



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

COMITÉ DE FINANZAS

169.º período de sesiones

Roma, 6-10 de noviembre de 2017

Gestión de los recursos humanos

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

Fernando Serván
Oficial encargado de la
Oficina de Recursos Humanos
Tel.: +39 065705 2299

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.

MU323/s



mu323

RESUMEN

- Se presentan a título informativo al Comité los principales logros realizados en relación con la gestión de los recursos humanos en la FAO.

ORIENTACIÓN QUE SE SOLICITA DEL COMITÉ DE FINANZAS

- Se invita a los miembros del Comité de Finanzas a tomar nota de los principales logros realizados en relación con la gestión de los recursos humanos.

Propuesta de asesoramiento

- **El Comité acogió con agrado los principales logros alcanzados en relación con la gestión de los recursos humanos en la FAO durante el período sobre el que se informa.**

Principales logros

1. Atendiendo a la petición formulada por los miembros del Comité de Finanzas en su anterior período de sesiones, la Organización informa por el presente sobre las principales mejoras aportadas en la esfera de las políticas y la gestión de recursos humanos en el último año. En la gestión de los recursos humanos, la FAO sigue respondiendo a una visión basada en cuatro factores de impulso principales: i) la contratación y promoción de empleados del más alto calibre; ii) la alineación de la gestión de los recursos humanos con las necesidades estratégicas y programáticas de la Organización; iii) la reflexión sobre el carácter de la FAO como organismo especializado del sistema de las Naciones Unidas, y iv) el aumento de la eficacia de los procesos y procedimientos relacionados con los recursos humanos. En el presente documento se informa sobre los logros alcanzados en función de estos factores de impulso.

Contratación y promoción de empleados del más alto calibre

a) Contratación de consultores y suscriptores de acuerdos de servicios personales (ASP)

2. Un examen de auditoría interna sobre los diversos aspectos relacionados con la contratación de consultores y suscriptores de ASP llevó a la determinación de varias deficiencias y malas prácticas que habían de subsanarse.

3. Como resultado de ello, la Organización presentó recientemente una política revisada de contratación de recursos humanos no funcionarios de conformidad con las recomendaciones formuladas por la Oficina del Inspector General. El objetivo de los cambios era simplificar y racionalizar los procedimientos relativos a la selección y la contratación de consultores y suscriptores de ASP.

4. Por ejemplo, la contratación de consultores en la Sede y lugares descentralizados ahora requiere una doble aprobación; de esta forma un proceso mejorado y más transparente garantizará la contratación de personas cualificadas. La aprobación inicial del supervisor inmediato del consultor va seguida de la aprobación del responsable de presupuesto de la unidad orgánica correspondiente. En el supuesto de que el supervisor inmediato sea el responsable de presupuesto, entonces será necesaria la aprobación de mayor instancia del supervisor del responsable de presupuesto.

5. Este proceso dual también se aplica a la evaluación del rendimiento de los consultores al término de sus tareas mediante informes de evaluación de la calidad. Estos ajustes mejoran la garantía de calidad, evitando así incoherencias y permitiendo un control más centralizado.

6. Paralelamente, las directrices revisadas han endurecido los procedimientos de contratación y selección a fin de asegurar que los procesos sean competitivos y que se contrate a las personas con más talento. La FAO ha introducido procesos más uniformes, transparentes y rigurosos de selección de consultores y suscriptores de ASP para garantizar una utilización óptima de los recursos en todos los casos, así como un uso eficaz y transparente de los recursos financieros de la Organización. Los cambios tienen asimismo por objeto intensificar la búsqueda de expertos de todo el mundo y aumentar la diversidad y la calidad del personal contratado para los diversos perfiles.

7. El proceso de selección revisado exige la publicación de convocatorias de manifestaciones de interés, que abarquen los perfiles o campos de especialización que se necesitan con más frecuencia, a fin de cubrir las listas de consultores y suscriptores de ASP a nivel departamental, regional y de equipos estratégicos.

8. La aceptación de los candidatos se realiza en función de su formación académica, conocimientos de idiomas de la FAO y experiencia previa. Posteriormente, un panel especializado entrevistará a los candidatos cualificados y presentará al jefe de la unidad orgánica pertinente un informe por escrito para apoyar a los candidatos que sean idóneos. Los candidatos respaldados mediante este proceso se incluirán en las listas de consultores y suscriptores de ASP de la FAO y podrán recibir ofertas de trabajo de la Organización.

9. Por último, se está implantando una nueva herramienta informática en apoyo del proceso de contratación de la Organización. En la primera fase, la herramienta se utilizará para contratar consultores y suscriptores de ASP y, a partir del 1.º de noviembre, ya se habrán configurado sus principales funciones en todas las oficinas contratantes.

b) Adscripciones y préstamos de personal a otros organismos de las Naciones Unidas

10. Las adscripciones y préstamos de personal a otros organismos durante largos períodos estaban causando una disminución de la capacidad técnica de la Organización y dificultando la planificación a largo plazo. Los puestos ocupados por personal en comisión de servicios o cedido en régimen de préstamo estaban bloqueados por el posible regreso de los funcionarios, y la continua incertidumbre impedía la programación a largo plazo en materia de contratación y resultados.

11. Dentro de los límites de los acuerdos interinstitucionales de las Naciones Unidas, la Organización ha reforzado el procedimiento de aprobación de adscripciones y préstamos, introduciendo una política revisada que prevé un mayor nivel de aprobación a fin de garantizar la armonización con las prioridades institucionales.

12. Los ajustes han incrementado el control centralizado y la evaluación de las propuestas, lo que permite la aplicación de un enfoque coherente y un mejor seguimiento de estos intercambios.

c) El rejuvenecimiento de la fuerza de trabajo y la contratación de jubilados

13. La Organización se compromete a garantizar la contratación de nuevos talentos y la aplicación de una planificación de sucesión.

14. Por tanto, la política de contratación de jubilados de las Naciones Unidas se endureció a fin de garantizar que la contratación de jubilados se utilizara como medida provisional de carácter excepcional, en función de necesidades específicas y razonables vinculadas normalmente a la transferencia de conocimientos a los nuevos funcionarios.

15. Los cambios aplicados evitan que la contratación de jubilados tenga repercusiones negativas sobre el rejuvenecimiento de la fuerza de trabajo.

16. De marzo a octubre de 2017, solamente se aprobaron el 5 % de las solicitudes de contratación de jubilados, en consonancia con la política de la FAO y dado que no pudieron hallarse soluciones alternativas.

17. Paralelamente, la Organización sigue esforzándose por garantizar la contratación de candidatos de alto nivel con grandes posibilidades de acceder a puestos de funcionarios subalternos del Cuadro Orgánico (FSCO). También se hicieron esfuerzos para seguir reteniendo en buena medida a los antiguos FSCO, en función de sus evaluaciones del rendimiento.

18. Además de los FSCO, la Organización recurrirá cuando sea necesario a personal profesional cualificado de categoría P-1, de la lista de profesionales, a fin de que se incorpore a los departamentos y a oficinas regionales en distintas esferas técnicas. Estos nuevos jóvenes profesionales contribuyen al rejuvenecimiento de la plantilla y a la renovación de los conocimientos técnicos de la FAO.

d) Programa de profesionales asociados

19. La Organización sigue colaborando con donantes mediante el Programa de profesionales asociados para ofrecer una experiencia estructurada de aprendizaje a los ciudadanos de más de 14 países diferentes a través de la exposición a actividades de cooperación internacional, a la vez que les dota de los medios necesarios para que pongan en práctica su especialización técnica bajo la supervisión de un funcionario experimentado de la FAO. Actualmente participan en el Programa 12 donantes. En 2017, la Organización ha contratado a 11 profesionales asociados y otros cuatro, financiados por China, están en vías de incorporarse a la FAO.

e) Situación de las vacantes profesionales

20. Tal como se expuso en el anterior período de sesiones del Comité de Finanzas, la Organización sigue considerando esencial mantener un cierto grado de flexibilidad en la tasa de vacantes de puestos profesionales, normalmente de alrededor del 15 %-20 %, de modo que la ejecución del Programa de trabajo y presupuesto para 2018-19 pueda adaptarse dinámicamente a las nuevas circunstancias y prioridades.

21. Es importante observar que, al mismo tiempo que se mantiene la flexibilidad en las tasas de vacantes profesionales, la Organización sigue prestando especial atención para garantizar que se cubran los puestos sensibles, críticos y esenciales.

22. Habida cuenta de los procesos de contratación en marcha, se prevé que la tasa de vacantes se sitúe entre el 15 % y el 20 %. La prioridad sigue siendo garantizar que, en todas las unidades de la Organización, en particular las áreas técnicas, se mantenga el objetivo previsto con respecto a la tasa de vacantes.

Alineación de la gestión de los recursos humanos con las necesidades estratégicas y programáticas de la Organización

a) Mejora de la estrategia de promoción y aprendizaje

23. La Organización está ejecutando una estrategia de aprendizaje revisada, basada en una determinación clara de las necesidades de aprendizaje del personal y la selección adecuada de las modalidades de capacitación.

24. En relación con las necesidades de aprendizaje del personal, la FAO está concentrando sus esfuerzos en cinco ámbitos principales:

- la capacitación administrativa, incrementada siguiendo las recomendaciones de la auditoría, a fin de reforzar los conocimientos sobre los sistemas y procedimientos internos de la FAO y mejorar la capacidad operacional del personal para llevar a cabo sus funciones, especialmente en las oficinas sobre el terreno;
- la gestión basada en los resultados (GBR), que abarca la capacitación relativa a la GBR, la gestión de los resultados y el marco estratégico;
- la capacitación técnica para mantener las competencias técnicas del personal y actualizar sus conocimientos en función de las tendencias actuales;
- la enseñanza de idiomas para mejorar la capacidad multilingüe del personal en lo que se refiere a los idiomas de la FAO;
- el desarrollo personal, que incluye cursos para mejorar las aptitudes generales y guías prácticas sobre las perspectivas de carrera.

25. La selección adecuada de las modalidades de capacitación se basa en un enfoque estratégico en el que se da prioridad a las asociaciones con el mundo académico y el uso de cursos de aprendizaje en línea.

26. En los próximos meses, la Organización se centrará en la creación de programas de capacitación en asociación con el mundo académico. De esta forma, la elaboración de programas de estudios, su impartición y evaluación se beneficiarán de la colaboración de expertos en materia de aprendizaje. Más aún, este enfoque permitirá a la Organización sacar partido de los consorcios de instituciones académicas dedicadas a actividades de aprendizaje electrónico, tales como edX (<https://www.edx.org/es/>), consorcio financiado en 2012 por la Universidad de Harvard y el Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT), que ya cuenta con 90 asociados universitarios en todo el mundo (<https://www.edx.org/es/schools-partners>).

b) Relaciones con los órganos de representación del personal

27. La Organización ha seguido impulsando una colaboración constante y sustantiva con los órganos de representación del personal, la Asociación de los profesionales de la FAO (AP/FAO) y la Unión de Personal de Servicios Generales, en relación con la consulta de todas las cuestiones que afectan a las condiciones de empleo del personal. Por medio del Comité consultivo personal-administración se celebran reuniones formales.

28. Desde comienzos de 2017, los órganos de representación del personal han examinado y acordado con la Administración un plan de trabajo sobre los temas de consulta que habrán de abordarse en la primera reunión del año, con el objetivo de que sirva de hoja de ruta para centrar en consecuencia el proceso de consulta en los temas prioritarios. A finales de octubre de 2017 se celebraron 12 reuniones del Comité consultivo personal-administración, y el proceso de consulta prosigue con reuniones periódicas.

29. En este sentido, la Administración presentó en abril de 2017 a la Unión de Personal de Servicios Generales el Examen del funcionamiento de los Comités de Selección de Servicios Generales, análisis realizado por expertos internos y externos para determinar los puntos fuertes del proceso y los ámbitos susceptibles de mejora. Las recomendaciones de este examen ya se han puesto en práctica en el proceso.

Reflexión sobre el carácter de la FAO como organismo especializado de las Naciones Unidas

a) Adopción de medidas para alcanzar los objetivos de representación geográfica de la Organización y seguir los progresos en este ámbito

30. A la hora de tomar decisiones sobre la contratación de funcionarios del cuadro orgánico de contratación internacional, siempre se ha aplicado el criterio del mérito a fin de garantizar que la Organización pueda cubrir todos los puestos con los candidatos mejor cualificados.

31. Al mismo tiempo, de conformidad con las orientaciones aportadas por los órganos rectores, se ha seguido prestando la debida atención para garantizar una representación geográfica equitativa de los Estados Miembros en la Secretaría de la Organización.

32. Mediante los constantes esfuerzos realizados en este sentido, ha sido posible reducir de forma considerable el número de países sin representación, infrarrepresentados y con representación excesiva en la Secretaría de la FAO, aumentando de esta manera el número de países equitativamente representados. Además, muchos países, que están permanentemente infrarrepresentados, como los Estados Unidos de América, el Irán y la República de Corea, están ahora representados equitativamente.

33. Con la finalización de los nuevos procesos de contratación, el porcentaje de países sin representación se sitúa en el 13 %, el de países infrarrepresentados en el 10 % y el de países representados equitativamente en el 74 %. Al elegir el personal, y con sujeción a la importancia capital de garantizar los mayores niveles de eficiencia y de competencia técnica, la Organización otorga prioridad a la contratación de personal conforme a la más amplia base geográfica posible, esforzándose especialmente en seleccionar candidatos de países sin representación o infrarrepresentados.

b) Mejora en la representación por géneros

34. La Organización prosigue sus esfuerzos en favor de la paridad de género en la fuerza de trabajo. El personal femenino representaba el 28 % de los puestos profesionales a finales de 2007. Al término de septiembre de 2017, esta cifra había aumentado hasta el 44% gracias a los continuos y crecientes esfuerzos para fomentar la contratación en asociación con numerosas instituciones profesionales y universidades en determinados países, y a la mayor atención prestada por los órganos de selección a la hora de garantizar el equilibrio entre hombres y mujeres en la contratación.

35. Otra notable mejora que debe señalarse es el aumento de funcionarias en puestos superiores. Al término de 2007, no había funcionarias entre los Directores Generales Adjuntos y ahora uno de cada tres Directores Generales Adjuntos es mujer. En conjunto, las funcionarias en puestos superiores representaban el 12 % al término de 2007, y ahora ya cubren el 26 % de los puestos superiores.

c) Fomento del multilingüismo

36. En el contexto de los procesos de selección y nombramiento, se examinan detenidamente los conocimientos lingüísticos de candidatos internos y externos.

37. Además, en los procedimientos de selección revisados de consultores y suscriptores de APS se ha introducido un control más riguroso del nivel de idiomas exigido. Con el fin de ser considerados cualificados para trabajar en la FAO, se pide a todos los candidatos que aporten pruebas de sus conocimientos lingüísticos.

38. La función de los Estados Miembros también es esencial para la adopción de una posición clara sobre el multilingüismo, expresada mediante su participación en los órganos legislativos de las diferentes organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, y su apoyo a la aplicación mediante el respaldo a todas las medidas necesarias para establecer esa posición, por ejemplo mediante el fomento de las capacidades nacionales para promover los planes de estudios profesionales hasta los niveles requeridos por las organizaciones internacionales.

Aumento de la eficacia de los procesos y procedimientos relacionados con los recursos humanos

a) Reorganización de las funciones de recursos humanos a nivel regional y transformación del Centro de Servicios Compartidos (CSC)

39. La Organización ha iniciado un proceso de reestructuración de las funciones de recursos humanos a nivel regional, con el objetivo de aumentar la eficiencia y garantizar un nivel de resultados de alta calidad. En particular, la reorganización evitará la duplicación de trabajo y permitirá un mejor uso de los recursos disponibles a nivel institucional y regional.

40. Paralelamente, la FAO está trabajando en la transformación del CSC para aumentar la productividad y garantizar que los procesos sean oportunos y eficaces. El objetivo es mejorar la coordinación y aumentar la supervisión de los nodos del CSC. Esta estructura reforzará la aplicación de procedimientos normalizados, lo que hará ahorrar tiempo y garantizará la coherencia de enfoques.

b) Plataforma moderna de contratación de personal

41. La Organización ha determinado la necesidad de automatizar la contratación y los procesos de incorporación al servicio en un entorno de sistemas informáticos integrados, para racionalizar los procedimientos operacionales y administrativos. Tras realizar un análisis en profundidad, se ha decidido adoptar una nueva plataforma de contratación.

42. Las funciones de la nueva herramienta permitirán a la Organización reducir el tiempo y los costos de tramitación, facilitando el seguimiento de los procesos a escala global y disminuyendo los procedimientos manuales.

43. En particular, la nueva plataforma mejorará la capacidad de la Organización para seguir la evolución de los distintos subprocesos y supervisar los correspondientes indicadores clave del rendimiento.

44. La nueva herramienta ya se ha instalado para facilitar la contratación de consultores y suscriptores de ASP. Por lo que respecta a los demás procesos, la Organización está trabajando en la definición de todas las funciones necesarias para implantar íntegramente la nueva plataforma durante el primer trimestre de 2018.

c) Racionalización de las disposiciones laborales

45. La Organización ha introducido nuevos procedimientos, cambios y ajustes en las distintas políticas para racionalizar las medidas de trabajo aplicables al trabajo a distancia y a las solicitudes de licencias especiales sin sueldo y de primas por funciones especiales.

46. La finalidad es evitar un uso indebido que pueda causar ineficiencias, el desperdicio de recursos y el tratamiento injusto del personal.

47. Los procedimientos revisados han implantado un control más centralizado y permitido la aplicación de enfoques coherentes que garantizan la equidad y la transparencia.

d) Endurecimiento de los procedimientos de concesión de subsidios de alquiler

48. A fin de garantizar un cumplimiento más riguroso de los criterios de coherencia, idoneidad y mayor armonización con las prescripciones legislativas nacionales, la Organización ha implantado un control más riguroso de los procesos de aprobación del plan de subsidios de alquiler en Roma y sobre el terreno.

49. A raíz de la introducción de los nuevos procedimientos, el doble nivel de control permite verificar mejor la información, simplificando así el análisis para la aprobación definitiva. La Organización está coordinándose con la Comisión de Administración Pública Internacional (CAPI) a fin de garantizar un enfoque coherente en el ámbito de las Naciones Unidas en las oficinas en los países, además de estar promoviendo la implantación de la coordinación entre los organismos con sede en Roma a este respecto.

e) Procedimientos de aprobación de incidentes imputables al servicio

50. Recientemente, se ha introducido un procedimiento mejorado de notificación de incidentes imputables al servicio con efectos positivos. Ello se ha visto favorecido por el análisis de los casos presentados para determinar patrones recurrentes e introducir medidas encaminadas a aumentar la seguridad y el bienestar del personal.

f) Aplicación de las recomendaciones del Auditor Externo sobre asuntos relacionados con los recursos humanos

51. El análisis exhaustivo de los avances realizados por la FAO en la aplicación de las recomendaciones del Auditor Externo figura en el documento FC 169/11 "Informe sobre los progresos realizados en la aplicación de las recomendaciones del Auditor Externo".

52. Por lo que respecta a las recomendaciones sobre asuntos relacionados con los recursos humanos, la Organización sigue concentrando sus esfuerzos en la aplicación de los ajustes propuestos, lo que ya ha dado resultados considerables.

53. La FAO llevó a cabo una reorganización de la Oficina de Recursos Humanos para mejorar la integración interna y las sinergias y para aplicar los principios y directrices de la Estrategia de Recursos Humanos en sus distintos ámbitos. Gracias a la reorganización, las divisiones de Recursos Humanos han introducido cambios y ajustes siguiendo un enfoque coherente, en consonancia con las necesidades de la Organización.

54. Atendiendo a las recomendaciones del estudio sobre la capacidad técnica de la Organización, se han hecho esfuerzos adicionales en la selección y la contratación de consultores, creando listas especializadas de candidatos altamente cualificados listos para asumir tareas, que constituyen una cartera de talentos. Esto se ha hecho al mismo tiempo que la introducción de controles más estrictos en relación con la contratación de jubilados, especialmente para cubrir las funciones que estos realizaban en calidad de funcionarios. Ello está ayudando a las unidades a mitigar las lagunas de conocimiento y a planificar la fuerza de trabajo en consecuencia.

55. Por lo que respecta a la gestión del rendimiento, la Organización está examinando la política de gestión del rendimiento para vincular los planes correspondientes con los objetivos de desarrollo. Al mismo tiempo, se están estableciendo mecanismos de garantía de la calidad para el Sistema de evaluación y gestión del rendimiento (SEGR). El ejercicio de control de calidad comenzará con un examen de la calidad de los planes de trabajo del SEGR a finales de año.

g) Solicitudes de datos sobre los recursos humanos funcionarios y no funcionarios formuladas por los Miembros

56. Atendiendo a la solicitud del Consejo y el Comité de normalizar el formato de los datos suministrados sobre los recursos humanos funcionarios y no funcionarios, la Organización llevó a cabo consultas con los organismos con sede en Roma a fin de acordar un formato unificado para dicha información.

57. La Organización ya ha aplicado el formato unificado común y la respuesta a la solicitud de información no sensible se proporcionará al peticionario en el plazo de unos cinco días laborables.

Desafíos

58. Si bien la gestión de recursos humanos sigue mejorando en la Organización, se han determinado varios ámbitos susceptibles de mejora, que requieren atención y esfuerzos para seguir avanzando en pro de una organización moderna con buenas prácticas de gestión de recursos humanos.

59. Una de las prioridades es la modernización de la plataforma informática de contratación de personal. La nueva herramienta ya se utiliza para el proceso de contratación de consultores y suscriptores de ASP. En los próximos meses, la Organización hará esfuerzos para garantizar el debido intercambio de conocimientos internos sobre la nueva herramienta y su implantación progresiva. Tras una mejor comprensión de este sistema, la FAO ampliará su uso a los procesos de contratación de posibles candidatos para puestos de categoría profesional y de servicios generales.

60. La Organización está resuelta a seguir ejecutando las actividades de divulgación para atraer destinatarios, como, por ejemplo, mujeres candidatas de países sin representación e infrarrepresentados. También se dedicarán esfuerzos especiales a atraer perfiles sumamente especializados, a fin de ayudar a la Organización a fortalecer la capacidad técnica y de realización de programas.

61. La Organización seguirá concentrando sus esfuerzos en relación con la capacidad del personal para asimilar los cambios y mejoras en el ámbito de los recursos humanos. Las estrategias de gestión de los cambios institucionales tienen por objeto mitigar la incertidumbre entre los empleados sobre el modo en que estos cambios podrían afectarles y reducir la posibilidad de repercusiones negativas en su productividad. La FAO está siguiendo un enfoque proactivo para guiar con éxito al personal durante la adopción de los cambios orgánicos. En particular, esto se está haciendo mediante actividades de comunicación claras y coherentes, proporcionando información detallada y documentación actualizada que también está ayudando a los empleados a entender la necesidad de esos cambios.

62. La Organización se compromete a continuar siguiendo una senda de renovación para mejorar los ámbitos de las políticas y la gestión de recursos humanos. En particular, se han concentrado grandes esfuerzos en las actividades de contratación, a fin de permitir que la Organización atraiga a los mejores candidatos disponibles en el mercado mundial, aprovechando al máximo los recursos que intervienen en el proceso. Por tanto, la FAO ha comenzado a aplicar un enfoque moderno, centrado en la búsqueda de reservas de talento y en su retención, lo que permite a la Organización mantener la flexibilidad necesaria para atender necesidades especializadas concretas y cambios de prioridades. Aunque se trata de un enfoque consolidado en el sector privado, hasta recientemente no ha sido aplicado en los distintos organismos de las Naciones Unidas.

63. La Organización seguirá manteniendo su presencia en la Red de Recursos Humanos de las Naciones Unidas a fin de actuar de enlace con otros organismos de las Naciones Unidas y otras organizaciones internacionales para conocer las mejores prácticas y las tendencias que tienen éxito, con el objetivo de estudiar su aplicación a las necesidades y prácticas de la FAO.