



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  
الأغذية والزراعة  
للأمم المتحدة

## COMITÉ DE FINANZAS

**157.º período de sesiones**

**Roma, 9-13 de marzo de 2015**

**La gestión de los recursos humanos**

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

**Sra. Monika Altmaier**

**Directora de la Oficina de Recursos Humanos**

**Tel.: (+39) 06570 56422**

*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](http://www.fao.org).*



mm788s

### RESUMEN

- Se presentan al Comité los progresos realizados en la aplicación de las iniciativas en materia de recursos humanos y los planes para el bienio en curso.
- En particular, en el presente informe se explican en detalle los progresos realizados en los proyectos y las actividades desde que el Comité examinara el último informe en su 156.º período de sesiones celebrado en noviembre de 2014.

### ORIENTACIÓN QUE SE SOLICITA DEL COMITÉ DE FINANZAS

- Se invita a los miembros del Comité de Finanzas a tomar nota de los progresos logrados en las iniciativas relacionadas con los recursos humanos.

#### Propuesta de asesoramiento

##### **El Comité:**

- **tomó nota de los progresos realizados en las iniciativas de recursos humanos y de la información actualizada específica que había solicitado en su 156.º período de sesiones, celebrado en noviembre de 2014.**

1. El Plan a plazo medio para 2014-17 (revisado) y el Programa de trabajo y presupuesto para 2016-17<sup>1</sup> contienen propuestas de mejora de la capacidad de la Organización en materia de recursos humanos.

Al mismo tiempo, se han seguido realizando progresos en las iniciativas de recursos humanos desde la presentación del último informe sobre la marcha de los trabajos al Comité de Finanzas en su 156.º período de sesiones celebrado en noviembre de 2014. A continuación se presenta un resumen de los logros alcanzados, así como de los objetivos y las iniciativas.

### **Descripción general de las iniciativas en curso relativas a los recursos humanos**

#### *Gestión del rendimiento, desarrollo y aprendizaje*

2. Se han introducido mejoras en la política de gestión del rendimiento de la Organización, con miras a promover el incremento de la rendición de cuentas por la gestión y a introducir los procedimientos correspondientes que resulten más claros. Se están implantando el procedimiento y la política revisados en un sistema de gestión del rendimiento más sencillo: una plataforma de gestión de talentos adoptada por la Organización ya en 2012 para el aprendizaje y el desarrollo. Varias organizaciones de las Naciones Unidas (UNESCO, ONUSIDA, CMNUCC, OPAQ, CCI, etc.) han adoptado también esta misma plataforma para el aprendizaje y la gestión del rendimiento y la FAO está aprovechando su experiencia en este sentido.

3. La nueva plataforma posibilitará y facilitará: i) una mejor integración de la gestión del rendimiento en el desarrollo y el aprendizaje; ii) la medición constante de los progresos realizados de cara a los objetivos y las metas; y iii) herramientas fáciles de usar destinadas al personal directivo y los subalternos para seguir de cerca y evaluar los progresos realizados. En enero se creó un equipo de proyectos para examinar el diseño y los nuevos flujos de trabajo, configurar, poner a prueba, establecer directrices e impartir formación a los usuarios respecto del nuevo sistema y procedimiento. Se hará mayor hincapié en impartir formación a los usuarios sobre la fijación de objetivos y la formulación de opiniones eficaces.

4. Paralelamente, se están formulando políticas y procedimientos para establecer un marco normativo coherente sobre la gestión del rendimiento, con el fin de proporcionar mecanismos para el reconocimiento del rendimiento elevado y abordar los resultados deficientes, además de ayudar a la formación profesional. La fecha límite para la introducción del sistema revisado, las políticas y los procedimientos es la primera mitad de 2015.

5. Se ha iniciado la labor de apoyo al desarrollo de los valores y las competencias de la FAO. Durante 2015 se introducirán técnicas para realizar entrevistas basadas en las competencias destinadas a la contratación de personal dentro de la categoría de Servicios Generales. La evaluación y el desarrollo de competencias de gestión para personal directivo de la FAO prosigue con la renovación del “Programa de liderazgo efectivo” y la puesta en marcha de un nuevo programa de desarrollo de la capacidad de gestión para el personal directivo de nivel medio. Este último se inició, a título experimental, en 2014 y se ofrecerá periódicamente a los funcionarios de las categorías P2 a P4 (personal internacional y nacional). Se trata de un programa de aprendizaje combinado, ejecutado virtualmente, que tiene como objetivo desarrollar la capacidad de gestión del personal directivo de nivel medio. La fase experimental atrajo a un gran número de participantes de las oficinas sobre el terreno, y el programa se establecerá oficialmente basándose en los comentarios positivos de los 50 asistentes.

---

<sup>1</sup> C 2015/3, párrafos 98 a 103.

6. La evaluación de las competencias de gestión y de liderazgo ha pasado a formar parte integrante del proceso de contratación de los representantes de la FAO y su personal directivo superior, que tienen la opción al ser contratados de beneficiarse de instrucción específica para el personal ejecutivo con miras a ampliar todavía más sus competencias de liderazgo. Finalmente, el sistema perfeccionado de evaluación y gestión del rendimiento alojará la evaluación de las competencias de liderazgo (así como de las competencias esenciales), a efectos de establecer un punto de partida para las competencias de liderazgo.

7. La estrategia de aprendizaje sigue centrándose en las oficinas sobre el terreno con la ampliación del Programa y la Comunidad de representantes de la FAO. Tras la introducción a finales de 2014 de un menú de recursos de apoyo al aprendizaje y el rendimiento sobre la movilización de recursos a través de la plataforma de aprendizaje de la FAO, se presentarán otros temas en 2015, junto con una comunidad *inter pares* para los representantes de la FAO.

8. En 2015 se diseñará y pondrá en marcha un nuevo programa de aprendizaje sobre la gestión en relación con los resultados, para fomentar la capacidad de obtener resultados de desarrollo en toda la Organización.

9. En 2014 se inició satisfactoriamente una fase experimental de cursos de aprendizaje electrónico de idiomas, cuyo alcance se ampliará a los funcionarios de las oficinas sobre el terreno que no tengan acceso a formación lingüística.

10. La introducción de productos mejorados y especializados de capacitación y formación profesional posibilitará la suspensión de instrumentos y cursos genéricos menos eficaces lo que, a su vez, puede redundar en eficiencia y ahorros.

#### *Procedimientos de nombramiento y selección - Listas de reserva*

11. Los perfiles de puestos genéricos abarcan actualmente el 80 % de los puestos de la categoría de Servicios Generales y el 70 % de los puestos de la categoría profesional, lo que representa 34 familias de empleos de la categoría profesional y 14 de servicios generales. La aplicación coherente de los perfiles de puestos genéricos apoya la normalización del proceso de clasificación y la movilidad del personal y, por tanto, promueve las perspectivas de carrera horizontales.

12. A finales de mayo de 2014 se introdujeron procedimientos revisados de selección y nombramiento del personal profesional, internacional y nacional. Ello ha llevado a que se acorte el plazo de tiempo total de contratación. Para abreviar aún más el proceso de selección, se redujo el tiempo de anuncio de las vacantes de puestos de categoría profesional de cuatro a tres semanas en diciembre de 2014. Está prevista una mayor reducción del ciclo de contratación mediante la implantación adicional del sistema iRecruitment y la introducción de preguntas filtro en línea en el mismo.

13. Se introdujeron requisitos de cualificación mínima para los puestos de las categorías Profesional y superiores con miras a permitir la flexibilidad en la contabilidad de los años de experiencia profesional pertinente en lugar de un título universitario superior y, por lo tanto, ampliar la reserva disponible de candidatos cualificados, y diversificar la plantilla de la Organización.

14. Se están examinando los procedimientos y sistemas de contratación de personal como parte del proyecto de infraestructuras de recursos humanos presentado en enero con los objetivos para simplificar y normalizar los procesos de recursos humanos, ampliar la funcionalidad de la tecnología de recursos humanos y mejorar la calidad y el cumplimiento de los servicios de recursos humanos. Se ha elaborado un programa de divulgación de la FAO para atraer a los candidatos más aptos, en el que también se otorga la debida consideración a la representación geográfica y de los sexos.

15. Se ha iniciado el examen del proceso de selección y nombramiento de los funcionarios de la categoría de servicios generales, así como la reserva de personal supernumerario de la Sede. Ello dará más coherencia a las decisiones relativas a la contratación y agilización a los procedimientos, en particular reforzando el proceso de selección inicial. Se sigue avanzando en la aplicación del acuerdo marco entre la FAO, el FIDA y el PMA para colaborar en la contratación, la selección y el

nombramiento del personal de servicios generales en las sedes de los tres organismos en Roma. Los servicios de contratación de los tres organismos con sede en Roma prosiguen su labor para examinar las disposiciones y los procesos vigentes, así como las cuestiones relativas a los sistemas con miras a asegurar la aplicación exitosa del acuerdo y una mayor armonización de las prácticas y las reglas en este ámbito.

16. Se está elaborando una lista de reserva de profesionales de la FAO utilizando el sistema iRecruitment para aprovechar la cartera de candidatos preseleccionados con miras a cubrir las vacantes de la categoría profesional. Las Directrices sobre la lista de reserva de profesionales de la Organización se ultimarán una vez finalizadas las pruebas en curso y se presentarán en marzo de 2015. Hoy en día, figuran 51 candidatos preseleccionados en la lista de reserva de profesionales de la Organización.

#### *Progresos en la representación geográfica y el equilibrio de género*

17. Se está tratando de incrementar el número de países con representación equitativa y alcanzar el equilibrio de género, sin perjuicio de la atención preferente que se preste a los méritos. En este sentido, la Organización ha contratado a un proveedor de servicios de empleo de perfil elevado a través de Internet y las redes sociales para ampliar la difusión de las vacantes de los puestos de las categorías profesional y superiores, también en determinados países insuficientemente o no representados. En febrero, se lanzará la “Función de búsqueda por especialista” y se ofrecerá capacitación a los departamentos contratantes y las oficinas regionales para encontrar talentos cualificados utilizando bases de datos de publicaciones y otros medios relacionados con el desarrollo reconocidos internacionalmente. Ello permitirá asimismo a los departamentos contratantes cubrir vacantes para consultorías y proyectos con mayor rapidez. En el paquete de datos sobre los recursos humanos se facilita información actualizada sobre la representación geográfica y de los sexos.

#### *Política de movilidad del personal*

18. Tras la introducción de la Política de movilidad del personal de la Organización en diciembre de 2013, se llevó a cabo en 2014 un proceso anual de movilidad. Se examinaron las enseñanzas adquiridas en reuniones con el personal de toda la Organización. Basándose en este examen y en las observaciones adicionales recibidas del personal directivo y los subalternos de la Organización, se revisaron en febrero de 2015 la política y el programa de movilidad.

19. El cambio principal es que los jefes de departamento y oficina, en estrecha consulta con los jefes de las oficinas sobre el terreno, tomarán la iniciativa en la planificación de la movilidad del personal en sus respectivos sectores de especialización del departamento o de la oficina y rendirán cuentas de ello. La Oficina de Recursos Humanos prestará ayuda al personal directivo y los subalternos a lo largo de todo el proceso. Además, dejará de ser aplicable la distinción entre los puestos objeto de rotación y los puestos que no lo son.

20. Antes de la publicación de la política y el programa revisados, se tramitaron 96 traslados fuera del lugar de destino en el seno de la Organización durante 2014.

#### *Planificación del personal y gestión de talentos*

21. Durante todo el ciclo de ejecución de 2014-15 los resultados del examen de la combinación de competencias llevado a cabo a inicios de 2014 seguirán guiando las actividades relacionadas con la contratación, la movilidad, el aprendizaje y el desarrollo. En 2015 la Oficina de Recursos Humanos desarrollará un concepto de planificación del personal junto con los procesos pormenorizados que deberán introducirse a partir de inicios del próximo bienio en 2016. Como parte de esta tarea, se insistirá especialmente en garantizar que estén disponibles los instrumentos adecuados (como los sistemas, los parámetros de la planificación del personal, etc.) a tal fin. Asimismo se empezará a trabajar en 2015 en el concepto de “gestión de talentos”.

### *Racionalización y aumento de la eficiencia*

#### *i) Servicios de recursos humanos - Procedimientos normalizados de actuación*

22. En septiembre de 2014 se inició el proyecto sobre los procedimientos normalizados de actuación en las esferas de la Sede relacionadas con los recursos humanos, como la contratación, la gestión de puestos y la gestión del rendimiento. Esta actividad forma parte de una iniciativa más amplia relacionada con el proyecto de infraestructuras de recursos humanos puesto en marcha en 2015, que comprenderá los sectores de la gobernanza y la gestión de la productividad en todos los procesos y servicios clave de recursos humanos. En particular, se determinarán, rastrearán y medirán los indicadores de rendimiento basándose en los acuerdos sobre el nivel del servicio que se establezcan.

23. Hasta la fecha, se han publicado procedimientos normalizados de actuación para 120 procedimientos de recursos humanos (en el terreno de la prestación de servicios a los funcionarios y a los recursos no funcionarios) y se están ultimando otros 25 (para la contratación de profesionales de contratación nacional y de la categoría de Servicios Generales). Está previsto que durante 2015 se definan los procedimientos normalizados de actuación para todos los demás procesos clave de recursos humanos en la Sede (contratación para proyectos y de personal de alto nivel, la gestión de puestos, la seguridad social, etc.).

#### *ii) Automatización de los procesos relacionados con los recursos humanos (nómina y prestaciones y seguridad social)*

##### **a) Automatización de los procesos relacionados con los recursos humanos - SMGR**

24. Como se informó anteriormente, se ha completado una serie de iniciativas en el sector de los recursos humanos para automatizar los procesos, o están por concluirse. Estos cambios simplifican y agilizan el trabajo y asimismo reducen la cantidad de errores ocasionados por los procedimientos manuales en los sistemas.

25. Seguirá incorporándose en la nómina el pago de las prestaciones de subsistencia a los recursos humanos no funcionarios. Este cambio reducirá los errores de tramitación y está en marcha el refuerzo adicional de los recursos del proyecto para la vinculación de las nóminas y la certificación a los sistemas de viaje, cuya ultimación está prevista para abril de 2015.

26. Otra iniciativa que está a punto de concluirse es la generación automática por el SMGR de las condiciones de empleo de los empleados no funcionarios, sobre la base de la aprobación de Recursos Humanos de la solicitud de empleo en el sistema. Se espera que este servicio esté disponible la primera mitad de 2015.

27. En 2015 proseguirán activamente las iniciativas para simplificar todavía más los procesos y hacer un mejor uso de los sistemas, especialmente la opción del personal directivo y los subalternos de incrementar los instrumentos de autoservicio. Estos últimos acelerarán los procesos, ya que el personal directivo y los subalternos presentarán sus solicitudes directamente en línea, liberando a los colegas de los servicios de recursos humanos de la labor de entrada de datos o de la iniciación de acciones de personal para que puedan centrarse en labores más sustantivas.

##### **b) Seguridad social**

28. Se ha introducido un nuevo instrumento de autopresentación de informes automatizado para los funcionarios de la Sede de la FAO y el PMA, en vigor desde diciembre de 2014. El mecanismo de autoservicio permite a los participantes presentar de forma electrónica reclamaciones por accidente o enfermedad imputables a actos de servicio. Este cambio alcanzará progresivamente al personal de las oficinas regionales y las oficinas en los países de la FAO y el PMA.

29. También se están examinando los instrumentos del seguro médico después del cese en el servicio para abordar la información y el volumen adicionales en relación con la gestión del personal local del PMA que ahora es atendido por la FAO en materia de pensiones, seguros e indemnizaciones (véase también el párrafo 35 más abajo). El sistema precisará una reorganización, que se espera empiece en abril y se complete a finales de 2015.

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

30. Durante 2014, se publicó un total de 61 informes normalizados sobre los recursos humanos en los principales ámbitos de interés de Recursos Humanos (distribución territorial y de los sexos, planificación de sucesión, etc.). En la actualidad, se están difundiendo entre los usuarios, en la Sede y las oficinas regionales. Este resultado permite obtener datos más actualizados y fiables que puedan utilizarse fácilmente en las decisiones de gestión. La automatización de algunos informes fundamentales debería asimismo contribuir a reducir la carga que pesa sobre la función de recursos humanos de respuesta a solicitudes especiales, y dotar al personal de Recursos Humanos de más tiempo para el análisis y la planificación, colaborando más estrechamente con los departamentos y las oficinas a fin de atender mejor sus necesidades.

31. Se ha diseñado un tablero de instrumentos de recursos humanos para su uso por la dirección superior con miras a que pueda acceder rápidamente a los datos sobre las principales esferas de recursos humanos, en apoyo de los procesos de adopción de decisiones.

*iv) Cobertura del seguro médico*

32. La Organización ha ultimado la póliza colectiva única de seguro médico, en la que se fusionan los cuatro acuerdos anteriores de plan de seguro único, principalmente de seguro médico, con proveedores de servicios distintos. El contrato con el nuevo tramitador de solicitudes comenzó en enero de 2015. Gracias a economías de escala y a la simplificación de las actividades de gestión de los proveedores, se prevé que en los próximos años se ahorre en los costos del seguro.

33. La FAO finalizó asimismo la nueva Póliza colectiva única no médica que abarca los once planes anteriores de seguros no médicos distintos. Esta póliza comprende seguros “contra todo riesgo, contra posibles malversaciones y de responsabilidad civil”.

34. Como resultado de ello, los esfuerzos pasarán a centrarse en la mejora de la presentación de informes financieros a nivel interno, para reforzar la vigilancia constante de las transacciones financieras pertinentes relacionadas con los diversos planes de seguro médico. En ella participarán una serie de divisiones orgánicas internas, como las de Finanzas e Informática, y comprende su elaboración, prueba y aplicación. Está previsto que empiece a hacerse en abril de 2015 y se complete en junio.

35. En 2014, la FAO participó en el examen y diseño de los procedimientos necesarios para asumir la gestión de unos 3 400 funcionarios adicionales del PMA contratados localmente y de 5 000 consultores de este organismo, que anteriormente estaban a cargo del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y pasaron bajo la tutela del Comité de Pensiones del Personal de la FAO y el PMA, el Comité Asesor de Reclamaciones de Indemnización y el Comité Asesor Mixto sobre Seguro Médico el 1 de julio de 2014. Se ha firmado una carta de acuerdo con el PMA sobre la prestación de servicios de seguridad social a esos empleados.

*v) Modelo de prestación de servicios en materia de recursos humanos*

36. Se pondrá en marcha un proyecto para desarrollar e introducir un modelo de prestación de servicios en materia de recursos humanos, en estrecha consulta con el personal de las oficinas sobre el terreno que se encarga de ello, a fin de permitir que se examinen las funciones de los recursos humanos desempeñadas en toda la Organización y, entre otras cosas, seguir consolidando las transacciones administrativas.

## **Información actualizada sobre asuntos específicos relacionados con los recursos humanos solicitada por el Comité de Finanzas**

### *i) Implantación del sistema iRecruitment y del SMGR*

37. En enero de 2015, además de las vacantes de categoría profesional, la contratación de personal para cubrir puestos de categoría de servicios generales en la Sede y puestos de oficiales profesionales de contratación nacional se tramitó a través del sistema iRecruitment. Se está probando su uso para puestos en proyectos de operaciones de urgencia. En 2015 se proseguirá la misma tarea, para integrar y normalizar los procedimientos de contratación de los representantes de la FAO, los representantes adjuntos de la FAO y los funcionarios que ocupen puestos financiados con cargo a proyectos.

### *ii) Jóvenes profesionales y profesionales asociados*

38. Desde 2011 han ingresado en la FAO 43 jóvenes profesionales nombrados inicialmente por un período de dos años, 19 de los cuales se incorporaron entre junio y agosto de 2014.

39. Como ya se señaló, de los 18 jóvenes profesionales contratados de la primera promoción, 12 siguen trabajando en la FAO y las dependencias anfitrionas se encargan de financiarlos (de ellos, ocho han firmado un contrato de plazo fijo y cuatro están empleados con contratos de recursos humanos no funcionarios). Además, se ha decidido que, transcurridos los dos años iniciales de nombramiento como jóvenes profesionales, se pongan a disposición fondos para mantenerlos durante otros dos años como mínimo, siempre que su rendimiento sea satisfactorio. Esta disposición se aplicará en 2015 a los seis jóvenes profesionales contratados en 2013 y, paralelamente, se está preparando una campaña de contratación para cubrir los seis puestos vacantes de profesional subalterno.

40. En lo que atañe a los profesionales asociados, la política de retención está relacionada actualmente con los acuerdos de participación en los gastos. Estos prevén que las prórrogas de los nombramientos más allá de su duración máxima sean financiadas con arreglo a un acuerdo de participación en los gastos entre la FAO y parte de los asociados que aportan recursos.

41. Durante el período comprendido entre 2000 y 2014, se mantuvo o se volvió a contratar a 242 profesionales asociados sujetos a alguna forma de régimen contractual (nombramiento como funcionarios o recursos humanos no funcionarios), lo que corresponde a una tasa de recontractación del 63 % de los profesionales asociados anteriores. La FAO sigue estudiando medidas que podrían introducirse, en el entendimiento de que cualquier cambio tendrá que convenirse con los donantes.