organización o personal encargado de aprovechar las oportunidades, los recursos y los instrumentos disponibles.

Anexo 1

Plan de acción de alto nivel y detalles de los objetivos estratégicos

32. Todas las medidas contempladas en el Plan de acción están diseñadas para apoyar más de un objetivo estratégico y funcionarán de forma sinérgica, apoyando un incremento general y la consecución de resultados.

33. La mayoría de estas medidas se iniciarán en 2024 y a principios de 2025, y muchas ya han comenzado. Muchas de ellas pueden tardar hasta un año en establecerse y luego se convertirán en medidas continuas. Como ocurre con todas las transformaciones, surgirán nuevos cambios y medidas conforme se inicie el proceso y se pongan de manifiesto los resultados y nuevos desafíos. Por lo tanto, en el marco de este proceso, se programará un examen de este Plan de acción, con la introducción de nuevas medidas para 2026/27, que se formularán o perfeccionarán según proceda.

Objetivo estratégico 1: Mejorar la planificación de la plantilla y el diseño de las estructuras organizativas

34. La planificación de la fuerza de trabajo constituye un ejercicio de evaluación y análisis sistemáticos de la plantilla actual con el fin de determinar medidas para las futuras necesidades de personal. Las medidas adoptadas pueden depender de factores externos (por ejemplo, el talento disponible en el mercado) e internos (por ejemplo, las competencias disponibles internamente o la edad de la fuerza de trabajo). Estos factores determinan si las futuras necesidades de competencias se cubrirán mediante contratación, capacitación o externalización del trabajo.

35. La estrategia de la FAO y las esferas temáticas nuevas también orientarán la planificación de la fuerza de trabajo, en particular a la hora de determinar la combinación de competencias necesaria, la planificación de la sucesión, la adquisición y gestión integrales de talentos, las estructuras de las entidades, y el diseño de las unidades. La elaboración de perfiles precisos de las funciones y competencias, así como del número y la categoría de los recursos, es fundamental para lograr una prestación eficaz y para atraer, adquirir o contratar recursos temporales. La actualización de los perfiles y las estructuras también contribuye a cubrir de forma oportuna las vacantes.

36. El objetivo es fomentar la capacidad de diseño organizativo en la CSH para apoyar la prioridad actual de cubrir vacantes y, a largo plazo, ayudar a los responsables operativos a tomar decisiones sobre las estructuras orgánicas y las necesidades de personal. El fortalecimiento de los recursos de la CSH para asesorar sobre diseño organizativo, planificación de plantillas y gestión de puestos contribuirá a la elaboración e implantación de modelos operativos óptimos para nuestras unidades y entidades orgánicas. Los asociados operativos estratégicos de recursos humanos asignados a las líneas de trabajo y oficinas pertinentes colaborarán estrechamente con esta capacidad en la formulación de soluciones operativas para la dotación de personal y la ejecución oportuna.

Medidas para el objetivo estratégico 1	Fecha de inicio	Fecha estimada de finalización
Elaboración y aplicación de un proyecto piloto de planificación de la fuerza de trabajo en la Oficina para la Innovación (OIN) con el apoyo técnico de la Oficina de Estrategia, Programa y Presupuesto (OSP) (Equipo auxiliar del Sistema de apoyo para la planificación, la presentación de informes sobre la ejecución y la evaluación del programa [PIRES]).	Enero de 2024	En curso

Medidas para el objetivo estratégico 1	Fecha de inicio	Fecha estimada de finalización
Mejora y aumento de la capacidad de los equipos de diseño organizativo, planificación de la fuerza de trabajo y gestión de puestos. Mayor asesoramiento y apoyo a las oficinas descentralizadas, divisiones, oficinas y centros en materia de diseño organizativo, planificación de la fuerza de trabajo y gestión de los puestos ⁶ .	Enero de 2024	Diciembre de 2025
Examen e implantación de la red de oficinas en los países en colaboración con la OSP.	Septiembre de 2024	Diciembre de 2025
Elaboración de un marco de planificación de la fuerza de trabajo integrado con el sistema de información sobre recursos humanos institucional.	Enero de 2024	Diciembre de 2026

Objetivo estratégico 2: Adoptar un enfoque integrado para la atracción, orientación, adquisición, desarrollo y gestión del talento

37. La creación de un enfoque ágil para la adquisición y gestión del talento, que cuente con el respaldo de los asociados operativos estratégicos específicos de recursos humanos, una estrategia de difusión, una planificación más eficiente de la fuerza de trabajo, políticas y procedimientos actualizados, así como mejores datos y análisis es una forma de mejorar el apoyo brindado a los candidatos, el personal, los directivos y los equipos para satisfacer sus requisitos de recursos humanos y sus necesidades de recursos y desarrollo. La implantación de este tipo de enfoque también responde a las observaciones directas recibidas acerca de la dificultad de conocer y elegir los servicios y productos de recursos humanos adecuados. En lugar de ofrecer los servicios de gestión del talento por medio de diferentes canales y confiar en que el usuario los reconozca correctamente y acceda a ellos, un modelo integrado proporciona un servicio holístico, ágil y proactivo mediante la combinación de especialidades que pueden aprovecharse entre sí y apoyar con flexibilidad las necesidades cambiantes de la Organización.

38. El objetivo de aplicar un modelo de asociado operativo estratégico de recursos humanos facilitará una colaboración operacional proactiva con la Organización y ayudará a esta a adquirir y gestionar mejor sus recursos humanos, aprovecharlos para obtener resultados y abordar en mejores condiciones los desafíos cada vez más complejos a los que se enfrenta. También ayudará a la función de recursos humanos a prestar un mejor servicio a sus clientes y a crear y diseñar los productos, instrumentos y servicios que estos necesitan mediante la recepción directa y continua de sus comentarios. Por último, el modelo de asociado operativo otorga a la función de recursos humanos y a sus especialistas un papel de apoyo estratégico, mostrando cómo los recursos humanos pueden respaldar la eficacia de las actividades y el mandato estratégico de la Organización.

39. La adopción de un enfoque integrado y un modelo y una mentalidad de asociado operativo permitirán al equipo unificado de recursos humanos relacionarse con los usuarios desde un punto de vista estratégico, alejándose de las tareas transaccionales y administrativas, y permitirán el desarrollo y la ejecución de una cartera de soluciones pertinentes para la Organización. El objetivo es vincular mejor las necesidades de la Organización con los procesos oportunos, así como proporcionar un entorno de apoyo para que las personas se desarrollen profesionalmente en el marco de una cultura de rendimiento, respeto y diversidad.

⁶ Estas medidas se recomendaron en el marco del Plan de acción del taller mundial sobre recursos humanos de 2023.

Medidas para el objetivo estratégico 2	Fecha de inicio	Fecha estimada de finalización
Capacitación específica, recursos de aprendizaje y apoyo a la carrera profesional para ayudar al personal y el equipo directivo a desarrollar competencias esenciales y una mentalidad flexible para desenvolverse en un lugar de trabajo en constante evolución.	Enero de 2025	En curso
Fortalecimiento de las capacidades de gestión del rendimiento , utilizando un enfoque integrado del talento como instrumento estratégico para impulsar el desarrollo continuo, fomentar una cultura de alto rendimiento y mejorar la capacidad del personal directivo para gestionar eficazmente el rendimiento individual.	Enero de 2025	En curso
Promover un lugar de trabajo inclusivo mediante iniciativas de creación de la capacidad para ayudar al personal directivo a fomentar un entorno laboral armonioso.	Enero de 2025	En curso
Formulación y puesta a prueba de un programa virtual de orientación que se ofrezca semestralmente.	Septiembre de 2024	En curso
Elaboración, sometimiento a consulta, puesta a prueba y aplicación por fases del modelo de gestión integrada del talento .	Abril de 2024	Diciembre de 2027
Estudiar la implementación de un modelo de asociado operativo estratégico de recursos humanos. Los asociados operativos estratégicos de recursos humanos trabajan con los altos cargos y directores de las líneas de trabajo y oficinas a fin de proporcionar asistencia inmediata y fundamental, apoyo estratégico y liderazgo proactivo para la adquisición de talentos y la planificación de la fuerza de trabajo. Asignar un oficial superior de recursos humanos por cada línea de trabajo y otro para cubrir las oficinas independientes en la Sede, y estudiar la creación de un asociado operativo de recursos humanos de alto nivel para cada región.	Octubre de 2024	Junio de 2026
Establecimiento de un enfoque integrado y flexible de gestión del talento para mejorar las prestaciones ofrecidas a los usuarios. Creación de un nuevo equipo de adquisición y gestión de talentos con todos los miembros que actualmente forman parte de los equipos de las subdivisiones de aprendizaje y contratación. Establecimiento de un proceso integral de atracción, adquisición, gestión, desarrollo y planificación de recursos humanos. Asignación de recursos y definición de la estructura y las funciones del equipo. Comunicación y colaboración con los usuarios y los colegas de recursos humanos para la aplicación del enfoque integrado de gestión del talento.	Enero de 2025	Diciembre de 2025
Creación de un grupo dedicado a resolver con agilidad problemas de recursos humanos dentro del nuevo equipo de adquisición y gestión de talentos, con el fin de enfocarse en tareas prioritarias para los clientes orientadas al desarrollo de soluciones. Una gestión ágil de los recursos humanos elimina la compartimentación especializada del trabajo y la rigidez de las ofertas derivada de esta. La primera esfera prioritaria de acción o misión temporal podría consistir en la creación de un grupo de trabajo centrado específicamente en la reducción de la tasa de vacantes.	Enero de 2025	Diciembre de 2025

Objetivo estratégico 3: Reducir la tasa de vacantes y el plazo de contratación

40. Se requieren esfuerzos inmediatos y un nuevo enfoque para reducir la tasa de vacantes de los puestos del PTP, así como para garantizar que todos los puestos, incluidos los financiados con cargo a proyectos y fondos fiduciarios, se cubran a tiempo. En las claras observaciones formuladas por los Estados Miembros, las auditorías y los exámenes de la Dependencia Común de Inspección (DCI), así

como en las opiniones internas de los representantes de la FAO, los directores y jefes de oficina, se sigue mostrando que existe preocupación, no solo por el continuo aumento del número de puestos vacantes y el incremento del plazo necesario para la contratación, sino también por la posibilidad de que ambos hechos socaven la capacidad de la FAO de cumplir su mandato y afecten negativamente a la representación geográfica y la paridad de género. También preocupa que la elevada tasa de vacantes contribuya al uso indebido de la modalidad de RHNF.

41. Se ha alcanzado un equilibrio precario en la proporción entre el personal funcionario y no funcionario, lo que afecta negativamente no solo a la ejecución y los resultados, sino también a la eficiencia, la equidad y la sostenibilidad de las actividades y el perfil de riesgo general de la Organización. Ya se ha determinado⁷ la necesidad de abordar las cuestiones sistémicas y recurrentes relativas a la contratación de RHNF —por ejemplo, los tipos de contrato, el alcance y el control de la supervisión, las estructuras de gobernanza de las oficinas y la gestión de proyectos—, y muchas de las medidas que se exponen a continuación y en las secciones siguientes contribuirán a ello, al tiempo que abordan el objetivo principal de reducir la tasa de vacantes.

Medidas para el objetivo estratégico 3	Fecha de inicio	Fecha estimada de finalización
Iniciativa de planificación de la fuerza de trabajo institucional. En comunicación con los directores de organización, se han determinado todos los puestos vacantes del PTP y se ha solicitado que se realicen los trámites para cubrirlos, es decir, la publicación de anuncios de vacantes (417 en total) ⁸ . Se pidió a los directivos que examinaran y actualizaran los perfiles de los puestos cubiertos (2 100 en total) ⁹ .	Enero de 2024	Diciembre de 2025
Examen interno de los actuales procesos operativos de contratación. Normalización inmediata siempre que sea posible, racionalización, y tiempos de respuesta más rápidos y proactivos. Mejora de la cualificación y asignación de recursos disponibles, de retorno o añadidos en todos los procesos de contratación. Con el apoyo de un examen externo.	Enero de 2024	Diciembre de 2025
Elaboración, sometimiento a consulta y publicación, con comunicaciones, de las nuevas directrices de contratación con procesos racionalizados. Colaboración con el personal para respaldar la aplicación: por ejemplo, mediante la organización de sesiones de sensibilización; la celebración de reuniones informativas; la creación de un servicio de asistencia; el fomento de capacidades para los miembros del panel, incluidos los administradores responsables de la contratación, y la provisión de instrumentos para la realización de evaluaciones técnicas y la detección de plagio y de uso de inteligencia artificial, etc. ¹⁰ . Para conocer más detalles sobre las recomendaciones y el apoyo a la puesta en marcha de nuevos productos y servicios de recursos humanos,	Abril de 2024	Marzo de 2025

⁷ En diversas auditorías internas y externas, planes de acción a nivel institucional, y el [Plan de acción estratégico sobre recursos humanos para 2020-21](#). Entre estas auditorías se incluyen la AUD 1021 (Auditoría de los problemas recurrentes y sistémicos en las operaciones de las oficinas de la FAO en los países), la AUD 0721 (Auditoría de la estructura y capacidad de gobernanza de las oficinas descentralizadas), la AUD 1119 (Auditoría del programa, el presupuesto y la planificación del trabajo), la AUD 0620 (Auditoría de la gestión de los recursos humanos no funcionarios) y los exámenes de la Red de Evaluación del Desempeño de Organizaciones Multilaterales y la DCI.

⁸ 167 puestos de oficiales profesionales y oficiales de contratación nacional y 250 puestos de servicios generales.

⁹ 1 200 puestos de oficiales profesionales y oficiales de contratación nacional y 900 puestos de servicios generales.

¹⁰ Estas medidas se acordaron con los oficiales de recursos humanos descentralizados en el marco del Plan de acción del taller mundial sobre recursos humanos de 2023.

Medidas para el objetivo estratégico 3	Fecha de inicio	Fecha estimada de finalización
véase la información sobre la estrategia de comunicación en la sección relativa al objetivo estratégico 7.		
Programa integrado para jóvenes talentos con la finalidad de potenciar a los jóvenes talentos y comunicar un programa coherente destinado a la juventud como fuerza motriz dinámica de la FAO. Integración del Programa de profesionales subalternos; el Programa mundial de pasantías, voluntarios e investigadores invitados, y el Programa de profesionales jóvenes.	Enero de 2025	Diciembre de 2025

Objetivo estratégico 4: Actualizar y aplicar políticas y procedimientos

42. Las políticas y procedimientos facultan al personal para gestionarse a sí mismo y a sus equipos. El personal debe saber que existen políticas y procedimientos y cuáles son los procesos para acceder a ellos. Disponer de políticas, orientaciones y procedimientos claros y pertinentes garantiza que el personal se atenga a prácticas y aplicaciones equitativas.

43. La elaboración de nuevas políticas se fundamentará en una mejora de la inteligencia operativa, lo que incluye una mayor comprensión de los requisitos de la Organización por parte de los asociados operativos estratégicos de recursos humanos que colaboran estrechamente con los altos directivos.

Medidas para el objetivo estratégico 4	Fecha de inicio	Fecha estimada de finalización
Definición de funciones y responsabilidades para cada nueva política o documento de orientación (personal directivo, recursos humanos de las oficinas regionales, el Centro de Servicios Compartidos o equipos de recursos humanos en la Sede).	Enero de 2024	En curso
Aplicación del Marco de aprendizaje de la FAO , que orienta la planificación, ejecución, seguimiento y evaluación de las actividades de aprendizaje y capacitación del personal.	Enero de 2024	En curso
Elaboración, sometimiento a consulta y publicación, con comunicaciones, de una política de asignación temporal de funciones para el desarrollo profesional .	Marzo de 2024	Junio de 2025
Elaboración, sometimiento a consulta y aplicación gradual del marco de promoción de la carrera profesional .	Abril de 2024	Diciembre de 2027
Evaluación del Sistema de evaluación y gestión del rendimiento realizada en consonancia con la auditoría del Marco de rendición de cuentas de la FAO (AUD 0624) con miras a introducir los cambios necesarios en los procedimientos, directrices y políticas.	Septiembre de 2024	Diciembre de 2026
Preparación de los usuarios para la aplicación de nuevas políticas, prácticas y procedimientos, así como el acceso a estos, mediante la comunicación y colaboración ¹¹ . Véase la estrategia de comunicación para más detalles sobre el apoyo a la puesta en marcha de nuevos productos y servicios en materia de recursos humanos.	Junio de 2024	En curso

¹¹ Las pruebas y los comentarios recibidos demuestran que el envío o publicación de un documento quizás no produzca los cambios deseados en los comportamientos ni dé lugar a las ventajas operativas previstas a menos que el personal sepa utilizar y aplicar correctamente las nuevas políticas, prácticas y procedimientos y reciba apoyo a tal efecto.

Medidas para el objetivo estratégico 4	Fecha de inicio	Fecha estimada de finalización
La conducta en el lugar de trabajo y los cursos de capacitación obligatoria conexos han sido examinados , teniendo en cuenta las nuevas políticas y directrices, y se han consolidado o actualizado.	Junio de 2024	Diciembre de 2026

Objetivo estratégico 5: Mejorar la inteligencia operativa y las soluciones de recursos humanos basadas en datos

44. La fragmentación y obsolescencia de los instrumentos empleados en las actividades de recursos humanos de la FAO contribuyen a la falta de eficiencia y eficacia. Además, todo el personal de recursos humanos necesita competencias en el uso de análisis de datos para diseñar y aplicar mejor las soluciones en materia de recursos humanos.

45. Una mejor utilización de los datos por parte de los expertos en recursos humanos garantizará que los recursos humanos aporten valor a las actividades, mediante la utilización de análisis para transformar la estrategia en soluciones prácticas, adaptadas y basadas en datos objetivos. Los datos y análisis actualmente disponibles en Taleo, Cornerstone y otras fuentes requieren un uso más proactivo para la planificación de la fuerza de trabajo y otras necesidades estratégicas relativas a los recursos humanos, incluida una planificación global.

46. El personal de recursos humanos debe evaluar cuidadosamente la necesidad de instrumentos digitales para impulsar la eficacia organizativa, lograr una mayor supervisión y mejorar la rendición de cuentas. La elaboración e implantación de una solución de talento integrada, que incluya un mercado de talento interno, contribuirá a una mayor eficiencia operativa en el lugar de trabajo, mejorará la experiencia del candidato y facilitará datos, análisis y tareas de información más eficaces sobre el talento. Esto, a su vez, redundará en una toma de decisiones proactiva, más rápida y mejor fundamentada, así como el establecimiento de objetivos transparentes.

47. La línea de trabajo de recursos humanos desempeña un papel fundamental en la fase de evaluación del programa de trabajo del sistema de información sobre recursos humanos de la Organización. Se centra en los aspectos que hay que cambiar en los procesos y sistemas relativos a los recursos humanos, a fin de que la gestión de estos abandone su actual método de trabajo, reactivo y centrado en las funciones administrativas, y adopte un enfoque más estratégico, simplificado y de asociado operativo eficaz.

Medidas para el objetivo estratégico 5	Fecha de inicio	Fecha estimada de finalización
Normalizar la recopilación de información con los instrumentos disponibles actualmente (especialmente en Taleo) para garantizar una mayor precisión en la presentación de informes y el seguimiento y accesibilidad (en particular, en lo que respecta al personal encargado de resolver problemas de recursos humanos en el nuevo equipo de adquisición y gestión de talentos, y a los asociados operativos estratégicos de recursos humanos con sus líneas de trabajo y oficinas).	Abril de 2024	Diciembre de 2025
Proporcionar datos sobre recursos humanos y crear capacidad para utilizar esta información (autoservicio). Garantizar el acceso a la información y conocimientos sobre cómo utilizar los instrumentos de datos a todos los equipos de recursos humanos (en la Sede, las regiones, etc.), según proceda. Proporcionar información a los directivos, directores de división y jefes de oficina para facilitar una mejor planificación y gestión de los recursos.	Junio de 2024	Marzo de 2025

Medidas para el objetivo estratégico 5	Fecha de inicio	Fecha estimada de finalización
Definición de funciones, procesos y soluciones de sistemas de recursos humanos integrales (sistema de información sobre recursos humanos) para conectar la planificación de la fuerza de trabajo, la adquisición de talento, el aprendizaje, la gestión del rendimiento y el marco de competencias como parte de la implementación del programa de trabajo del sistema de información en la nube.	Enero de 2025	Diciembre de 2027
Elaboración y utilización de tableros de gestión de la capacitación obligatoria para visualizar y supervisar el cumplimiento de las normas por parte de las unidades institucionales y orgánicas.	Febrero de 2024	Diciembre de 2025

Objetivo estratégico 6: Fomentar la participación, el bienestar y el cuidado del personal y un entorno laboral justo y respetuoso para que todo el mundo prospere

48. La creación de un lugar de trabajo respetuoso, saludable, inclusivo y seguro en el que todos puedan prosperar y en el que el personal se sienta comprometido, valorado y tenga un sentimiento de pertenencia es un componente clave para el rendimiento de la Organización. La asignación de recursos específicos, cualificados y experimentados en estas áreas constituye una faceta fundamental de la función de los recursos humanos. Esto permite brindar asesoramiento a los directivos, apoyar la sensibilización, ayudar a resolver y prevenir conflictos y garantizar la existencia de marcos sólidos.

49. La dotación de los recursos adecuados para una nueva Unidad de Derecho Administrativo contribuirá a apoyar aún más a los supervisores en el desempeño de su función de gestión de personal. También ayudará a garantizar el cumplimiento de las normas, políticas y prácticas.

50. Promover el equilibrio entre la vida laboral y personal, la salud y el bienestar mental de las personas forma parte de la creación de una cultura general de bienestar.

Medidas para el objetivo estratégico 6	Fecha de inicio	Fecha estimada de finalización
Realización de la encuesta sobre la satisfacción de los empleados (E2S) de 2024 y uso de sus resultados para orientar la planificación de medidas a nivel institucional y de las unidades.	Octubre de 2024	Diciembre de 2027
Actualizar la política de indemnización en caso de fallecimiento, lesiones o enfermedad (Sección 342 del Manual) para subsanar deficiencias, aclarar ambigüedades, simplificar el proceso y reducir riesgos.	Enero de 2024	Diciembre de 2024
Mejorar los planes de seguro médico para adaptarlos a las necesidades de bienestar e innovar en el diseño de los planes para garantizar su adecuación a los objetivos y su sostenibilidad financiera a largo plazo.	Enero de 2024	Diciembre de 2026
Seguir racionalizando la administración de las pensiones , y aplicar de forma experimental soluciones digitales integradas de gestión de las relaciones con los usuarios centradas en el cliente.	Enero de 2024	Diciembre de 2026
Dirigir la conclusión de la licitación del seguro médico y la licitación del Plan de seguro colectivo de vida, accidentes e invalidez para las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, y aprovechar al máximo la eficiencia y los beneficios financieros mediante la colaboración en el ámbito del sistema de las Naciones Unidas. Aplicar la transición de los planes de seguros.	Febrero de 2024	Diciembre de 2024

Medidas para el objetivo estratégico 6	Fecha de inicio	Fecha estimada de finalización
Actualizar y mejorar la utilización del sistema de salud laboral (Cority) para agilizar los flujos de trabajo, mejorar la elaboración de informes y gestionar mejor los riesgos.	Junio de 2024	Diciembre de 2025
Actualizar y simplificar los materiales de comunicación relacionados con el plan de indemnización al personal, el plan de seguro médico y el Plan de seguro colectivo de vida, accidentes e invalidez, para dar a conocer la cobertura y fomentar el autoservicio.	Octubre de 2024	Junio de 2025
Evaluar los aspectos del bienestar como método preventivo frente a los problemas de salud, con el objetivo de implementar un sistema de gestión de riesgos psicológicos, elaborar un conjunto de instrumentos de bienestar para directivos y supervisores, y realizar actividades de desarrollo de la capacidad que mejoren la alfabetización y refuercen las aptitudes para reconocer los trastornos de salud mental.	Enero de 2025	Diciembre de 2027
Utilizar las nuevas tecnologías digitales de salud para mejorar la accesibilidad de los servicios de bienestar por parte del personal y sus familias.	Enero de 2025	Diciembre de 2027
Alentar a los funcionarios a completar las capacitaciones sobre salud mental.	Enero de 2025	Diciembre de 2027
Elaborar y comunicar una cultura que haga hincapié en el bienestar. Alentar a los supervisores a comprobar las condiciones de trabajo y la salud mental del personal.	Enero de 2025	Diciembre de 2027
Evaluar las condiciones en los lugares de destino no idóneos para las familias y formular un plan de acción.	Enero de 2025	Diciembre de 2026
Crear una red mundial de centros de coordinación de apoyo familiar y bienestar para situaciones difíciles y emergencias.	Enero de 2025	Diciembre de 2027
Crear un proceso para abordar las licencias de larga duración por enfermedad , lo que incluye la aplicación de directrices de reincorporación al puesto laboral para ayudar a los directivos en la realización del trabajo y el bienestar del personal.	Abril de 2025	Diciembre de 2027
Elaborar materiales de incorporación para el nivel 3 y los lugares de destino no idóneos para las familias.	Junio de 2025	Diciembre de 2027
Implantar instrumentos de gestión de las relaciones con los clientes para actividades relativas a las pensiones, el seguro médico y la prestación de servicios.	Enero de 2026	Diciembre de 2026

Objetivo estratégico 7: Mantener una comunicación y un compromiso coherentes y frecuentes con los usuarios internos y externos

51. En el mundo actual, impulsado por la búsqueda de atención, resulta fundamental disponer de una comunicación eficaz para mantener a las personas informadas, motivadas y comprometidas a lo largo de su carrera profesional. Los directivos y gestores superiores necesitan un asesoramiento práctico y sólido en materia de recursos humanos para planificar el personal y atraer y gestionar su talento. Durante la contratación y la incorporación de personal, los servicios de recursos humanos desempeñan un papel clave para atraer a los mejores talentos y ayudar a los recién llegados a sentirse bien acogidos e informados. A lo largo del ciclo de vida laboral de los miembros del personal, los recursos humanos proporcionan apoyo mediante políticas y procedimientos, acceso a oportunidades de capacitación y aprendizaje, y orientación sobre la gestión del rendimiento. Los colegas acuden a los servicios de recursos humanos en busca de asesoramiento sobre desarrollo profesional, conflictos en el lugar de trabajo, seguros médicos y planes de pensiones, y otras cuestiones que les afectan como empleados y directivos.

52. La comunicación en materia de recursos humanos debe adaptarse a las prioridades de la Organización, promover la colaboración dentro de la comunidad de recursos humanos y centrarse en satisfacer las diversas necesidades de las personas. De esta manera, se genera confianza, aumenta la visibilidad y la pertinencia de los recursos humanos y se garantiza que las necesidades de recursos humanos de nuestros usuarios institucionales se satisfagan eficazmente.

53. Las estrategias, políticas y servicios de recursos humanos deben comunicarse de forma oportuna, coherente y consistente, fomentando una cultura de transparencia, apertura y confianza. Esto, a su vez, respalda la aplicación y la eficacia de todos los demás objetivos estratégicos al proporcionar a las personas un fácil acceso a información actualizada, permitir a la función de recursos humanos conectar con los miembros del personal para aumentar el compromiso interno y crear un sentimiento de pertenencia, y unir a los profesionales de recursos humanos con el objetivo de facilitar la excelencia y la colaboración. Asimismo, los esfuerzos de comunicación interna y externa y la divulgación deben vincularse y armonizarse para reforzar la marca de la FAO, ayudando a atraer, adquirir y mantener talentos, cubrir vacantes y planificar eficazmente la fuerza de trabajo.

Medidas para el objetivo estratégico 7	Fecha de inicio	Fecha estimada de finalización
Comunicaciones y compromisos específicos para concienciar sobre el cambio. En los casos en que existan servicios y productos de recursos humanos nuevos o actualizados, se fomentará su aplicación, difusión y utilización, así como el acceso a ellos, mediante productos, instrumentos y recursos de comunicación (materiales escritos, propuestas, orientaciones, asambleas, reuniones de equipo, conversaciones individuales, colaboración con los responsables operativos y directivos superiores, y coordinadores).	Enero de 2024	En curso
Elaboración de una estrategia de comunicación y un plan de acción para la comunicación relativa a recursos humanos que incluya un análisis de los interlocutores clave, los canales, los productos, los servicios, la marca, los recursos necesarios y las medidas propuestas para mejorar el uso de los canales y los productos. Apoyo a la creación de una mentalidad de comunicación en el seno de la CSH, así como establecimiento de funciones y responsabilidades compartidas para la comunicación y colaboración con los usuarios.	Abril de 2024	Diciembre de 2025
Puesta en marcha y difusión interna de una nueva identidad visual de recursos humanos .	Mayo de 2024	Completada Mayo de 2024
Elaboración y sometimiento a consulta de los informes anuales sobre los recursos humanos , y presentación de estos ante el Comité de Finanzas en su respectivo período de sesiones de primavera. Versión de fácil lectura diseñada y publicada internamente.		En curso
Renovación de la intranet de recursos humanos y el sitio web de carreras profesionales. Actualización, renovación y rediseño de la intranet de recursos humanos como producto e instrumento clave de comunicación, e introducción de datos en la misma.	Enero de 2025	Junio de 2025

Objetivo estratégico 8: Crear un equipo unificado de recursos humanos

54. La comunidad de recursos humanos está integrada por muchos miembros, por lo que resulta fundamental trabajar como un único equipo de recursos humanos. Esta unificación de los esfuerzos permite mejorar la aplicación general de los servicios de recursos humanos y poner a disposición, tanto para los profesionales como para los encargados de la elaboración y gestión de políticas y programas, enfoques más centrados en las personas. Asimismo, constituye un medio para compartir historias de éxito y soluciones, que luego pueden trasladarse a toda la FAO. El intercambio de puntos

de vista como comunidad de práctica fomenta la comprensión común, lo que permite disponer de profesionales de recursos humanos mejor informados.

55. En la Sede, trabajar como un solo equipo de recursos humanos ayuda a formular, gestionar y orientar mejor la aplicación de la estrategia de recursos humanos y sus medidas conexas. La consecución de un entendimiento común y el intercambio de conocimientos también redundan en una mayor claridad de los procedimientos, orientaciones y apoyo ofrecidos a los expertos y profesionales de las oficinas descentralizadas.

56. Trabajar como un único equipo de recursos humanos significa prestar servicios a medida, pero encontrar soluciones creativas y racionalizar la labor como un equipo completo, aprovechando los conocimientos especializados de la Organización y, a la vez, normalizando la calidad. Al mismo tiempo, en el marco de la actividad relacionada con los recursos humanos, debe quedar claro cuáles son las diferencias, dónde acudir para obtener las primeras respuestas, y quién hace qué y cuándo, de modo que se evite la duplicación de esfuerzos.

Medidas para el objetivo estratégico 8	Fecha de inicio	Fecha estimada de finalización
Celebración de asambleas trimestrales de alcance mundial sobre recursos humanos. Todos los colegas de recursos humanos consultan, comparten y debaten la visión, la estrategia, orientaciones clave, información actualizada y cuestiones sobre recursos humanos e intercambian conocimientos al respecto.	Enero de 2024	En curso
Celebración de reuniones mensuales con los responsables de recursos humanos a nivel mundial. El personal directivo de recursos humanos (Sede, Centro de Servicios Compartidos, oficiales y equipos regionales) proporciona información actualizada, intercambia conocimientos y elabora soluciones y orientaciones estratégicas.	Enero de 2024	En curso
Celebración de reuniones semanales del equipo de gestión de recursos humanos de la Sede. Los directivos responsables de recursos humanos (de la Sede y del Centro de Servicios Compartidos) proporcionan información actualizada, intercambian conocimientos y elaboran soluciones y orientaciones estratégicas.	Enero de 2024	En curso
Compartir todos los documentos, presentaciones y propuestas clave de recursos humanos (informe anual sobre los recursos humanos, estrategia de recursos humanos, etc.) con todos los colegas de recursos humanos , y asegurar la colaboración y la formulación conjunta de nuevos enfoques y estrategias, según proceda.	Enero de 2024	En curso
Mantener informados al Centro de Servicios Compartidos y a todas las regiones acerca de los avances y planes del sistema de información sobre recursos humanos en los ámbitos relacionados con los recursos humanos. Garantizar la participación activa del equipo mundial de recursos humanos en la formulación de futuras soluciones de recursos humanos (tanto de tecnología como de procesos y servicios).	Enero de 2024	En curso
Celebración de un retiro mundial anual del equipo unificado de recursos humanos , tras el éxito del taller mundial de recursos humanos organizado en octubre de 2023.		En curso

Funciones y responsabilidades

57. Todos los miembros de la CSH y de la comunidad mundial de recursos humanos desempeñan un papel fundamental en la aplicación de la estrategia de recursos humanos. La Oficina del Director de Recursos Humanos proporciona liderazgo y dirección generales para la aplicación de la estrategia de recursos humanos y las iniciativas previstas en el marco del Plan de acción. Los miembros del

Equipo de gestión de recursos humanos son responsables de dirigir y ejecutar esta estrategia dentro de sus respectivas áreas de especialización y de garantizar, junto con sus equipos, que se emprendan, supervisen y examinen las acciones.

58. Para la aplicación de la estrategia serán fundamentales las asociaciones clave dentro de la Organización. Entre ellas se incluyen el personal directivo central, la Oficina de Comunicación (OCC), las redes de coordinadores (pasantes, voluntarios y becarios; coordinadores de capacitación; facilitadores de lugares de trabajo respetuosos, y coordinadores de cuestiones de género), los grupos de afinidad (el Comité de las mujeres, el Comité de la juventud y UN-GLOBE), los directores de división y los responsables de contratación.

59. Finalmente, cada miembro del personal es responsable de su conducta en el lugar de trabajo, el desarrollo de su carrera, su rendimiento, su salud y su desarrollo profesional. Los directivos, incluidos los miembros del Equipo directivo central, son responsables de mantener prácticas y aplicar políticas que respalden los valores de la Organización y los objetivos de gestión de personas.

Parámetros e indicadores clave del rendimiento

Objetivo estratégico	Medición/Indicadores clave del rendimiento	Datos de referencia	Meta	Repercusión
1	Porcentaje de mandatos normalizados de recursos humanos para los RHNF utilizados en las convocatorias de manifestaciones de interés.		90 %	Cumplimiento de las normas institucionales, alineación estratégica y reducción de discrepancias. Reducción del tiempo de examen de la CSH.
1	Porcentaje de divisiones/oficinas/centros que adoptaron un marco de planificación de la fuerza de trabajo también en el contexto de un ejercicio de reestructuración/reajuste según las necesidades.		90 %	Aumento de la productividad y preparación para la sucesión a fin de minimizar lagunas.
1	Número de nuevos perfiles de puestos genéricos creados y clasificados en consulta con las divisiones/oficinas/centros.		n.a.	La creación de nuevos perfiles y funciones puede ser necesaria para responder a la evolución de las necesidades programáticas y reflejar las nuevas tendencias.
1	Número de medidas sobre puestos aprobadas para establecer nuevos perfiles o redefinir puestos vacantes y ocupados, con miras a facilitar la planificación de la plantilla y la adquisición de talento.		n.a.	A medida que evolucionan las necesidades de la Organización, puede ser necesario redefinir las funciones incorporando competencias y conocimientos especializados para mantener la eficiencia y eficacia operativa y estratégica.

Objetivo estratégico	Medición/Indicadores clave del rendimiento	Datos de referencia	Meta	Repercusión
2	El personal indica que se le brindan oportunidades de adquirir nuevas competencias para desempeñar su trabajo.	68 % (2024)	68 % indicó estar de acuerdo (de acuerdo, totalmente de acuerdo)	Obtener información sobre la eficacia de las iniciativas de aprendizaje y desarrollo de la Organización.
2	Cumplimiento general de la capacitación obligatoria para todos los empleados.	87,2 % (2024)	70 %	Establecer una base común de conocimientos, fortalecer los valores fundamentales de la Organización, fomentar una cultura compartida y asegurar el conocimiento con las políticas, normas y procesos clave.
2	Porcentaje de descripciones genéricas de las funciones de los puestos directivos clave (categoría D) para la publicación de vacantes.		90 %	Cumplimiento de las normas institucionales, alineación estratégica y reducción de discrepancias. Reducción del tiempo de examen de la CSH.
3	Porcentaje de puestos vacantes de personal profesional con cargo al PTP.	24 % (2024)	10,7 %	Mejora en la eficiencia de la contratación, la planificación de la plantilla y la evaluación de la rotación.
3	Plazo de contratación: el número de días desde el anuncio de vacante hasta la decisión de selección, para los puestos de personal de la categoría profesional financiados con cargo al PTP.	228 días (2024)	120 días	Mejora de la productividad, la eficiencia del proceso de contratación, la planificación de la plantilla y la experiencia del candidato (reputación de la Organización).
3	Porcentaje de puestos vacantes a los que se ha dado curso, es decir, publicación de anuncios de vacantes, para puestos de personal de la categoría profesional financiados con cargo al PTP.		80 %	La Organización es receptiva y proactiva a la hora de abordar las necesidades de personal. Las actividades de contratación se inician inmediatamente después de que un puesto quede vacante.
3	Paridad de género en la combinación de las categorías profesional y superiores: - P-1 a P-5 para 2024 - D-1 y superiores para 2026	48 % P-1 a P-5 27 % D y superiores (2024)	Paridad lograda y mantenida	Mejorar la representación de las mujeres y promover un lugar de trabajo inclusivo

Objetivo estratégico	Medición/Indicadores clave del rendimiento	Datos de referencia	Meta	Repercusión
3	Representación geográfica Porcentaje de países representados equitativamente en puestos de personal de la categoría profesional financiados con cargo al PTP.	73 % (2024)	75 % o más	Obtener información sobre la representación geográfica de la Organización y tomar decisiones basadas en datos para mejorar la representación en las distintas regiones.
4	La FAO dispone de políticas, procesos y procedimientos eficaces para combatir el hostigamiento y otros comportamientos inaceptables.	74 % (2024)	70 % indicó estar de acuerdo (de acuerdo, totalmente de acuerdo)	Medir la eficacia de las políticas y procedimientos de la Organización y tomar medidas proactivas para crear un entorno de trabajo más seguro y respetuoso.
5	Número de sesiones de creación de capacidad sobre el uso de datos de recursos humanos organizadas por año.		n.a.	Hacer un mejor uso de los datos de recursos humanos y empoderar a los equipos de recursos humanos.
6	Número de sesiones informativas a nivel mundial sobre prestaciones de seguridad social organizadas por año.		Tres sesiones a nivel mundial Cinco sesiones específicas por países	Ampliar al máximo la sensibilización de los empleados y el aprovechamiento de los beneficios previstos en los planes médicos ofrecidos.
7	Promedio de lectores de artículos sobre cuestiones relativas a recursos humanos en la intranet.		n.a.	Medir la eficacia de la estrategia de comunicación de recursos humanos y tomar medidas basadas en datos para mejorar el compromiso con los contenidos relacionados con los recursos humanos.
7	Visitas únicas a la página de la intranet de recursos humanos.		n.a.	Mejorar el acceso a información pertinente sobre recursos humanos y adoptar medidas basadas en datos para aumentar la interacción con los contenidos relacionados con estos.
8	Número de asambleas de alcance mundial celebradas por año.		Cuatro asambleas de alcance mundial por año.	El equipo unificado de recursos humanos consulta, comparte y debate la visión, estrategia, orientaciones clave, información actualizada y cuestiones sobre recursos humanos e intercambia conocimientos al respecto.

Objetivo estratégico	Medición/Indicadores clave del rendimiento	Datos de referencia	Meta	Repercusión
8	Número de reuniones mensuales con los responsables de recursos humanos celebradas por año.		Reuniones mensuales	El personal directivo de recursos humanos (Sede, Centro de Servicios Compartidos, responsables y equipos regionales) proporciona información actualizada, intercambia conocimientos y elabora soluciones y orientaciones estratégicas.
8	Número de reuniones semanales del equipo de gestión de recursos humanos de la Sede celebradas por año.		Reunión semanal	Los directivos responsables de recursos humanos (de la Sede y del Centro de Servicios Compartidos) proporcionan información actualizada, intercambian conocimientos y elaboran soluciones y orientaciones estratégicas.

Anexo 2

Información actualizada sobre la evaluación del proceso de contratación

60. El Comité de Finanzas, en su 202.º período de sesiones, celebrado en noviembre de 2024, examinó el documento FC 202/6, titulado “Valoración del proceso de contratación”, en el cual se destacaban las conclusiones del examen realizado por un contratista externo, Deloitte, relativo al proceso de contratación de la FAO.

61. Las recomendaciones de Deloitte para mejorar los procesos de recursos humanos de la FAO están en consonancia con el borrador de la Estrategia de recursos humanos para 2025-28, lo que demuestra un enfoque coordinado para abordar los desafíos institucionales y alcanzar los objetivos estratégicos. La integración de estas recomendaciones en las prioridades de la FAO en materia de recursos humanos se resume en los siguientes puntos.

62. La conformidad de las recomendaciones para mejorar los procesos de recursos humanos de la FAO con la Estrategia de recursos humanos pone de relieve un enfoque integral y estratégico para abordar los desafíos institucionales, asegurando al mismo tiempo la ejecución efectiva del mandato de la Organización. Este análisis muestra cómo las recomendaciones se integran a la perfección en las prioridades de recursos humanos fijadas para los próximos años, a fin de fomentar una plantilla moderna, eficiente e inclusiva.

Simplificación de los procesos de contratación

63. Uno de los principales obstáculos señalados por Deloitte fue la duración y complejidad del proceso de contratación. Con un promedio de 228 días, el plazo de contratación supera el objetivo de 120 días, lo que genera retrasos y obstáculos en el proceso. Para abordar estos desafíos, Deloitte propuso reducir los tiempos de contratación a través de soluciones innovadoras como el uso de la inteligencia artificial para la preselección y para apoyar la evaluación de las pruebas de los candidatos, la consolidación de las tareas administrativas dentro de un equipo dedicado y la capacitación específica para el personal responsable de la contratación y los miembros del tribunal.

64. La Estrategia de recursos humanos se ajusta a estas recomendaciones centrándose en mejorar la eficiencia de la contratación a través del objetivo estratégico 3, que da prioridad a la reducción de las tasas de vacantes y los plazos de contratación. Entre las esferas específicas en las que hay que centrarse para lograr una mayor eficiencia figuran la elaboración de acuerdos concertados sobre el nivel de los servicios y los acuerdos sobre los niveles operacionales para la preselección, el tiempo necesario para la preselección, etc., con indicadores clave de rendimiento para cada etapa del proceso de contratación.

65. Esto incluye la introducción de instrumentos avanzados, como la inteligencia artificial y el análisis de datos, para automatizar procesos y mejorar la transparencia. Además, en el marco del objetivo estratégico 5, la integración de soluciones basadas en inteligencia artificial mejorará el seguimiento y la elaboración de informes en tiempo real, permitiendo adoptar decisiones de forma más ágil. En conjunto, estas iniciativas tienen la finalidad de modernizar los procesos de contratación y fomentar una plantilla más ágil y con mayor capacidad de respuesta.

Avances en la planificación de la fuerza de trabajo y la gestión del talento

66. Las conclusiones de Deloitte resaltaron la importancia de elaborar un marco de gestión de capital humano basado en competencias para respaldar la planificación estratégica de la fuerza de trabajo y la gestión de talentos. Esto implica integrar la planificación de la fuerza de trabajo con los sistemas de talentos y establecer un mercado interno de talentos para garantizar un uso eficaz y flexible de los recursos.

67. La Estrategia de recursos humanos de la FAO incorpora estos elementos en el objetivo estratégico 1, que se centra en una planificación integral de la fuerza de trabajo. Este enfoque incluye abordar las carencias de competencias, adecuar la dotación de personal con las prioridades de la

Organización e implementar iniciativas de planificación de la sucesión. El objetivo estratégico 2 refuerza este enfoque al fomentar un modelo integrado de gestión de talentos que combine la contratación, el aprendizaje y la gestión del rendimiento en un marco cohesionado. Además, la elaboración de un sistema de información sobre recursos humanos unificado en el marco del objetivo estratégico 5 conectará estos esfuerzos, a fin de permitir una planificación, adquisición y desarrollo del talento sin fisuras.

Mejora de la eficiencia operacional de los recursos humanos

68. Deloitte también destacó la necesidad de realizar mejoras operativas, incluida la automatización de los flujos de trabajo, la integración de Taleo con otros sistemas y la modernización del entorno del sistema de información sobre recursos humanos para eliminar ineficiencias. Estas medidas son imprescindibles para garantizar que los procesos de recursos humanos sean eficaces y sostenibles.

69. La Estrategia de recursos humanos aborda estos desafíos en el objetivo estratégico 4, que se centra en simplificar las políticas y los procedimientos para empoderar al personal y a los directivos. Al adoptar el modelo de “Un equipo unificado de recursos humanos” en el marco del objetivo estratégico 8, la FAO busca mejorar la colaboración y la coherencia entre sus oficinas descentralizadas y la Sede. Además, el objetivo estratégico 5 hace hincapié en la adopción de instrumentos digitales avanzados y la automatización a través de un sistema de información sobre recursos humanos unificado, con el fin de mejorar la precisión de los datos, simplificar las operaciones y facilitar una toma de decisiones proactiva. En conjunto, estas iniciativas garantizan que las operaciones de recursos humanos estén alineadas con los objetivos estratégicos generales de la Organización.

Fomento de la participación y el bienestar

70. El bienestar de los empleados y la creación de un lugar de trabajo respetuoso fueron esferas clave en las recomendaciones de Deloitte. Estos elementos son fundamentales para mitigar los riesgos operacionales y crear una cultura institucional colaborativa y productiva.

71. La Estrategia de recursos humanos de la FAO aborda estas cuestiones en el objetivo estratégico 6, que prioriza la promoción de un entorno laboral justo e inclusivo. Las iniciativas de este objetivo incluyen mejorar la participación, promover la salud mental y el bienestar, y garantizar que todos los empleados se sientan valorados y apoyados. Además, el objetivo estratégico 7 hace hincapié en la importancia de contar con estrategias de comunicación coherentes y transparentes para generar confianza, mejorar la concienciación de los empleados y reforzar el compromiso de la FAO con un lugar de trabajo inclusivo y respetuoso.

Plan de acción integrado

72. La Estrategia de recursos humanos establece un plan de acción detallado e integrado para aplicar eficazmente las recomendaciones de Deloitte. Los elementos centrales de este enfoque son:

- a) **Un modelo de asociado operativo de recursos humanos proactivo:** Los asociados operativos de recursos humanos de alto nivel desempeñarán un papel fundamental a la hora de abordar desafíos de contratación, proporcionar una planificación estratégica de la fuerza de trabajo y ofrecer soluciones adaptadas a los directivos y equipos.
- b) **La ampliación de la capacidad tecnológica:** Se implementarán instrumentos digitales avanzados, incluidas la inteligencia artificial, un sistema de información sobre recursos humanos unificado y tecnologías de automatización, para mejorar los procesos de contratación, la gestión del talento y la inteligencia operativa.

Conclusiones

73. La consonancia entre las recomendaciones de Deloitte y la Estrategia de recursos humanos propuesta pone de relieve un enfoque cohesivo y con visión de futuro que busca modernizar los procesos de recursos humanos. Al integrar estas recomendaciones, la FAO está en una posición óptima para afrontar los desafíos institucionales, mejorar la eficiencia operativa y desarrollar una fuerza de trabajo de alto rendimiento, capaz de alcanzar sus objetivos estratégicos. Esta concordancia no solo respalda las necesidades inmediatas de la Organización, sino que sienta las bases de la sostenibilidad y el éxito a largo plazo.