



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

175.º período de sesiones

Roma, 18-22 de marzo de 2019

Gestión de los recursos humanos

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

Sr. Fernando Serván
Director de la Oficina de Recursos Humanos
Tel.: +39 06570 52299

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



RESUMEN

- Se presentan para información del 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:**

- a) tomó nota de la información proporcionada en los ámbitos de la contratación y la promoción profesional, la armonización de la gestión de los recursos humanos con las necesidades estratégicas y programáticas de la Organización, el carácter de la FAO como organismo especializado de las Naciones Unidas y el aumento de la eficiencia en los procesos y procedimientos relativos a los recursos humanos;**
- b) alentó a la Secretaría a seguir mejorando la información que se presentará en futuros informes;**
- c) alentó también a la Secretaría a continuar sus esfuerzos por abordar los desafíos señalados en el documento.**

1. La Organización informa sobre las principales mejoras en el ámbito de las políticas y la gestión de los recursos humanos durante el último período examinado. En la gestión de los recursos humanos, la FAO sigue respondiendo a una visión basada en cuatro elementos 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 eficiencia de los procesos y procedimientos relacionados con los recursos humanos. En el presente documento se informa sobre los logros alcanzados en relación con estos elementos.

2. En consonancia con las políticas aplicadas desde 2012, el último período examinado demuestra que las políticas de recursos humanos de la FAO siguen produciendo una fuerza de trabajo adecuada que permite a la Organización obtener resultados en relación con su mandato y objetivos. Esta incluye personal más joven y altamente cualificado gracias a los programas de jóvenes profesionales, profesionales asociados y de pasantías, voluntariado e investigadores invitados. Esto queda patente en los niveles sin precedentes de distribución equitativa de personal y consultores, con solo un 6 % de Estados Miembros no representados y solo un 2 % de Estados Miembros sobrerrepresentados a 14 de febrero de 2019¹. La convocatoria de manifestaciones de interés en puestos de servicios generales de 2019 se basa en el éxito cosechado anteriormente, con 117 países diferentes representados actualmente en la lista de reserva. De forma similar, la representación de género del personal en todos los niveles sigue mejorando, como ya se ha reconocido a nivel del sistema de las Naciones Unidas. La movilidad geográfica continúa enriqueciendo la Organización y las mejoras tecnológicas, en particular el uso de nuevas plataformas como Taleo, hacen que los procesos de recursos humanos sean más eficientes y sencillos para los usuarios. Esto beneficia a los candidatos solicitantes y contratados, así como a los funcionarios en servicio. Al mismo tiempo, las políticas se han endurecido para permitir a los funcionarios y a los empleados trabajar en un entorno libre de hostigamiento y de acoso sexual. Todas estas medidas garantizan que la FAO se beneficie de recursos humanos de la más alta calidad y que los empleados puedan aprovechar su potencial al servicio de la Organización y sus objetivos.

Contratación y promoción de empleados del más alto calibre

a) Contratación de personal profesional

3. De conformidad con su plan de trabajo, en 2018 la Oficina del Inspector General llevó a cabo una auditoría de las políticas y procedimientos de la FAO en materia de contratación e incorporación de personal profesional para ocupar puestos correspondientes al Programa ordinario. La auditoría sobre la contratación e incorporación de personal profesional, presentada en noviembre de 2018, determinó numerosas buenas prácticas y mejoras, en particular las siguientes: la creación y estandarización de perfiles de puestos genéricos; la composición de los comités de selección del personal profesional, y en general una función más activa de la Oficina de Recursos Humanos a la hora de garantizar una mayor calidad y coherencia en el proceso. En el examen se observó que la mayoría de las medidas de contratación se llevan a cabo sin incidencias y resultan en la contratación de candidatos técnicamente competentes en consonancia con los objetivos y principios rectores en materia de contratación. En el informe también se determinó que existe margen de mejora en algunas fases del proceso de contratación e incorporación de personal.

4. El informe incluía 20 medidas acordadas para introducir mejoras en el ámbito específico del proceso de contratación. Para febrero de 2019, la Organización había aplicado 14 medidas y estaba trabajando con miras a aplicar las restantes para junio de 2019. Gracias a estos esfuerzos, la Organización introdujo mejoras significativas en los diferentes ámbitos determinados en el informe de auditoría.

¹ Se refiere a nombramientos ya finalizados, con condiciones de empleo firmadas, pero con fecha de comienzo efectiva después del 15 de febrero de 2019.

5. En particular, para medir de manera más adecuada la eficiencia, eficacia y oportunidad de las diversas fases del proceso de contratación y realizar un seguimiento de las mismas, la FAO introdujo un instrumento de seguimiento práctico para seguir las distintas fases, desde la publicación de un anuncio de vacante a la incorporación efectiva al servicio del nuevo personal. Este instrumento de seguimiento permite a la Organización analizar el tiempo que requiere cada fase del proceso de contratación, en línea y de otra forma, hacer un seguimiento del estado de los indicadores clave del rendimiento definidos, determinar obstáculos con facilidad e introducir medidas correctivas. Asimismo, para el primer trimestre de 2019 se dispondrá de un tablero de notificación en la nueva plataforma de contratación que permitirá realizar un seguimiento trimestral de las fases en línea del proceso de contratación para determinar las mejoras adicionales necesarias.

6. Además, se elaboraron directrices para responsables de contratación a fin de ayudarles a definir métodos de evaluación de forma más coherente y transparente. Siguiendo el mismo principio, se elaboraron instrucciones específicas para los miembros de los comités de entrevistadores a fin de proporcionar orientación sobre su trabajo. Sobre de la base de los requisitos del puesto, se pueden determinar diferentes métodos de evaluación, entre ellos los siguientes: selección del perfil del candidato; comprobaciones de verificación de la formación; pruebas escritas, en particular para puestos que requieran competencias de redacción; entrevistas de preselección de candidatos, a través de plataformas de vídeo o teléfono; pruebas técnicas, para evaluar los conocimientos y habilidades de los solicitantes en relación con competencias técnicas y funcionales específicas, etc. Las páginas de información de la Guía práctica de la FAO relacionadas con la contratación de personal profesional también se actualizaron para proporcionar documentación adicional a las partes interesadas internas, poniendo así a su disposición toda la información necesaria sobre los requisitos y directrices del proceso.

7. Como se expuso en el informe de auditoría, el uso de perfiles de puestos genéricos garantiza la estandarización y coherencia de las descripciones de los puestos y los anuncios de vacantes. El uso de perfiles de puestos genéricos fue firmemente respaldado en un examen de la Dependencia Común de Inspección (DCI)² como medio de garantizar el cumplimiento de las normas de la Comisión de Administración Pública Internacional (CAPI) establecidas, incrementar el número de solicitantes, acelerar el proceso y reducir costos administrativos. Por consiguiente, la Organización examinó el conjunto de perfiles de puestos genéricos para actualizarlos según fuera necesario y crear perfiles adicionales en consonancia con las solicitudes de las oficinas técnicas.

8. Se elaboraron directrices para describir los principios rectores y los procedimientos que se deben seguir para el uso de la lista de reserva de personal profesional, con el objetivo de obtener y garantizar un uso óptimo, justo, transparente y coherente de este instrumento de contratación. En las directrices se exponen los procedimientos detallados que han de seguir todas las partes interesadas que participan en el proceso para garantizar la selección de los candidatos más adecuados, asegurando el apoyo del nuevo personal a la labor de la Organización, el refuerzo de su capacidad técnica y su capacidad de obtener resultados en relación con sus programas.

9. Se realizan grandes esfuerzos dirigidos a ampliar el alcance de las comprobaciones de las referencias de los futuros funcionarios. En particular, la FAO definió procedimientos para garantizar la realización de comprobaciones previas a la contratación de manera exhaustiva, sistemática y oportuna y la inclusión de una combinación de tipos diferentes de comprobaciones (comprobaciones de la formación, de los registros laborales, de referencias basadas en competencias, del carácter o la personalidad, de los registros disciplinarios, de seguridad, etc.). Asimismo, la Organización está evaluando la posibilidad de emplear un servicio de comprobación de referencias automatizado de un proveedor externo que permitirá a la FAO simplificar los procedimientos de comprobación de referencias en todas las categorías de personal y crear una base de datos exhaustiva de las comprobaciones de referencias llevadas a cabo, lo cual evitará la duplicación del trabajo y mantendrá registros fiables.

² JIU/REP/2012/2, "Contratación de personal en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas: análisis comparativo y marco de referencia. El proceso de contratación".

10. Para reforzar las comprobaciones de las referencias de los candidatos a puestos de categoría profesional, la Organización creó un equipo específico formado por personal de la Oficina de Recursos Humanos y el Centro de Servicios Compartidos para iniciar de manera inmediata el proceso de revisión de las comprobaciones de referencias, en consonancia con la recomendación de la auditoría. Actualmente, este proceso se aplica a candidatos a puestos de personal profesional y de servicios generales. Asimismo, el uso de un servicio de comprobación de referencias automatizado garantizará un proceso de comprobación de referencias sostenible que se aplicará a todos los candidatos de puestos en el seno de la FAO. La plena aplicación de esta solución está en curso y se iniciará una vez se finalicen las evaluaciones de riesgos y los exámenes de las contrataciones necesarios.

b) Programa de profesionales asociados

11. La Organización sigue colaborando con asociados donantes mediante el Programa de profesionales asociados para ofrecer una experiencia estructurada de aprendizaje a los ciudadanos de países diferentes a través de la exposición a actividades internacionales, a la vez que los dota de los medios necesarios para que pongan en práctica su especialización técnica bajo la supervisión de un funcionario experimentado de la FAO.

12. En febrero de 2019, la FAO contaba con 31 profesionales asociados financiados por 14 asociados donantes. Asimismo, la Organización está contratando a ocho profesionales asociados con financiación del Consejo de Becas de China, tres financiados por Alemania y uno, por el Japón.

13. Se están realizando esfuerzos para armonizar las tareas de los profesionales asociados con los ámbitos en los que la Organización requiere un aumento de la capacidad técnica en diferentes lugares de destino. Esto permitirá que los jóvenes profesionales obtengan experiencia en los programas y proyectos principales de la FAO y fortalecerá los esfuerzos de retención gracias a la armonización de los ámbitos de especialización de los profesionales asociados con las prioridades de la Organización.

c) Programa de jóvenes profesionales

14. El Programa de jóvenes profesionales está estructurado y coordinado a nivel central en el marco de un proceso racionalizado de contratación, que permite que la FAO contrate a jóvenes profesionales motivados y competentes con un contrato de plazo fijo y se beneficie de sus competencias y conocimientos durante el nombramiento. El programa ayuda a la FAO a rejuvenecer su fuerza de trabajo gracias al establecimiento de una cartera de jóvenes profesionales aptos para su contratación futura.

15. En diciembre de 2018, se publicaron tres convocatorias de manifestaciones de interés para puestos de jóvenes profesionales con el fin de atraer jóvenes talentos de regiones específicas. Las convocatorias se publicaron para la región de Asia y el Pacífico, la región del Golfo y la región de América Latina y el Caribe. La Organización incrementó los esfuerzos de divulgación a fin de promover las convocatorias en las distintas regiones, en estrecha colaboración con las oficinas regionales y subregionales de la FAO.

16. Las convocatorias de manifestaciones de interés lograron atraer a una amplia gama de candidatos: 2 474 solicitudes, 1 263 de hombres, 1 211 de mujeres y 201 de solicitantes ciudadanos de países no representados o infrarrepresentados. Actualmente, la Organización está finalizando el proceso de entrevistas para crear una sólida cartera de candidatos altamente cualificados y cubrir otros puestos de jóvenes profesionales en cuanto queden vacantes, ahorrando así tiempo y recursos.

d) Contratación de personal de servicios generales

17. Desde 2015 la contratación de personal de servicios generales en la Sede y en las oficinas regionales se realiza mediante convocatorias mundiales. Esto permite a la FAO contratar candidatos altamente cualificados, de orígenes diversos y en un mercado de ámbito global, que reúnan las cualidades idóneas para trabajar en una organización internacional del sistema de las Naciones Unidas

como la FAO. Mediante las convocatorias mundiales, se reciben solicitudes de candidatos externos e internos y, al final de las diferentes fases de selección, los candidatos cualificados se incluyen en las listas de reserva de servicios generales. Estos procedimientos han dado lugar a un proceso de selección más rápido y a una reducción considerable de la duración del proceso de contratación. Asimismo, este proceso competitivo permite una mayor transparencia, lo cual da lugar al nombramiento de candidatos altamente cualificados y a la diversificación de la fuerza de trabajo.

18. Las convocatorias mundiales recientes publicadas para la Sede y las oficinas regionales, con plazo hasta el 31 de enero de 2019, permitirán a la Organización contar con nuevas listas de reserva de servicios generales. Los candidatos cualificados seleccionados a través de las convocatorias se incluirán en las listas de reserva de 2019, las cuales ampliarán el conjunto de candidatos ya establecido en 2018. En la convocatoria mundial publicada para la Sede en 2019, la Organización recibió un 71 % de solicitudes procedentes de solicitantes externos de 117 nacionalidades, lo cual confirma el resultado satisfactorio del enfoque en cuanto al aumento de la diversificación geográfica en la contratación de personal de servicios generales.

g) Programa de movilidad geográfica

19. El Programa de movilidad geográfica de la FAO está comenzando ahora su sexto año de funcionamiento y se ha convertido en parte de la cultura institucional de la Organización. Este programa se inició en 2014 como un proceso obligatorio para el personal profesional (de la categoría P-1 a la categoría D-1) contratado para puestos financiados por el Programa ordinario. El objetivo principal del programa consiste en compartir conocimientos y experiencia en la Organización, movilizar al personal y mantener una fuerza de trabajo dinámica, con capacidad de adaptación y mundial que cumpla el mandato actual y los futuros con eficacia y satisfaga las necesidades operacionales en evolución, en particular entre la Sede y las oficinas descentralizadas. Además, este programa tiene por objeto brindar oportunidades de adquirir experiencia variada y lograr la promoción y el desarrollo profesional. A fin de garantizar que la Organización cuente con una fuerza de trabajo mundial, con capacidad de adaptación, multiplicidad de aptitudes y versátil, el Programa de movilidad geográfica se ha puesto como meta realizar 75 traslados por movilidad por bienio.

20. Desde 2014 el número de transferencias por movilidad aumentó de 22 en 2014 a 51 en 2018, como se muestra en el Cuadro 1. Cabe destacar que el número de transferencias por movilidad aprobadas en 2016-17 fue de 104 y de 108 en 2018-19. En ciertos casos, algunas transferencias por movilidad no se pusieron en práctica debido a motivos operativos o a motivos individuales específicos planteados por los funcionarios interesados.

Cuadro 1. Número de transferencias por movilidad efectivas por año

Año	Número de transferencias por movilidad
2014	22
2015	34
2016	43
2017	49
2018	51

21. Los funcionarios transferidos en el marco del Programa de movilidad de la FAO poseen distintas competencias técnicas necesarias en la Organización, tanto en la Sede como en las oficinas descentralizadas. En el Cuadro 2 se muestra el número de funcionarios que participa en el Programa desglosado por ámbito técnico.

Cuadro 2. Transferencias por movilidad desglosadas por ámbito técnico desde 2014

Departamento técnico	Número de transferencias
Departamento de Agricultura y Protección del Consumidor	29
Director General Adjunto (Clima y Recursos Naturales)/Departamento de Clima, Biodiversidad, Tierras y Aguas	12
Director General Adjunto (Programas) (incluidos el Departamento de Cooperación Técnica, la División de Asociaciones y de Cooperación Sur-Sur y los equipos encargados de los programas estratégicos)	35
Departamento de Desarrollo Económico y Social	32
Departamento de Pesca y Acuicultura	20
Departamento Forestal	13
Oficinas de la cúspide	23
Director General Adjunto (Operaciones) (comprende la Oficina de Apoyo a las Oficinas Descentralizadas, la División de Informática y el Departamento de Servicios Internos)	35

22. Las transferencias por movilidad entre la Sede y las oficinas regionales permiten a la Organización intercambiar conocimientos y convertirse verdaderamente en “Una FAO”. Durante el bienio 2016-18 el número total de funcionarios transferidos a la Oficina Regional para África (RAF) fue de 20 personas, mientras que 14 dejaron esa oficina hacia otros lugares de destino. Las cifras son las siguientes: Oficina Regional para Europa y Asia Central (REU): 28 incorporaciones, 9 traslados; Oficina Regional para América Latina y el Caribe (RLC): 18 incorporaciones, 9 traslados; Oficina Regional para el Cercano Oriente y África del Norte (RNE): 8 incorporaciones, 6 traslados; Oficina Regional para Asia y el Pacífico (RAP): 23 incorporaciones y 10 traslados; en consecuencia, se reforzó la capacidad técnica en las oficinas descentralizadas.

23. Con miras a valorar los efectos del Programa en su conjunto en toda la Organización, la Oficina de Recursos Humanos organizó una serie de entrevistas en octubre de 2018 con el personal directivo superior, es decir, los Directores Generales Adjuntos en la Sede y los Subdirectores Generales en la Sede y en las oficinas regionales. Se llevaron a cabo entrevistas para recopilar la experiencia adquirida mediante los procesos de movilidad anteriores, los desafíos afrontados y sugerencias para mejorar el Programa. Todos los administradores convinieron en que el Programa de movilidad era muy importante y fundamental para la plena ejecución de los objetivos y el mandato de la FAO y señalaron los siguientes desafíos:

- los plazos para seleccionar el personal para la movilidad;
- la determinación de competencias, grados y lenguas del personal propuesto que se correspondan con los puestos vacantes disponibles;
- más claridad en los criterios de selección y los objetivos en materia de transferencia;
- mayor comunicación entre los departamentos de la Sede y las oficinas regionales;
- incentivos para que los funcionarios opten por la movilidad;
- la disponibilidad de puestos vacantes en las oficinas descentralizadas;
- la necesidad de sensibilización.

24. En el proceso de 2019 (en el que se prevén 43 transferencias) ya se han aplicado medidas para afrontar estos desafíos, de la siguiente forma:

- a) Plazos para el Programa de movilidad: dado que el proceso de movilidad es una actividad anual, las distintas fechas para cada paso del proceso, incluida la selección del personal para la movilidad, se planificarán con un calendario anual periódico, de tal forma que los administradores y el personal sean conscientes de los plazos y puedan planificar con arreglo a ello.
- b) Criterios de selección y objetivos en materia de transferencia definidos para cada departamento: a partir del proceso de 2019, se aplica una mayor flexibilidad a la hora de seleccionar el personal para la movilidad y se alentó activamente a los voluntarios. En determinadas circunstancias, también podría brindarse la oportunidad de formar parte del Programa a funcionarios que se encuentren al inicio de sus carreras en la FAO, con vistas a ampliar el conjunto de funcionarios disponibles para transferencias por movilidad.
- c) Comunicación entre los departamentos de la Sede y las oficinas regionales: con el apoyo del Director General Adjunto (Operaciones), se mejoró la comunicación entre los departamentos de la Sede y las oficinas regionales en relación con las propuestas de movilidad. Para futuros procesos de movilidad se realizará una evaluación de las necesidades en el plano regional de tal forma que puedan evaluarse y abordarse las carencias en materia de capacidad al inicio del proceso. La Organización procurará reforzar este aspecto por medio de las actividades de su Plan de gestión integrada de la fuerza de trabajo.
- d) Sensibilización: es necesario tener un mayor conocimiento de la labor de las oficinas descentralizadas porque muchos funcionarios transferidos a estas oficinas a veces no disponen de conocimiento suficiente acerca del tipo de trabajo realizado a nivel regional, y el personal directivo superior considera que sería altamente beneficioso proporcionar algún tipo de formación u orientación. En este sentido, se está examinando actualmente la posibilidad de elaborar un curso de orientación de aprendizaje electrónico sobre, entre otras cuestiones, el proceso de movilidad, la labor de las oficinas descentralizadas y el trabajo con los Estados Miembros.

25. La Organización está realizando esfuerzos continuos para consolidar el Programa de movilidad e incorporarlo a la cultura institucional a efectos de respaldar una ejecución más eficaz del trabajo.

f) Situación de las vacantes profesionales

26. La Organización sigue considerando esencial que se mantenga cierto grado de flexibilidad en la tasa de vacantes de puestos profesionales a fin de que la ejecución del Programa de trabajo y presupuesto (PTP) para 2018-19 pueda adaptarse dinámicamente a las nuevas circunstancias y prioridades.

27. 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.

28. La Organización está manteniendo la tasa de vacantes de puestos profesionales por debajo del 15 % no solo a nivel institucional, sino también en cada departamento y oficina regional. Estos objetivos se cumplen mediante una planificación eficaz de la plantilla que toma en consideración las vacantes previstas como consecuencia de la jubilación de titulares de puestos o de las renuncias o traslados.

29. A 15 de febrero de 2019 la tasa estimada de vacantes de la Organización era del 14,8 %; en la Sede esta era del 14,1 % y en las oficinas descentralizadas, del 15,8 %, como se muestra en el Cuadro 3. Estos datos tienen en cuenta todos los procesos de selección que actualmente se encuentran en las fases finales de contratación.

Cuadro 3. Tasas estimadas de vacantes profesionales (febrero de 2019)

	Puestos PTP para 2018-19	Total de puestos ocupados	Total de puestos vacantes	Tasa de vacantes
Total en la Sede	870	747	123	14,1 %
Total oficinas descentralizadas (sin incluir los Representantes de la FAO [FAOR])	259	218	41	15,8 %
Total oficinas descentralizadas (FAOR)	323	270	53	16,4 %
Total	1 193	1 017	176	14,8 %

g) Equilibrio geográfico entre los consultores

30. En consonancia con la petición de los órganos rectores³, la Organización siguió trabajando para mejorar el equilibrio geográfico entre los consultores con vistas a una ejecución más eficaz de los programas y las actividades, aun manteniendo el mérito como criterio primordial para la contratación. A este respecto, la Organización ha concentrado sus esfuerzos en aplicar plenamente el proceso de selección competitiva introducido en agosto de 2017, reforzar la utilización de listas técnicas, fortalecer las actividades de divulgación y supervisar periódicamente la situación a nivel institucional y de los departamentos y las oficinas regionales.

31. De conformidad con las recomendaciones esbozadas en el *Examen de las consultorías individuales en el sistema de las Naciones Unidas*, elaborado por la Dependencia Común de Inspección⁴, y un informe de auditoría interna, en agosto de 2017 se instauró un proceso competitivo y obligatorio para la selección de consultores. La Organización transformó sus procedimientos de selección de consultores, que pasaron de ser no competitivos y carentes de transparencia a ser estructurados, mundiales y competitivos. Actualmente, la FAO es uno de los pocos organismos de las Naciones Unidas que publica anuncios de vacantes para los trabajos de consultoría, brindando así la oportunidad a los candidatos externos de competir por empleos dentro de la Organización. El proceso revisado de selección reforzó los criterios basados en el mérito en la selección y la contratación de consultores.

32. Gracias a los procesos de selección públicos y mundiales y a las iniciativas renovadas de divulgación, la Organización recibe muchas más candidaturas de personas cualificadas, lo que contribuye a la creación de listas de candidatos cualificados más extensas. En este sentido, cabe señalar que para mejorar el equilibrio geográfico entre los consultores han de realizarse esfuerzos para mejorar el equilibrio geográfico entre los candidatos que figuren en las listas de consultores. Las listas de consultores constituyen un elemento importante para mejorar la diversidad geográfica, dado que proporcionan a los administradores un grupo potencialmente amplio de candidatos cualificados para la contratación. Varios métodos podrían utilizarse, entre ellos la planificación de las necesidades de la consultoría con suficiente antelación para ampliar la reserva de consultores y estudiar las maneras de atraer a candidatos de todos los países. En lo que respecta a las listas, las mejoras en el último período han sido satisfactorias, ya que muestran un aumento constante y sustancial de los países representados, según se indica en el Cuadro 4. Entre octubre de 2017 y febrero de 2019 el número de países representados en las listas de consultores aumentó de 54 a 176.

³ CL 158/REP, párr. 12 k), y CL 159/REP, párr. 13 h).

⁴ JIU/REP/2012/5. <http://undocs.org/es/JIU/REP/2012/5>.

Cuadro 4. Tendencias de las listas de consultores en Taleo

	Oct. de 2017	Dic. de 2017	Feb. de 2018	Abr. de 2018	Jun. de 2018	Ago. de 2018	Oct. de 2018	Dic. de 2018	Ene. de 2019
Número de anuncios de vacantes	0	113	184	249	143	31	97	27	51
Número de listas	65	79	87	87	88	90	90	92	93
Número de candidatos incluidos en las listas	102	425	1 720	2 728	2 648	2 721	2 774	3 917	3 934
Número de países representados en las listas	54	93	149	150	149	150	150	176	176
Porcentaje de candidatas en las listas	47 %	52 %	50 %	49 %	49 %	49 %	52 %	48 %	48 %
Número de consultores contratados (FG)	1 218	971	713	691	676	472	615	380	436
Número de nacionalidades de los consultores contratados (FG)	123	125	112	108	109	101	106	92	96
Porcentaje de candidatas contratadas como consultoras (FG)	47 %	49 %	53 %	54 %	54 %	54 %	56 %	56 %	57 %

33. En especial, la Organización centró sus esfuerzos en atraer más candidatos cualificados y en enriquecer la reserva de posibles consultores en cada lista técnica. Se han logrado mejoras sustanciales en el equilibrio geográfico de todas las listas de la Organización. Como puede observarse en el Cuadro 5, el número de países representados en cada lista departamental se incrementó en el período comprendido entre mayo de 2018 y febrero de 2019. Estas mejoras demuestran los esfuerzos y el compromiso de las unidades de contratación, que están sentando las bases para lograr un equilibrio geográfico entre los consultores contratados.

Cuadro 5. Datos sobre las listas de consultores y los consultores contratados a 25 de enero de 2019

Departamentos	Número de candidatos en la lista	Número de países representados en la lista	Número de consultores contratados (Programa ordinario)	Número de países representados (Programa ordinario)
CÚSPIDE	281	79	63	32
DDO	222	61	53	27
DDP	842	114	100	38
ES	656	92	69	28
AG	365	86	16	9
CB	289	58	17	15
FI	243	58	22	18
FO	242	60	14	11

RAF	210	62	12	12
RAP	225	73	17	14
REU	164	56	23	17
RLC	90	32	17	14
RNE	98	42	12	9
Total	3 934*	176	435	96

* Algunos candidatos figuran en más de una lista.

34. El aumento del número de posibles consultores, de un número tan alto de nacionalidades, hace que las oficinas descentralizadas tengan mayores posibilidades de contratar a técnicos locales con conocimientos de la región o los países. Se presta la debida atención a la contratación de consultores que sean nacionales residentes de las regiones, en particular cuando el conocimiento del entorno de trabajo local sea fundamental, en especial para la cooperación Sur-Sur. En el Cuadro 6 se muestran las tendencias positivas en el mantenimiento o el aumento del porcentaje de consultores que trabajan en regiones de las que son nacionales residentes, en especial en la RAF y la RNE. Son necesarios esfuerzos adicionales para ampliar las listas de consultores a fin de incluir a los nacionales residentes de la región en la RAP.

Cuadro 6. Porcentaje de consultores contratados con cargo al Programa ordinario en las oficinas regionales (enero)

		RAF	RAP	REU	RLC	RNE
A 25 de enero de 2018	Total de consultores	19	31	23	21	23
	De la región	11	14	21	17	7
	% de la región	58 %	45 %	91 %	81 %	30 %
A 25 de enero de 2019	Total de consultores	12	17	23	17	12
	De la región	11	4	18	12	7
	% de la región	92 %	24 %	78 %	71 %	58 %

35. Según se muestra en el Cuadro 7, hay una distribución equilibrada de las competencias técnicas en las listas en las tres categorías de consultores (A-[superior], B-[intermedia] y C-[inicial]).

Cuadro 7. Desglose de las listas de consultores a 1 de febrero de 2019

Competencia técnica	Categorías de consultor			Total general
	A	B	C	
Expertos en agricultura	167	331	141	639
Expertos en medio ambiente	68	212	166	446
Expertos en pesca	78	106	97	281
Expertos en actividad forestal	49	160	65	274
Expertos en ciencias sociales	15	104	102	221
Expertos en nutrición	42	51	28	121
Economistas	8	62	53	123

Estadísticos	26	72	41	139
Especialistas en apoyo a la gestión	317	919	454	1 690
Total general	770	2 017	1 147	3 934

36. Se elaboran informes periódicos sobre las listas departamentales y regionales de consultores y consultores contratados, lo que permite un mejor seguimiento del equilibrio geográfico por parte de las unidades de contratación. Este proceso de seguimiento ha sido decisivo para garantizar una difusión más amplia de los anuncios de vacantes, más oportunidades de entrevistas para los ciudadanos de Estados Miembros y, como consecuencia de ello, listas más completas y equilibradas desde un punto de vista geográfico. Al mismo tiempo, las unidades de contratación reciben información sobre la situación del equilibrio geográfico entre sus consultores y, según proceda, se las alienta a redoblar los esfuerzos para mejorarlo.

37. Las medidas adoptadas han dado resultados concretos. El Cuadro 8 presenta los cambios en el porcentaje de las nacionalidades más frecuentes desde enero de 2016. Como se puede observar, el porcentaje de consultores financiados por el Programa ordinario para las cinco o 10 nacionalidades más frecuentes disminuyó considerablemente, como consecuencia de las medidas adoptadas.

Cuadro 8. Porcentaje de las nacionalidades de origen de los consultores más frecuentes (COF.REG)

	25 de enero de 2016	25 de enero de 2017	25 de enero de 2018	25 de enero de 2019
Programa ordinario				
Países representados	96	110	111	96
Porcentaje de las cinco nacionalidades más frecuentes (%)	52,53 %	51,19 %	49,55 %	37,39 %
Porcentaje de las 10 nacionalidades más frecuentes (%)	64,32 %	62,88 %	59,79 %	51,15 %
Total	653	881	674	436

38. En lo que respecta a las consecuencias económicas, los datos contenidos en los siguientes cuadros muestran un descenso general de los honorarios y las prestaciones de sustento mensuales, relacionado con la disminución del número de consultores contratados. Los gastos mensuales totales en concepto de honorarios disminuyeron de unos 4,2 millones de USD en enero de 2018 a 2,7 millones de USD en enero de 2019. El promedio del costo mensual por consultor aumentó ligeramente de 6 662 USD a 6 800 USD, lo que equivale a un 2 %, debido a la inflación.

39. En total, los gastos mensuales en concepto de prestaciones de sustento también disminuyeron, de 203 013 USD en enero de 2018 a 116 726 USD en enero de 2019. El número de consultores que recibieron prestaciones de sustento pasó de 215 en enero de 2018 a 132 en enero de 2019. El promedio de la prestación de sustento mensual por consultor disminuyó de 944 USD en enero de 2018 a 884 USD en enero de 2019 (- 6 %).

Cuadro 9. Costo de los consultores (honorarios y prestaciones de sustento mensuales) financiado con cargo al Fondo General el 15 de enero de 2018 y de 2019

	15 de enero de 2018			15 de enero de 2019			Cambio medio
	Número	Total de honorarios por mes (USD)	Promedio por persona y mes (USD)	Número	Honorarios totales por mes (USD)	Promedio por persona y mes (USD)	(%)
Sede	508	3 339 240	6 573	319	2 100 160	6 584	0 %
Oficina Regional para África	18	118 316	6 573	11	84 458	7 678	17 %
Oficina Regional para Asia y el Pacífico	31	256 410	8 271	18	161 040	8 947	8 %
Oficina Regional para América Latina y el Caribe	20	119 479	5 974	15	114 451	7 630	28 %
Oficina Regional para el Cercano Oriente	25	185 130	7 405	10	88 440	8 844	19 %
Oficina Regional para Europa	23	144 917	6 301	24	150 940	6 289	0 %
Total	625	4 163 492	6 662	397	2 699 489	6 800	2 %
	Número	Total de prestaciones de sustento por mes (USD)	Promedio por persona y mes (USD)	Número	Total de prestaciones de sustento por mes (USD)	Promedio por persona y mes (USD)	(%)
Sede	161	105 324	654	97	52 564	542	-17 %
Oficina Regional para África	12	24 027	2 002	9	19 495	2 166	8 %
Oficina Regional para Asia y el Pacífico	17	31 503	1 853	4	5 446	1 362	-27 %
Oficina Regional para América Latina y el Caribe	7	11 404	1 629	9	17 852	1 984	22 %
Oficina Regional para el Cercano Oriente	8	16 994	2 124	4	6 686	1 672	-21 %
Oficina Regional para Europa	10	13 761	1 376	9	14 683	1 631	19 %
Total	215	203 013	944	132	116 726	884	-6 %

40. El equilibrio geográfico entre los consultores ha mejorado considerablemente. No obstante, mejorará aún más cuando la Organización asimile el concepto y los beneficios de aumentar la diversidad de la fuerza de trabajo y de que los consultores tengan conocimientos de las regiones en las que asuman sus responsabilidades.

h) Programas de pasantías, voluntariado e investigadores invitados

41. Desde la renovación de 2017 del Programa mundial de la FAO sobre pasantías, voluntariado e investigadores invitados, la Organización ha seguido diversificando el tipo de participantes, que actualmente proceden de Estados Miembros no representados e infrarrepresentados, comunidades indígenas y del Sur del mundo. El Programa se está aprovechando como una plataforma inclusiva que fomenta la participación de los jóvenes en apoyo de la labor de la Organización encaminada a lograr un mundo sin hambre. Asimismo, sigue aumentando las oportunidades de participación en las oficinas descentralizadas, prestando apoyo al fomento de la capacidad a escala local y regional.

42. En 2018, se asignaron 348 participantes de 85 Estados Miembros a 55 lugares de destino; 75 participantes (el 22 %) procedían de Estados Miembros no representados e infrarrepresentados; 10 participantes procedían de comunidades indígenas y el 66 % eran mujeres. El 31 % de los participantes fueron asignados a oficinas descentralizadas.

43. En el mismo año, se firmaron 13 nuevos acuerdos de patrocinio con gobiernos, instituciones académicas, la sociedad civil y entidades del sector privado, incluidos varios países infrarrepresentados. La mayoría de los nuevos asociados que aportan fondos procede de Asia Oriental y Europa. En consecuencia, el 21 % de los pasantes, voluntarios e investigadores invitados recién contratados estaban patrocinados externamente.

44. Con el apoyo de las redes de FAOR y las oficinas de enlace, la Organización continuará intensificando las campañas de difusión con vistas a aumentar el número de participantes, prestando atención a mejorar el equilibrio geográfico y de género. Se están formalizando nuevos acuerdos de colaboración con el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) y la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados para movilizar conjuntamente a más jóvenes indígenas que se puedan acoger al programa de pasantías, voluntariado e investigadores invitados. Con el apoyo de los Estados Miembros correspondientes, en 2019 se están poniendo en marcha campañas mundiales de difusión más eficaces.

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

a) Estrategia de fomento de la capacidad y aprendizaje específico

45. La Organización está ejecutando una estrategia de aprendizaje basada en una determinación clara de las necesidades de aprendizaje del personal y la selección adecuada de las modalidades de formación. Para satisfacer estas necesidades de aprendizaje, la FAO está concentrando sus esfuerzos de fomento de capacidad en cinco ámbitos principales:

- la capacitación administrativa, 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;
- la gestión basada en los resultados (GBR), que abarca la capacitación relativa a la GBR, la gestión orientada a 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 las capacidades lingüístico del personal en lo que se refiere a los idiomas de la FAO;
- el desarrollo personal, para mejorar la capacidad de gestión y de dirección y las aptitudes interpersonales y proporcionar orientación práctica sobre las perspectivas de carrera.

46. Durante 2018 y siguiendo las recomendaciones de la auditoría interna, la Organización ha centrado sus esfuerzos en determinar, elaborar e impartir formación específica para reforzar el uso de las funcionalidades del Sistema mundial de gestión de recursos (SMGR), como un curso de formación mixta en línea sobre los procesos de contratación de recursos humanos no funcionarios y un curso en línea sobre cuentas por pagar. Con miras a aumentar el conocimiento de los ámbitos relacionados con la gobernanza, la Organización ha presentado recientemente dos cursos en línea, uno sobre prevención del fraude y la corrupción y otro sobre los mecanismos de control interno.

47. De acuerdo con la política de la FAO de tolerancia cero contra el hostigamiento en todas sus formas, la Organización se ha centrado en dar a conocer las políticas de prevención del hostigamiento, el acoso sexual y el abuso de autoridad, entre otras cosas, con la publicación de un breve vídeo y un curso más completo titulado “Working Harmoniously Together” (Trabajando juntos en armonía), en consonancia con el curso de la Secretaría de las Naciones Unidas. Además, se ultimó un vídeo sobre prevención de la explotación y el abuso sexuales, que se difundió entre todos los empleados de la FAO.

48. Para seguir mejorando las aptitudes de gestión y dirección, la Organización ofrece dos programas virtuales de aprendizaje mixto e interactivo. El primer programa va dirigido al personal directivo superior de las categorías P-5 y superiores y combina la formación para el personal directivo con módulos de aprendizaje en línea. Desde su puesta en marcha de 2017, han realizado el programa 76 directivos. El segundo programa tiene la finalidad de consolidar los conocimientos y las competencias de los supervisores de las categorías P-2, P-3, P-4 y el profesional de contratación nacional. Desde 2014, 319 funcionarios han finalizado la formación.

49. Para fortalecer las aptitudes interpersonales, la Organización presentó programas educativos a través de su módulo de aprendizaje en línea en you@fao. Asimismo, prestó especial atención a analizar las necesidades concretas de aprendizaje y organizar talleres adaptados internos sobre aptitudes de presentación, redacción eficaz de informes, servicio de atención al cliente y aptitudes de mediación y negociación a través de un nuevo grupo de proveedores externos.

50. La Organización también está asegurando el fomento del multilingüismo en el entorno de trabajo mediante una serie de cursos de idiomas en línea dirigidos al personal asignado a lugares de destino que tienen un acceso limitado a la formación lingüística.

51. Como se muestra en el Cuadro 10, la Organización está aumentando las ofertas de formación en línea y promoviendo la utilización de esta modalidad de aprendizaje eficaz en función de los costos. Esta fórmula permite a la Organización llegar a todos los empleados de los distintos lugares de destino y evitar reproducir los costos cada año para el mismo curso. Desde 2015, se ha producido un aumento constante de la utilización de cursos de formación en línea, que se ha doblado pasando del 29 % en ese año al 58 % en 2017.

52. Las sesiones de formación en línea han aumentado notablemente de 4 687 en 2017 a 14 036 en 2018, debido en parte a que la Organización introdujo cuatro cursos en línea obligatorios sobre prevención del hostigamiento, el acoso sexual y el abuso de autoridad; igualdad de género; seguridad del personal (BSAFE), y prevención del fraude y otras prácticas corruptas.

Cuadro 10. Formación por ámbito y modalidad con participación del personal en 2015, 2016, 2017 y 2018

		2015		2016		2017		2018	
		P	SG	P	SG	P	SG	P	SG
En línea	Capacitación administrativa, técnica y sobre GBR	743	683	1 337	1 160	2 026	1 114	6 751	5 248
	Cursos de idiomas	-	-	38	7	19	0	39	11
	Cursos de desarrollo personal	386	558	767	983	675	853	867	1 120
Interna	Capacitación administrativa, técnica y sobre GBR	1 567	1 134	1 453	648	942	703	564	164
	Cursos de idiomas	707	534	465	527	585	507	539	529
	Cursos de desarrollo personal	1 385	510	425	379	330	329	334	174

53. Asimismo, la FAO está fomentando la capacitación en las nuevas áreas prioritarias para ayudar a que sus funcionarios aumenten los conocimientos y competencias de carácter técnico, atendiendo a las peticiones de las partes interesadas. En 2018, la Organización impartió formación estratégica en competencias relacionadas con los medios de comunicación a 43 portavoces de la FAO en equipos estratégicos encargados de reforzar las comunicaciones en temas prioritarios como el hambre cero.

b) Relaciones con los órganos de representación del personal

54. La Organización mantiene una colaboración constante y sustantiva con los órganos de representación del personal —la Asociación de los Profesionales de la FAO (AP-in-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. El Comité es el foro para el diálogo y la consulta entre la Administración y los órganos representativos del personal sobre cuestiones relativas a las condiciones de empleo y el bienestar general del personal, así como para la provisión de recomendaciones y asesoramiento a la Administración superior.

55. En 2018, se celebraron 10 reuniones de este Comité. En la primera reunión de 2019, los órganos de representación del personal y la Administración examinaron y acordaron un plan de trabajo para el año, con el objetivo de que sirva de guía y, en consecuencia, centrar el proceso de consulta en los temas prioritarios. Este programa de trabajo es la base del proceso de consulta, cuyos temas principales son: los asuntos relativos al Economato, el Comité Asesor Mixto sobre Seguro Médico y el seguro médico, el programa de movilidad geográfica, el subsidio de alquiler en las oficinas descentralizadas, la encuesta de satisfacción del personal y el refuerzo de los métodos flexibles de trabajo. Las reuniones periódicas del Comité consultivo personal-Administración han brindado la oportunidad de crear un foro abierto en el que dialogar y debatir y, junto con las reuniones bilaterales, han formado un mecanismo conjunto del personal y la Administración que ha sido fundamental y fructífero y que ha contribuido a la ejecución satisfactoria de nuevas iniciativas y a la mejora y la actualización de los procedimientos.

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

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

56. En diciembre de 2018, la Asamblea General de las Naciones Unidas aprobó la inclusión del componente de diversidad de la fuerza de trabajo en el marco para la gestión de los recursos humanos, siguiendo la labor realizada por la Comisión de Administración Pública Internacional en relación con el marco actualizado para la gestión de los recursos humanos⁵. En el informe de la Comisión de Administración Pública Internacional correspondiente a 2018 se establece lo siguiente: “La composición de la plantilla en el régimen común de las Naciones Unidas debe reflejar una fuerza de trabajo diversa desde distintas perspectivas (entre otras, la distribución geográfica equitativa y el equilibrio de género, así como la diversidad cultural, generacional y lingüística y las perspectivas de las personas con discapacidad) y esa diversidad debe ser apoyada por los responsables de la adopción de decisiones con el fin de reforzar el desempeño de las organizaciones”⁶.

57. A la hora de tomar decisiones sobre contratación, la Organización siempre ha aplicado el criterio del mérito a fin de garantizar la selección de los candidatos mejor cualificados; al mismo tiempo, de conformidad con la orientación proporcionada por los órganos rectores, sigue prestando la debida atención a asegurar una representación geográfica equitativa de los Estados Miembros. Al elegir el personal, y con sujeción a la importancia capital de garantizar los mayores niveles de

⁵ Asamblea General de las Naciones Unidas, “Régimen común de las Naciones Unidas. Informe de la Quinta Comisión”, A/73/676.

⁶ Anexo V, Informe de la Comisión de Administración Pública Internacional correspondiente a 2018, A/73/30.

eficiencia y 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.

58. Mediante los constantes esfuerzos realizados en este sentido, la Organización logró reducir de forma considerable el número de países sin representación, infrarrepresentados y con representación excesiva en la Secretaría, con lo que se aumentó el número de países equitativamente representados. Muchos de los países sin representación o infrarrepresentados, como Belice, Brunei, Guinea-Bissau, Indonesia, Islas Salomón, Laos, Libia, Namibia, Saint Kitts y Nevis, Suriname, Timor-Leste y Tuvalu, se están convirtiendo en países equitativamente representados. Con la finalización de los nuevos procesos de contratación, el porcentaje de países sin representación se sitúa en el 6 %; el de países infrarrepresentados, en el 4 %, y el de países representados equitativamente, en el 88 %.

59. Los esfuerzos realizados en este sentido se siguen rigiendo por el documento titulado “Actualización del Plan de acción para lograr la paridad de género y la distribución geográfica equitativa del personal de la FAO”⁷. En el plano regional, la Organización reforzó la comunicación con los Representantes de la FAO y los oficiales regionales de recursos humanos, con vistas a aumentar la promoción de anuncios de vacantes y facilitar la presentación de candidatos locales mediante medidas especiales para tal fin. Gracias a la fórmula utilizada para las convocatorias de oficiales subalternos de categoría profesional, la Organización atrajo a una gran cantidad de candidatos de países sin representación o infrarrepresentados. Se podrá adoptar un planteamiento parecido para otras campañas de contratación específicas.

b) Mejora en la representación de los sexos

60. La FAO reconoce que conseguir una representación equitativa de los sexos en la plantilla es un objetivo fundamental y una condición necesaria para el logro de los objetivos de las Naciones Unidas. La Organización se ha comprometido en consecuencia a promover la igualdad de género en su labor técnica y la paridad entre los sexos en la plantilla a todos los niveles, incluidas en las categorías profesional y superiores.

61. La Organización basa sus esfuerzos en el logro de la paridad entre los géneros del personal sobre la base de los principios de transparencia y mérito en la contratación y promoción del personal, trabajando para eliminar los obstáculos sistémicos y culturales que perpetúan las desigualdades en la representación de los sexos y para mejorar las políticas y prácticas que contribuyen a un entorno laboral inclusivo y abordan el hostigamiento y la discriminación en razón del género.

62. Asimismo, prosigue sus esfuerzos para lograr la paridad de género en la fuerza de trabajo. El personal femenino representaba el 36 % de los puestos profesionales al inicio de 2012. En febrero de 2019, gracias a las campañas constantes y crecientes para fomentar la contratación en asociación con instituciones profesionales y universidades en determinados países, esta cifra alcanzó el 43 %. Otra mejora notable que cabe observar es el aumento en puestos superiores de las mujeres, que a comienzos de 2012 representaban el 21 % de los puestos superiores y ahora representan el 25 %.

63. La Organización elaboró una estrategia específica para lograr la paridad de género, que se muestra en el documento titulado “Actualización del Plan de acción para lograr la paridad de género y la distribución geográfica equitativa del personal de la FAO”. Sobre la base del Plan de acción, la FAO debería lograr la paridad de género en la categoría profesional en 2022 y en los puestos superiores en 2024.

64. De acuerdo con la Estrategia para todo el sistema de las Naciones Unidas sobre la paridad de género, el Plan de acción para lograr la paridad de género entre el personal de la FAO se centra en tres ámbitos clave: el liderazgo y la rendición de cuentas; la contratación, retención, desarrollo profesional

⁷ CL 160/4 Add.1.

y gestión del talento, y el entorno favorable. La Organización sigue haciendo todo lo posible por ejecutar el Plan de acción y ya se están llevando a cabo diferentes actividades.

65. En particular, la FAO introdujo varias medidas encaminadas a asegurar que los responsables de la contratación conozcan totalmente la función que cumplen para lograr la paridad de género y que rindan cuentas a este respecto, y les ayudó a promover un lugar de trabajo con igualdad de género. En lo que respecta a las políticas de contratación y desarrollo profesional, la FAO ya permite que todos los funcionarios soliciten puestos cuyos requisitos cumplen, sin ningún otro obstáculo más que sus cualificaciones y los criterios mínimos indicados, a diferencia de otros organismos del sistema de las Naciones Unidas, que permiten únicamente que los funcionarios soliciten puestos de una categoría superior. Este enfoque facilita el desarrollo profesional basado en el mérito, en consonancia con los principios de la Organización. Además, la FAO está poniendo en práctica medidas para eliminar los prejuicios inconscientes en los diferentes pasos del proceso de selección. Por ejemplo, las políticas sobre contratación garantizan la composición equilibrada de los grupos de entrevistadores y la Organización está revisando el texto de los anuncios de vacantes para asegurar que sea neutro en cuanto al género.

66. En lo que respecta a la paridad de género en los cargos superiores, la Organización es consciente de la necesidad de aumentar la proporción de mujeres directivas. Dado que alcanzar la paridad de género es un reto compartido, la Organización está colaborando con otros organismos con sede en Roma para crear una base de datos y una reserva compartidas de mujeres candidatas cualificadas y está coordinando iniciativas parecidas con otros organismos de las Naciones Unidas a través de la Red de recursos humanos de la Junta de los Jefes Ejecutivos del sistema de las Naciones Unidas para la Coordinación.

67. La Organización ya ha hecho suyas las Directrices sobre entornos favorables para el sistema de las Naciones Unidas y ha asumido el compromiso de mantener y reforzar medidas específicas para crear un entorno de trabajo que valore la diversidad y flexibilidad, proporcione igualdad de oportunidades, reconozca que los funcionarios también son miembros de una familia y una comunidad y garantice un entorno de trabajo seguro. Ya se han establecido y se aplican políticas relativas al hostigamiento y el abuso de autoridad, la conducta ética, la resolución de conflictos y la protección contra las represalias, y la FAO participa activamente en el Equipo de tareas de la Junta de los Jefes Ejecutivos del Sistema de las Naciones Unidas para la Coordinación sobre la lucha contra el acoso sexual en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas. La FAO ya ha puesto en práctica una política sobre lactancia materna y ha introducido modalidades de trabajo flexibles, como horarios de trabajo flexibles, teletrabajo, empleo a jornada parcial y horario de trabajo comprimido.

68. Asimismo, la FAO reconoce que la mentalidad de la Organización es importante para lograr y mantener la paridad entre los sexos. Por consiguiente, está elaborando una campaña interna de comunicación encaminada a impulsar los beneficios de un entorno de trabajo diverso, con vistas a fomentar una mentalidad que valore la diversidad.

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

a) Puesta en marcha de la nueva plataforma de contratación

69. La Organización está modernizando la plataforma de contratación para poder aprovechar las nuevas funcionalidades disponibles en el mercado y mejorar la experiencia de los candidatos y los futuros empleados de la FAO. Tras un examen competitivo, se seleccionó el producto Taleo para tal fin. Taleo es una plataforma de aplicaciones que proporciona un instrumento moderno e integral de búsqueda de talento, contratación y gestión de casos que respalda las transiciones profesionales, como la incorporación, el cese en el servicio y la transferencia de funcionarios y recursos humanos que no son funcionarios.

70. Esta nueva plataforma garantiza que todos los candidatos tengan toda la información disponible, que se sincroniza con el SMGR de la plataforma del Sistema de planificación institucional de los recursos básicos de la FAO. Esta integración proporciona una mejor estructura para potenciar el

cumplimiento y el control en apoyo de políticas sobre recursos humanos, como las dirigidas a permitir la selección transparente de los candidatos más cualificados tomando en consideración los requisitos académicos, la experiencia y el conocimiento de idiomas. Todos los anuncios de vacantes se pueden rastrear y seguir con facilidad, lo que mejora la visibilidad en los pasos de la tramitación, que se espera conlleve la mejora de los principales indicadores clave del rendimiento, como el tiempo de contratación.

71. La nueva tecnología también introduce el apoyo a una serie de prácticas innovadoras que ayudan a dar respuesta a las necesidades de talento de la FAO, a la vez que proporcionan acceso a posibles candidatos en tres idiomas de la FAO: español, francés e inglés.

72. Desde octubre de 2017, todos los anuncios de vacantes y los procesos de selección conexos para el personal de servicios generales, los oficiales nacionales, el personal nacional de proyectos, los consultores, los suscriptores de acuerdos de servicios personales, los pasantes, los voluntarios y los investigadores invitados se gestionan mediante la nueva plataforma de contratación (Taleo).

73. En febrero de 2019 se finalizó la última fase de la implantación de la plataforma de contratación Taleo, a través de la cual se publican los anuncios de vacantes y los procesos de selección para los puestos de funcionario del cuadro orgánico de contratación internacional y los de funcionario de nivel superior. Posteriormente, la nueva plataforma de contratación llegó a la última fase de su implantación y en la actualidad es el único depósito y la única plataforma de contratación que se utilizan en la Organización.

b) Gestión del rendimiento

74. En abril de 2018 la Organización realizó un examen del Sistema de evaluación y gestión del rendimiento (SEGR) a fin de determinar las mejoras que se podrían hacer para adaptar mejor el sistema a las necesidades de la Organización. Este examen se centró en la calidad de la aplicación del SEGR en 2016 y 2017. Uno de los principales elementos analizados fue la eficacia de los planes de trabajo, en la medida en que vinculan las competencias técnicas del personal con tareas y resultados específicos, cuantificables, asequibles, pertinentes y de duración determinada (SMART). El examen mostró que el proceso de elaboración de los planes de trabajo efectivamente permite a la FAO evaluar las competencias técnicas del personal sobre la base de sus resultados.

75. La Organización también puso en marcha una encuesta destinada a que el personal aportara sus comentarios. La encuesta del SEGR se diseñó en colaboración con los órganos de representación del personal y se distribuyó en marzo de 2018 a 2 683 funcionarios que cumplían con los requisitos exigidos. El índice de respuesta fue del 45 %. Según los resultados de la encuesta, más del 60 % de los entrevistados se mostró de acuerdo o muy de acuerdo con los beneficios del proceso del SEGR y con que la política actual del Sistema define con claridad el proceso, las funciones, las responsabilidades y la escala de calificación.

76. Sobre la base de los resultados del examen de calidad del SEGR y la encuesta del personal, se ha establecido un plan de acción para seguir mejorando el SEGR y se están realizando actividades a tal fin, que se iniciarán con el ciclo del Sistema correspondiente a 2019. Ello comprende aumentar la capacitación de los funcionarios y el personal directivo, incluida la elaboración de tres instrumentos de aprendizaje en línea para aclarar el proceso del SEGR; redactar objetivos de rendimiento SMART, y formular y recibir observaciones. Se ha establecido un calendario fijo anual para todas las fases del SEGR, que comenzó con la publicación de la planificación del Sistema para 2019 el 1 de diciembre de 2018. También se ha mejorado el proceso de evaluación a 360 grados, de forma que el personal directivo ahora puede seleccionar hasta tres subalternos directos para formular sus impresiones al final del año, además de las otras opciones de evaluación a 360 grados que tienen. La Organización también ha venido reforzando la política y el proceso del SEGR a través de seminarios web con coordinadores del propio Sistema.

77. Con miras a seguir fortaleciendo la evaluación de la gestión del rendimiento y el cumplimiento, la Organización ha automatizado el informe sobre el período de prueba de los funcionarios a plazo fijo en el módulo de gestión del rendimiento en línea en you@fao.

78. La Organización está adaptando su método de evaluación y gestión del rendimiento a los principios y directrices recomendados por la Comisión de Administración Pública Internacional, como las opciones de recompensas y reconocimiento, que se analizarán ulteriormente con la Administración superior y los órganos de representación del personal.

c) Plan integrado de gestión de la fuerza de trabajo

79. La Organización está elaborando un Plan integrado de gestión de la fuerza de trabajo para facilitar una gestión perfecta de la fuerza de trabajo diversa mundial. En el Plan se describen seis características que definen la fuerza de trabajo deseada y que están en línea con el Marco integrado de competencias de la FAO y el marco de liderazgo de las Naciones Unidas. El Plan está constituido por 10 principios básicos, a saber: 1) la adaptación de los perfiles de aptitudes y la distribución de la fuerza de trabajo a las prioridades estratégicas; 2) la contratación eficaz; 3) el rejuvenecimiento de la fuerza de trabajo; 4) la gestión del rendimiento y la formación profesional; 5) la movilidad geográfica; 6) la planificación de la sucesión; 7) la adquisición de talento con fines específicos; 8) un entorno de trabajo favorable; 9) un sistema integrado de información en tiempo real para la gestión de la fuerza de trabajo, y 10) un mecanismo interno de coordinación y supervisión.

80. El Plan integrado de gestión de la fuerza de trabajo refleja los resultados de una encuesta que la Oficina de Recursos Humanos llevó a cabo entre noviembre y diciembre de 2018. Esta encuesta en línea se dirigió a los responsables de la contratación y fue concebida para entender mejor los desafíos actuales relacionados con la fuerza de trabajo y las oportunidades de mejora. La Oficina validó los resultados de la encuesta a través de la red interna de recursos humanos. Como se resume a continuación, proporcionaron sus impresiones 68 unidades, entre ellas 46 oficinas descentralizadas.

- El 53 % de las oficinas descentralizadas y el 72 % de las de la Sede respondieron que disponen del talento adecuado para ejecutar los marcos de programación por países y las iniciativas regionales y para alcanzar los indicadores clave del rendimiento.
- El 58 % de las oficinas descentralizadas y el 59 % de las de la Sede disponen de la combinación adecuada de funcionarios y recursos humanos no funcionarios para llevar a cabo tareas programáticas y administrativas.
- El 57 % de las oficinas descentralizadas y el 85 % de las de la Sede disponen de un mecanismo para planificar los cambios previstos en la fuerza de trabajo, como jubilaciones, ceses o reasignaciones.
- El 41 % de las oficinas descentralizadas y el 59 % de las de la Sede disponen de un mecanismo para hacer el traspaso entre el personal saliente y el entrante a fin de asegurar la continuidad operativa.
- El 65 % de las oficinas descentralizadas y el 73 % de las de la Sede se muestran satisfechas con el Programa de movilidad geográfica.

81. A pesar de que esta encuesta solo abordó cuestiones superficiales, indica que todavía hay mucho margen de mejora en la gestión de la fuerza de trabajo de la Organización a escala mundial.

82. Al intensificar las campañas selectivas de difusión, se ampliarán tanto el Programa de jóvenes profesionales como el programa de profesionales asociados. Se movilizarán más mujeres y hombres jóvenes cualificados de regiones geográficas más amplias, en particular de Estados Miembros sin representación e infrarrepresentados.

Dificultades

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

84. Una de las prioridades es la ejecución eficiente del Plan integrado de gestión de la fuerza de trabajo, en consonancia con las otras actividades relacionadas con los recursos humanos. La Organización trabajó para sentar las bases sobre las que se sustentará el enfoque holístico de este Plan a fin de mejorar la conexión de la fuerza de trabajo con la obtención de resultados en la Organización al encontrar a la persona adecuada para el empleo adecuado en el momento adecuado. Los principales pilares son el Programa de movilidad geográfica, el proceso revisado de contratación y selección y los objetivos de la Organización de lograr la distribución de género equitativa y la representación geográfica equilibrada. La ejecución del plan relativo a la fuerza de trabajo integrará a estos pilares un plan de sucesión estructurado, que aplica la edad de jubilación obligatoria a los 65 años, y una campaña reforzada de imagen de marca del empleador, en consonancia con una campaña renovada de adquisición de talento.

85. La Organización se ha comprometido a seguir esforzándose por aplicar en su totalidad las recomendaciones restantes de la auditoría en materia de contratación. La principal finalidad no es solo cerrar las recomendaciones, sino también integrar eficazmente los procedimientos revisados en las prácticas de trabajo, colaborando con las partes interesadas que participan en el proceso, a fin de asegurar que todas sean conscientes de la importancia de las nuevas medidas.

86. La Organización está decidida a seguir llevando a cabo las actividades dirigidas a atraer y retener talentos. Asimismo, se dedicarán esfuerzos especiales a atraer y retener perfiles sumamente especializados, a fin de ayudar a la Organización a fortalecer su capacidad técnica y de realización de programas. Por consiguiente, la Organización está mejorando sus campañas de difusión para atraer perfiles muy cualificados y un público específico. Simultáneamente, la Organización realizará una encuesta de satisfacción del personal en el segundo semestre de 2019, con objeto de cuantificar el grado de participación, determinar los ámbitos de mejora y elaborar medidas específicas de retención.

87. Otra de las prioridades clave es la introducción de una metodología rigurosa de evaluación del rendimiento. La metodología revisada incluirá las condiciones para elaborar una política de recompensas y reconocimiento y la formalización de métodos justos para gestionar el rendimiento bajo. Estos esfuerzos están en consonancia con lo establecido en la resolución de la Asamblea General de las Naciones Unidas del 24 de diciembre de 2017⁸.

⁸ Resolución aprobada por la Asamblea General el 24 de diciembre de 2017, A/RES/72/255.