

Signatura: EB 2010/101/R.49
Tema: 21 b)
Fecha: 7 diciembre 2010
Distribución: Pública
Original: Inglés

S



Dar a la población rural
pobre la oportunidad
de salir de la pobreza

Informe de situación sobre la reforma de los recursos humanos

Nota para los representantes en la Junta Ejecutiva

Funcionarios de contacto:

Preguntas técnicas:

Yukiko Omura
Vicepresidenta
Tel.: (+39) 06 5459 2518
Correo electrónico: y.omura@ifad.org

Pierre-Justin Kouka
Director en funciones de la División de
Recursos Humanos
Tel.: (+39) 06 5459 2299
Correo electrónico: p.kouka@ifad.org

Envío de documentación:

Liam F. Chicca
Oficial encargado de los Órganos Rectores
Tel.: (+39) 06 5459 2462
Correo electrónico: l.chicca@ifad.org

Junta Ejecutiva — 101º período de sesiones
Roma, 14 a 16 de diciembre de 2010

Para información

Índice

Abreviaturas y siglas	ii
I. Introducción	1
II. Planificación estratégica de la fuerza de trabajo	1
III. Evaluación externa de la gestión de los recursos humanos	3
IV. Contratación y retención de personal	6
V. Reglamento del personal y manual de procedimientos de recursos humanos	7
VI. Gestión del desempeño	8
VII. Perfeccionamiento y capacitación del personal	9
VIII. Fortalecimiento de la gestión de los recursos humanos	9
IX. Cese o separación del servicio	10
X. Entregas previstas en 2011-2012	11
Anexo	
A. Planificación estratégica de la fuerza de trabajo orientada al logro de resultados	12
B. Panorama general de la fuerza de trabajo del FIDA	14
C. Consecuencias	23
D. Próximas medidas	24
E. Conclusiones	33
Apéndice	34

Abreviaturas y siglas

CAPI	Comisión de Administración Pública Internacional
COM	División de Comunicaciones
CSSG	Grupo de Apoyo a los Servicios Institucionales
ECSA	Comité Ejecutivo de la Asociación del Personal
FAD	Departamento de Finanzas y Administración
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
GPP	Gerente del Programa en el País
HRD	División de Recursos Humanos
IFI	institución financiera internacional
PEJC	puesto equivalente al de jornada completa
PES electrónico	sistema de mejora del desempeño
PMD	Departamento de Administración de Programas
PMP	plan a medio plazo
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
RIDE	Informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo
TIC	tecnología de la información y las comunicaciones

Informe de situación sobre la reforma de los recursos humanos

I. Introducción

1. Durante la Consulta sobre la Octava Reposición de los Recursos del FIDA, el Fondo se comprometió a continuar aplicando la reforma de sus recursos humanos mediante varias medidas. En diciembre de 2008 se presentó a la Junta Ejecutiva un documento en que se establecían las finalidades, los objetivos y las entregas previstas en 2009 y 2010 respecto de la reforma de los recursos humanos, en el marco de la Política en materia de recursos humanos. En diciembre de 2009, se presentó a la Junta un documento informativo en que se exponían los avances conseguidos en la aplicación de dicha reforma, el cual incluía un cuadro de las entregas previstas (anexo I del documento EB 2009/98/R.18).
2. En el presente documento informativo se proporciona información actualizada acerca de los avances hechos en la reforma de los recursos humanos, entre ellos la puesta en marcha del programa de separación voluntaria del servicio, la elaboración de un plan estratégico de la fuerza de trabajo y la revisión de las actuales condiciones de servicio, remuneración y prestaciones.
3. Como se indicó a la Junta Ejecutiva en diciembre de 2009, la reforma de los recursos humanos nunca es una tarea sencilla y siempre lleva su tiempo. Esta afirmación es especialmente cierta en el caso del FIDA, ya que la reforma está profundamente anclada en la cultura y el modelo operativo de la organización. Este proceso abarca varios aspectos, a saber: a) la revisión de las prácticas en materia de recursos humanos y la elaboración de un nuevo reglamento del personal aplicable a todos, sean o no de plantilla, teniendo en cuenta las operaciones en los países; b) el mejoramiento de los procesos y procedimientos de recursos humanos, abarcando una amplia gama de cuestiones, desde la contratación y las condiciones contractuales hasta el perfeccionamiento profesional, la evaluación del desempeño, los sistemas de incentivos, la movilidad y la separación del servicio; c) la modernización de los actuales instrumentos y sistemas al tiempo que se elaboran otros nuevos y potenciados a fin de aumentar la eficiencia y reducir los costos de transacción, y d) el fortalecimiento de la capacidad profesional de la propia División de Recursos Humanos (HRD).
4. En este documento se exponen las medidas y los pasos concretos tomados por la dirección para avanzar ulteriormente en el programa de reforma de los recursos humanos, y se presentan algunos logros apreciables conseguidos en 2010, en tanto que también se ofrece una perspectiva de las entregas previstas en 2011 y más adelante.

II. Planificación estratégica de la fuerza de trabajo

5. La planificación estratégica de la fuerza de trabajo para secundar la aplicación de los resultados programados es un hecho relativamente reciente en el FIDA, donde la gestión de los recursos humanos se ha centrado tradicionalmente en las cuestiones administrativas relativas a la fuerza de trabajo (en particular del personal de plantilla).
6. El objetivo consistente en integrar la planificación y gestión de la fuerza de trabajo en la evolución del marco de medición de los resultados del FIDA ha quedado establecido del todo; se ha efectuado un minucioso análisis de la correspondencia entre la fuerza de trabajo actual y las necesidades estratégicas, que ha sido necesario sincronizar tanto con la evolución del plan a medio plazo (PMP) como con la presupuestación de base cero.

7. Se ha concluido la primera fase de esta actividad dirigida a la realización de un plan institucional para nuestra fuerza de trabajo. Dicha fase ha consistido en un balance de la actual composición del personal, cuyo análisis completo se expone en el anexo.
8. Los resultados de la primera fase indican que, desde el punto de vista numérico, la fuerza de trabajo del FIDA fluctúa de un mes a otro. Según datos de octubre de 2010, hay 506 efectivos en puestos equivalentes a los de jornada completa (PEJC) en la Sede del FIDA y otros 53 en las oficinas del FIDA en los países, lo que demuestra la rapidez con que se está procediendo a descentralizar e integrar la fuerza de trabajo en las oficinas en los países a la que se había contratado a través de terceras entidades y con arreglo a acuerdos de consultoría. Además, el FIDA tiene contratados actualmente a 196 consultores en PEJC.
9. El personal que trabaja en la Sede comprende a 243 funcionarios del cuadro orgánico y 263 del cuadro de servicios generales —que representan cerca del 52% de la totalidad del personal en PEJC—. Debido a la naturaleza del trabajo del departamento, el Departamento de Administración de Programas (PMD) emplea a la mayor parte del personal del cuadro orgánico, mientras que el Departamento de Finanzas y Administración (FAD) emplea a un gran número de personal del cuadro de servicios generales en relación con su tamaño. Como es de esperar, los consultores se concentran en gran medida en el PMD, donde la fuerza de trabajo integrada por consultores (178) era considerablemente mayor que la fuerza de trabajo del cuadro orgánico total de dicho departamento (127), lo que se traduce en una relación porcentual particularmente elevada respecto del personal del FIDA que se encarga de su gestión.
10. En lo que concierne a la alineación de la fuerza de trabajo con el marco de medición de los resultados del FIDA, la distribución efectiva por grupos de resultados concuerda con el objetivo fijado en el marco de medición de los resultados de que para 2012 el 65% de la fuerza de trabajo se dedique a la esfera de elaboración y ejecución de programas en los países: en efecto, el 62% de la fuerza de trabajo (personal y consultores en la Sede y en las oficinas en los países) se halla en la esfera del grupo 1, el 23% en la esfera del grupo 3 (gestión, reforma y administración institucionales), el 7% en la esfera del grupo 2 (diálogo sobre políticas de alto nivel, movilización de recursos y comunicación estratégica), y el 8% en la esfera del grupo 4 (apoyo a las actividades de gobernanza de los Estados Miembros).
11. En cuanto a género y diversidad regional, en la categoría de cuadro orgánico en el FIDA predomina la Lista A (63%), seguida de la Lista C (31%), y se observa una situación parecida en la distribución relativa a la categoría de servicios generales. Por lo que se refiere a la distribución por sexo, globalmente en el FIDA las mujeres son el 62% y los hombres el 38%. Estos últimos cubren el 54% de los puestos del cuadro orgánico, mientras que las mujeres representan el 77% del cuadro de servicios generales, con una proporción de 62% en los niveles superiores de esta categoría (G5 a G7).
12. En cuanto a niveles y grupos ocupacionales, hay una desproporción en ambas direcciones, que varía según el nivel y el grupo. Las mujeres predominan sobre todo en los niveles inferiores, es decir, el cuadro de servicios generales y los niveles inferiores del cuadro orgánico, mientras que sucede lo contrario a partir del nivel P-4. En cuanto a los grupos ocupacionales, hay una clara preponderancia de hombres en el grupo de dirección y gestión, así como en los grupos operacionales, por ejemplo Gerente del Programa en el País (GPP), Oficial del Programa en el País de contratación nacional, gerente de la cartera y especialista en desarrollo rural. En la categoría de servicios generales, las mujeres predominan en todos los grupos ocupacionales, excepto en el de asistente de seguridad. En el marco revisado de medición de los resultados relativo al período de la Octava Reposición (2010-2012)

se estableció el objetivo de mejorar el equilibrio de género en los puestos de categoría superior hasta alcanzar un 35% de mujeres en 2012. El cumplimiento de este objetivo depende también de las características demográficas y la incidencia de las jubilaciones y partidas de puestos directivos superiores (que en 2010 han sido más numerosas entre las mujeres), y de la apertura de nuevos puestos en esa categoría. Este objetivo y su valor estratégico siguen siendo indisputables y se tendrán en cuenta en las decisiones relativas a las contrataciones que se efectúen en 2011 y 2012. Aunque los resultados de esta primera fase son alentadores y brindan un cuadro cabal de los niveles de personal en el FIDA, la dirección es consciente de la elevada proporción del personal de servicios generales. Esta cuestión es una prioridad del programa de reforma y habrá que tratarla a fondo durante la segunda fase de la planificación estratégica de la fuerza de trabajo.

13. La segunda fase, que debe finalizarse el 31 de diciembre de 2010, permitirá obtener un panorama de la composición del personal, en consonancia con el plazo del PMP. Esto significa que la combinación prevista de personal y competencias se presentará para información de la Junta Ejecutiva en el transcurso de 2011.
14. Entretanto, cabe señalar lo siguiente:
 - a) Se ha elaborado una lista de grupos ocupacionales a fin de crear perfiles de carrera y clasificar al personal de acuerdo con su trabajo y funciones.
 - b) La dirección ha adoptado medidas iniciales para abordar el problema de la proporción excesiva de personal del cuadro de servicios generales imponiendo la congelación de la contratación externa a fin de impedir un ulterior aumento del número de efectivos. En consecuencia, todas las vacantes que se justifiquen se gestionan internamente.
 - c) Se ha encomendado la realización de una auditoría completa de las funciones del personal de servicios generales, con miras a la racionalización.
 - d) Se ha pedido a todos los gerentes que elaboren una visión clara de las necesidades respectivas en cuanto a dotación de personal en función del contexto variable de nuestras actividades, teniendo en cuenta la combinación de competencias que se requiere actualmente en el FIDA.
 - e) La dirección reconoce que el aumento del programa de trabajo y la cartera de préstamos del FIDA puede conllevar una mayor necesidad de personal, a consecuencia de la mayor atención que debe prestarse a las oficinas en los países y al mayor número de transacciones que cada miembro del personal debe manejar. Sin embargo, el incremento en el número de efectivos no es proporcional al del programa de trabajo, que en buena parte tiene que ver con el PMD.

III. Evaluación externa de la gestión de los recursos humanos

15. Durante el 97º período de sesiones celebrado en septiembre de 2009, la Junta Ejecutiva tomó nota de lo siguiente: "Con objeto de alinear mejor los incentivos para el personal con los resultados institucionales de aquí a septiembre de 2011, la dirección se comprometió a presentar a la Junta Ejecutiva en diciembre un documento conceptual sobre una posible evaluación externa de la gestión de los recursos humanos del FIDA, que incluiría los siguientes elementos: sistemas de incentivos basados en los resultados, y sistemas de remuneración y prestaciones (CAPI), incluida la conveniencia y viabilidad de adoptar otras opciones, en particular en cuanto a las consecuencias financieras y de sistema."

16. Según se señaló en el Informe de situación sobre la aplicación del programa de trabajo y el programa de cambio y reforma en 2010 (EB 2010/100/INF.5), el FIDA, tras un proceso competitivo, contrató los servicios de una empresa internacional de consultoría especializada (Birches Umeå AB) para llevar a cabo la evaluación.
17. La evaluación externa abarcó un estudio comparativo entre las condiciones de servicio del FIDA y las de ocho organizaciones de la comunidad de instituciones financieras internacionales (IFI) a fin de estudiar el sistema de remuneración vigente en el FIDA, establecido para el régimen común de las Naciones Unidas por la Comisión de Administración Pública Internacional (CAPI).
18. El foco de atención de la evaluación externa consistía en analizar las ventajas o desventajas para el FIDA en caso de seguir adhiriendo a las políticas y los niveles de remuneración del sistema de las Naciones Unidas. Además de los niveles de sueldo efectivos, se han examinado las modalidades de estructuración de los planes de remuneración y el grado de flexibilidad y control que facilitaban a cada organización los métodos adoptados en la comunidad de IFI. Por último, al considerar varias opciones para el sistema vigente, se ha examinado la posibilidad bien sea de concebir nuevas estructuras distintas de las del sistema de las Naciones Unidas, como de adoptar cierta flexibilidad en el marco del sistema actual.
19. Las conclusiones del examen externo indican que la estructura y las políticas del régimen común de remuneración de las Naciones Unidas, vigentes en la actualidad, no son las más indicadas para ayudar al FIDA a lograr sus objetivos de mejorar en general la composición, la moral y la promoción profesional del personal y de asegurar la eficiencia y la atención prioritaria a los resultados con respecto a la gestión del personal. El sistema es rígido y presenta un marco de remuneración limitado, que no puede dar cabida a la adopción de un sistema de remuneración flexible e impulsado por la consecución de resultados o de un método de reconocimiento y recompensas para el personal que se base en incentivos. En comparación con las prácticas de la comunidad de IFI, la estructura de remuneración del régimen común de las Naciones Unidas es excesivamente compleja y no favorece un enfoque moderno basado en las competencias, que valora el trabajo y las contribuciones individuales.
20. Un aspecto particularmente preocupante según la evaluación externa es el nivel de remuneración actual de los puestos de los servicios generales. De acuerdo con el examen, este nivel resulta difícil de justificar cuando se compara con los niveles de remuneración del personal del cuadro orgánico y los del cuadro de servicios generales en otros lugares de destino de las Naciones Unidas, así como con otras importantes entidades públicas internacionales que trabajan en Roma.
21. Las conclusiones del examen externo plantean interrogantes acerca de la actual posición de mercado de los sueldos de la categoría de servicios generales que se ha establecido para Roma. Aunque no se ha efectuado un estudio exhaustivo del mercado de Roma, los resultados de una comparación con el Banco Mundial y la Embajada de los Estados Unidos de América —es decir, los dos empleadores más utilizados como base de comparación en el mundo para la remuneración del cuadro de servicios generales—, revelan una amplia diferencia con los sueldos del personal de servicios generales del FIDA, los cuales llevan la delantera por un margen considerable respecto de los otros dos empleadores. Otro hecho inusitado es que la relación entre los sueldos de la categoría de servicios generales y la de cuadro orgánico en el FIDA presenta un grado de coincidencia que no se observa en ningún otro lugar de destino en que hay sedes de las Naciones Unidas, o incluso en mercados de costos elevados como Copenhague y Tokio.
22. Por lo que se refiere a la remuneración del personal del cuadro orgánico, en la evaluación externa se llega a la conclusión de que las metodologías aplicadas para fijar los sueldos en el FIDA, que actualmente se rigen por el sistema de las Naciones Unidas, no son las más indicadas para una organización pequeña cuyo

personal trabaja en su mayoría en un único lugar: con arreglo a la metodología de Noblemaire¹ utilizada actualmente en el sistema de las Naciones Unidas se carece de una comparación de mercado directa con las instituciones financieras o el mercado europeo, y tampoco es posible efectuar una comparación directa con la remuneración ofrecida por el Gobierno de los Estados Unidos de América en Roma (actualmente los niveles de remuneración en el FIDA se sitúan detrás de los niveles de remuneración ofrecidos por el Gobierno estadounidense en Roma por un 19,9%), que es la entidad de comparación tradicional para los organismos de las Naciones Unidas.

23. Debido a la suma de estos factores, el sistema de remuneración del FIDA resulta costoso por lo que se refiere a la contratación de personal de apoyo y no permite gestionar con flexibilidad al personal básico del cuadro orgánico. En la evaluación externa se delinean algunas opciones para que el FIDA rectifique esta situación, con objeto tanto de i) mejorar en general la composición, la moral y la promoción profesional del personal, como de ii) producir ahorros de costos para la institución.
24. En el examen externo se proponen tres opciones para reformular las políticas de remuneración del FIDA, cada una de las cuales requiere algunas medidas transitorias, especialmente por lo que concierne a la necesidad de: i) tratar en particular los sueldos que actualmente percibe el personal de servicios generales cuyo monto supere el nivel del nuevo mercado-objetivo; ii) determinar la manera de facilitar, si se aspira a ello, la oportunidad de mantener la afiliación a la Caja Común de Pensiones del Personal de las Naciones Unidas, y estudiar otro posible sistema de pensión, y iii) determinar la legalidad y las implicaciones jurídicas de una separación del régimen común de las Naciones Unidas, si así se desea, así como de la adopción de planes de remuneración basados en el FIDA para el personal existente, en lugar de los planes de remuneración de las Naciones Unidas. En el curso del análisis adicional necesario para abordar estas cuestiones, el FIDA está poniendo en práctica las siguientes medidas inmediatas para corregir la situación:
 - a) el FIDA ha decidido revisar la proporción de personal de servicios generales frente al del cuadro orgánico y, en los casos necesarios y oportunos, convertir los puestos de servicios generales a puestos del cuadro orgánico mediante la reclasificación de las funciones, cuando las funciones, el trabajo asignado y las actividades correspondan a ese nivel;
 - b) el FIDA ha decidido asimismo emprender una auditoría de las funciones del personal de servicios generales, cuyo mandato está en elaboración;
 - c) el FIDA ha congelado la contratación de personal de servicios generales para evitar un incremento del número de efectivos en esa categoría, salvo en los casos en que el anuncio se haya publicado o que sea posible identificar a un candidato interno mediante el sistema de rotación;
 - d) el FIDA está procediendo a congelar de manera provisional los aumentos automáticos del sueldo del personal de servicios generales para el final del año;
 - e) el FIDA está analizando la contratación de consultores en relación con las actividades básicas y, cuando sea necesario y oportuno, convertirá esos casos en puestos de plantilla de conformidad con los procedimientos de contratación estándar del FIDA.

¹ El nivel de sueldos de los funcionarios del cuadro orgánico dentro del régimen común de las Naciones Unidas se determina sobre la base del principio Noblemaire, según el cual la administración pública internacional debería poder contratar funcionarios procedentes de todos los Estados Miembros, entre ellos los mejor retribuidos. Hasta la fecha, la administración pública federal de los Estados Unidos de América ha sido considerada la administración pública nacional mejor remunerada.

25. En un documento que se presenta a la Junta Ejecutiva por separado figura un informe detallado sobre las conclusiones y recomendaciones de la evaluación externa.

IV. Contratación y retención de personal

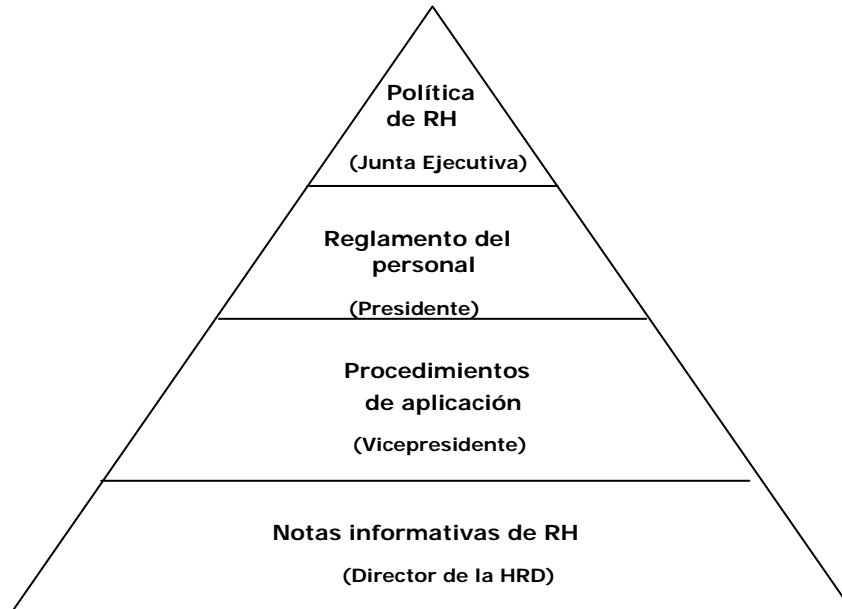
26. En el informe de situación sobre la reforma de los recursos humanos que se presentó a la Junta Ejecutiva en diciembre de 2009 estaba previsto, entre otras entregas para 2010-2012, conseguir una fuerza de trabajo más diversificada con capacidades y conocimientos diferentes y mejores, lo que suponía examinar los criterios de contratación para todos los puestos y al mismo tiempo reforzar el proceso.
27. El FIDA sigue contratando al personal en función del mérito y de los requisitos previstos para cada puesto. El factor impulsor consiste en definir las obligaciones previstas para un puesto determinado de manera que se ajusten a las necesidades de la dependencia, división o departamento de que se trate, en tanto que se asegura una competencia transparente y equitativa.
28. En el ámbito de la reforma de los recursos humanos, se procedió a modificar el proceso de contratación y selección del personal con arreglo a lo dispuesto en el Boletín del Presidente PB/2010/07 (que figura en el apéndice). El boletín, a su vez, se enmendó para recoger las enseñanzas extraídas durante los primeros meses de ejecución, y refleja los procedimientos que se aplican en la actualidad para garantizar la transparencia, la responsabilización y la equidad en el proceso de contratación y selección.
29. Además, a fin de reducir el plazo requerido para efectuar la contratación, la dirección ha reactivado el uso de listas entre los gerentes a fin de poder identificar a candidatos idóneos en plazos razonables.
30. Tradicionalmente, se necesitaban más de 200 días, por término medio, para llevar a término un proceso de contratación. Este período ha oscilado entre los 119 días, según datos de diciembre de 2009, y la media actual de 127 días, atribuible al gran número de contrataciones. Es de observar, sin embargo, que el plazo menor logrado en 2010 fue de 70 días. El objetivo consiste en estabilizar la duración del proceso de contratación y selección en una media de 100 días de aquí a finales de 2011 (lo que constituye una revisión realista de la fecha prevista, de 2012), cuando gracias a la aplicación de funciones automatizadas de recursos humanos, como la contratación electrónica, se reducirá ulteriormente el tiempo requerido.
31. La expansión de la presencia del FIDA en los países es un componente fundamental del nuevo modelo operativo de la organización. A fin de ajustarse a las prácticas de las Naciones Unidas y sentar las bases de una gestión eficiente de las oficinas en los países, el FIDA ha pasado a estandarizar las prestaciones para el personal sobre el terreno, mediante la gestión centralizada desde la Sede. Hasta la fecha se han emitido 18 contratos del FIDA para personal local del cuadro orgánico y de servicios generales. Hasta la fecha, se han asignado a las oficinas en los países 11 miembros del personal del cuadro orgánico de contratación internacional.
32. A causa de los procesos de cambio interno, es posible que algunos puestos de plantilla pasen a ser superfluos. La redistribución es un proceso que brinda al FIDA la posibilidad de retener, en lo posible, las competencias y la experiencia de los miembros del personal cuyos puestos son ahora superfluos o que no encajan en ninguno de los puestos redefinidos en una dependencia que ha sido objeto de reorganización. Cuando la redistribución del personal es satisfactoria, se traduce en una reducción de los costos y el tiempo requeridos para llenar las vacantes y brindar orientación inicial y capacitación a nuevos miembros del personal del FIDA. La redistribución trae consigo la rotación, que consiste en el traslado de personal, por lo general a funciones diferentes, en la misma u otra división dentro de la organización, en el mismo lugar de destino o uno diferente.

33. El FIDA, con el objetivo de seguir siendo pertinente y competitivo, está haciendo un esfuerzo decidido por aplicar su política de redistribución y rotación a fin de acrecentar la movilidad del personal y mejorar la eficacia y eficiencia. Las directrices correspondientes están en elaboración y se prevé concluir las para finales de 2010.
34. Se ha emprendido un examen de la política y las directrices de ascenso profesional. Las directrices en esta materia se están elaborando y se incorporarán al manual revisado de procedimientos de recursos humanos. Cabe señalar que la finalización de dichas política y directrices dependerá de cómo se concluyan los debates sobre los resultados del estudio del sistema de remuneración y prestaciones que se presenta a la Junta Ejecutiva. Lo que es igualmente importante, el FIDA ha desarrollado un sistema de recompensa dirigido a proporcionar incentivo a los miembros del personal que consiguen buenos resultados, cuyo primer grupo quedará definido para finales de 2010.

V. Reglamento del personal y manual de procedimientos de recursos humanos

35. En el marco de la elaboración de sistemas, instrumentos y procesos adecuados para sostener sus actividades, el FIDA ha formulado un reglamento del personal que previsiblemente orientará la revisión del manual de procedimientos de recursos humanos y alineará a la organización con el mercado con que se compara.
36. Si se ha de prestar apoyo al personal y a la administración eficiente del Fondo, es imprescindible establecer claramente el marco y las directrices para todos los aspectos que conciernen a la gestión y el perfeccionamiento del personal. Con este fin, el FIDA ha creado un manual revisado de recursos humanos en el cual se establecen las políticas, las normas y los procedimientos relativos al empleo de los miembros del personal del FIDA. Dicho manual sustituye el actual manual de procedimientos de recursos humanos.
37. La elaboración del reglamento del personal, la revisión del manual de procedimientos de recursos humanos y la formulación o revisión de cuestiones de recursos humanos se están llevando a cabo en consulta con el Comité Ejecutivo de la Asociación del personal (ECSA) a fin de tener en cuenta las inquietudes planteadas por el personal.
38. Las políticas, el reglamento y los procedimientos contenidos en el manual de recursos humanos establecen las condiciones de servicio y los derechos, deberes y obligaciones básicos de todos los miembros del personal, a quienes corresponde cumplir su trabajo y cometido de conformidad con estas declaraciones. Mediante el trabajo y la gestión coherentes en toda la organización, creamos una base sólida para nuestra labor dirigida a mejorar los medios de vida de la población rural pobre.
39. A medida que el FIDA se adapte a los rápidos cambios que se suceden en el entorno político, económico, social y tecnológico, se verá en la necesidad de modificar el manual de recursos humanos, lo que se hará de manera continuada. Las actualizaciones y adiciones se anunciarán a través de boletines del Presidente, circulares informativas y notas informativas de recursos humanos.
40. El manual de recursos humanos se compone de tres partes principales, a saber:
 - a) la Política en materia de recursos humanos aprobada por la Junta Ejecutiva en 2005, en la que se establece el entorno normativo para la gestión de los recursos humanos del FIDA, lo cual asegura la alineación con las mejores prácticas;
 - b) el reglamento del personal, que constituye una adición al manual de procedimientos de recursos humanos en vigor y proporciona los principios rectores para su elaboración;

- c) el manual de procedimientos de recursos humanos, que está en fase de revisión para poder plasmar los cambios aportados a los derechos y prestaciones del personal y esclarecer su aplicación.
41. Las notas informativas de recursos humanos pueden publicarse ocasionalmente con la finalidad de transmitir información de carácter administrativo al personal. En el gráfico a continuación se ilustra la estructura del manual de recursos humanos.



42. El reglamento del personal se ha finalizado y se aplicará a partir del 1 de enero de 2011. Para esa misma fecha también se habrán completado y publicado 9 de los 12 capítulos que integran el manual de procedimientos de recursos humanos, cuyos capítulos remanentes dependerán de las decisiones que adopte la Junta Ejecutiva en función de los resultados del examen externo.
43. Según se indicó en diciembre de 2009, estos documentos estarán en línea y el personal podrá consultarlos en su totalidad y utilizarlos a partir de mediados de 2011.

VI. Gestión del desempeño

44. Tras la adopción en 2009 de la gestión electrónica del desempeño, la dirección ha efectuado una revisión de este proceso e instrumento para aumentar su eficacia y eficiencia y centrarse más en el mejoramiento de la actuación profesional.
45. El sistema revisado de gestión electrónica del desempeño (PES electrónico), denominado actualmente "sistema de mejora del desempeño" en lugar de sistema de evaluación de la actuación profesional, contiene los siguientes cambios fundamentales:
- Mayor hincapié en la obligación de los directores de brindar observaciones objetivas sobre el desempeño y también acerca del perfeccionamiento del personal;
 - asignación de las calificaciones solo por parte del grupo directivo de examen, junto con una indicación clara del Director competente sobre el futuro del miembro del personal en el seno de la organización;
 - un sistema completamente electrónico, a partir de la evaluación de 2010, que deberá concluirse a más tardar en marzo de 2011. Se prevé que la aplicación del PES electrónico plenamente automatizado hará disminuir los costos de transacción.

46. Se ha procedido a revisar el formulario de retroinformación de 360 grados, reduciendo de 50 a 12 el número de preguntas previstas. Además, se ha simplificado el sistema de calificación, que ahora se centra en el perfeccionamiento del personal. El proceso de retroinformación de 360 grados para 2010 se puso en marcha en octubre y se prevé concluirlo para finales de año. Al igual que en los dos años anteriores, los resultados de esta actividad se utilizarán como elementos de la conversación prevista en el sistema de mejora del desempeño.

VII. Perfeccionamiento y capacitación del personal

47. Según se indicó en diciembre de 2009, la dependencia encargada de la capacitación está avanzando con el nuevo modelo de capacitación centralizada, introducido en 2008 con el objetivo de ofrecer un vasto surtido de oportunidades de aprendizaje rentables y valiosas que contribuyan a formar una fuerza de trabajo flexible, y favorecer por ende la planificación estratégica.
48. La organización de la dependencia facilita amplias oportunidades de capacitación directiva en asociación con los distintos departamentos. Solo en 2010, más de 250 miembros del personal se han beneficiado de cursos de capacitación, y se calcula que serán más de 350 cuando finalice el año.
49. En particular, la HRD ha organizado los cursos siguientes, en asociación con el PMD:
- a) nociones básicas y avanzadas de marco lógico;
 - b) adquisición y contratación sobre el terreno;
 - c) programa institucional de orientación inicial en línea sobre el FIDA. En este programa participó también la División de Comunicaciones (COM).
50. En 2011, la HRD y el PMD planifican preparar y llevar a cabo cursos en las siguientes esferas:
- a) análisis institucional
 - b) seguridad alimentaria
 - c) financiación rural
 - d) cambio climático
51. A fin de facilitar la participación del personal que trabaja sobre el terreno, algunos de estos cursos incluirán módulos de aprendizaje en línea (por ejemplo, seguridad alimentaria, financiación rural y cambio climático).
52. Asimismo, la dependencia de capacitación de la HRD está examinando la posibilidad de forjar una asociación de aprendizaje con otros organismos de las Naciones Unidas, como el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), con miras a organizar cursos en los países.

VIII. Fortalecimiento de la gestión de los recursos humanos

53. En diciembre de 2009 se presentó a la Junta Ejecutiva la reconfiguración de las disposiciones sobre funciones y rendición de cuentas del personal directivo, en cuyo contexto se ascendió la función relativa a los recursos humanos, es decir que el Director de la HRD ahora rinde cuentas directamente al Vicepresidente.
54. Aunque sigue abierta la contratación del Director de la HRD, las disposiciones provisionales adoptadas —como la contratación de profesionales y la designación de un Director en funciones— han asegurado la continuidad en la gestión de la división y en las entregas determinadas durante la Consulta sobre la Octava Reposición de los Recursos del FIDA. Se ha instituido un grupo de tareas con el cometido de acelerar la contratación de los siguientes puestos directivos clave: Oficial Jefe de

Finanzas; Jefe del Grupo de Apoyo a los Servicios Institucionales (CSSG); Estratega Principal de Desarrollo; Director de la HRD; Director y Contralor de la División de Servicios Financieros y del Contralor, y Gerente de Presupuesto. Está previsto llenar estos puestos para finales del primer trimestre de 2011.

55. A la hora de mejorar su gestión de los recursos humanos, la dirección tuvo en cuenta debidamente la necesidad de comunicar con el personal por diversos canales. En este sentido, los funcionarios directivos que participan en las reuniones del Comité de Gestión Ejecutiva y del Comité de Gestión de las Operaciones tienen la obligación de transmitir información a todo el personal de los departamentos y divisiones respectivas. Además, se han instituido reuniones generales de carácter regular con todo el personal, que incluyen algunas reuniones específicas sobre cuestiones de recursos humanos, en las que el personal tiene la posibilidad de intercambiar opiniones sobre asuntos que afectan a la organización. Se celebran consultas periódicas con representantes de la ECSA en las que el Director de la HRD interviene en calidad de coordinador del personal directivo.
56. La dirección determinó la necesidad de ejecutar un programa integral de lucha contra el acoso —que incluya educación, comunicaciones y procedimientos y mecanismos revisados— y de establecer una función que se encargara de problemas de acoso y otras cuestiones relacionadas con la conducta profesional indebida. El sistema existente se consideró inadecuado para ofrecer al personal y la organización la mejor manera posible de hacer frente a esas cuestiones.
57. En consonancia con las normas internacionales, se creó una Oficina de Ética dedicada a tal fin e independiente, bajo los órdenes del Vicepresidente. Sus obligaciones principales son: i) asesorar a los funcionarios directivos y demás personal acerca de las acciones que pueden constituir una violación del código de conducta y los valores fundamentales del FIDA; ii) examinar las denuncias de conducta indebida o acoso y proponer el enfoque oficial o extraoficial que sea oportuno, y iii) llevar a cabo las necesarias investigaciones. El proceso de contratación ha concluido y se prevé que el Oficial de Ética asumirá sus funciones en la organización en el primer trimestre de 2011.

IX. Cese o separación del servicio

58. En diciembre de 2009 se informó a la Junta Ejecutiva de que 10 miembros del personal, es decir siete del cuadro de servicios generales y tres del cuadro orgánico, habían aprovechado, previa aprobación, la primera fase del programa de separación voluntaria del servicio. Hasta el presente, un total de 11 funcionarios han recurrido al programa.
59. En el siguiente cuadro se proporcionan los datos desglosados por categoría, sexo y lista de pertenencia del país de origen, relativos a los miembros del personal para los que se ha aprobado el programa de separación voluntaria del servicio.

Cuadro

Miembros del personal incluidos en el programa de separación voluntaria del servicio

Categoría	Hembras		Varones		Total	
	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje
Cuadro de servicios generales	7	64	0	0	7	64
Cuadro orgánico	4	36	0	0	4	36
Total	11	100	0	0	11	100
<i>Departamento</i>				<i>Lista</i>		
Ex-EAD	2	18				
FAD	4	37		A	5	45
OPV	3	27		B	0	0
PMD	2	18		C	6	55
Total	11	100			11	100

60. El gasto total durante la primera fase del programa para la separación voluntaria del servicio ascendió a USD 1 483 679, lo que representa solo el 27% de la asignación presupuestaria total para esta actividad. La suma remanente, de USD 3 962 321, debe desembolsarse durante la segunda fase del programa, y de ese monto se dispone de USD 3 893 232 para sufragar los costos relativos a la separación del personal.
61. Ya se ha publicado la convocatoria para el próximo grupo de candidatos al programa de separación voluntaria del servicio, hacia el cual algunos miembros del personal han manifestado su interés. Los datos conexos se están analizando y se presentarán al personal directivo superior para que dé su aprobación. Según las previsiones, el programa de separación voluntaria del servicio se extenderá más allá de 2010; no obstante, se calcula que el presupuesto asignado a esta actividad se extinguirá en 2011.

X. Entregas previstas en 2011-2012

62. En vista de los compromisos asumidos con ocasión de la Octava Reposición, en el período 2011-2012 se seguirán llevando adelante los siguientes elementos de la reforma de los recursos humanos:
 - a) una fuerza de trabajo con un alto grado de compromiso y motivación, mediante la ultimación de un plan estratégico de la fuerza de trabajo de carácter dinámico, que comprenda una mayor atención a las cuestiones de género y la diversidad, el mejoramiento de las capacidades y los conocimientos y una mejor relación porcentual entre el personal del cuadro orgánico y el de servicios generales;
 - b) condiciones de servicio competitivas y un sistema de remuneración y de derechos y prestaciones eficaz en función de los costos;
 - c) procesos de recursos humanos automatizados, que abarquen la mayor parte de las funciones relativas a los recursos humanos, como, entre otras, las siguientes: i) gestión electrónica del desempeño a fin de propiciar la simplificación del flujo de trabajo y los instrumentos del sistema, además de la segregación de las funciones de administrador; ii) actualización a la plataforma de PeopleSoft de gestión del capital humano a fin de mejorar la funcionalidad, la integración y el apoyo continuo del proveedor; iii) contratación electrónica, a fin de racionalizar y automatizar el proceso; iv) automatización de la solicitud de medidas administrativas y los contratos para automatizar diversas prestaciones del personal y, por ende, reducir los errores manuales; v) potenciación de la presentación de información a fin de mejorar la eficiencia operacional y contribuir a las decisiones de la dirección, y vi) módulos de capacitación y competencia, con miras a gestionar y actualizar los niveles de las competencias de cada miembro del personal y facilitar la presentación de información.

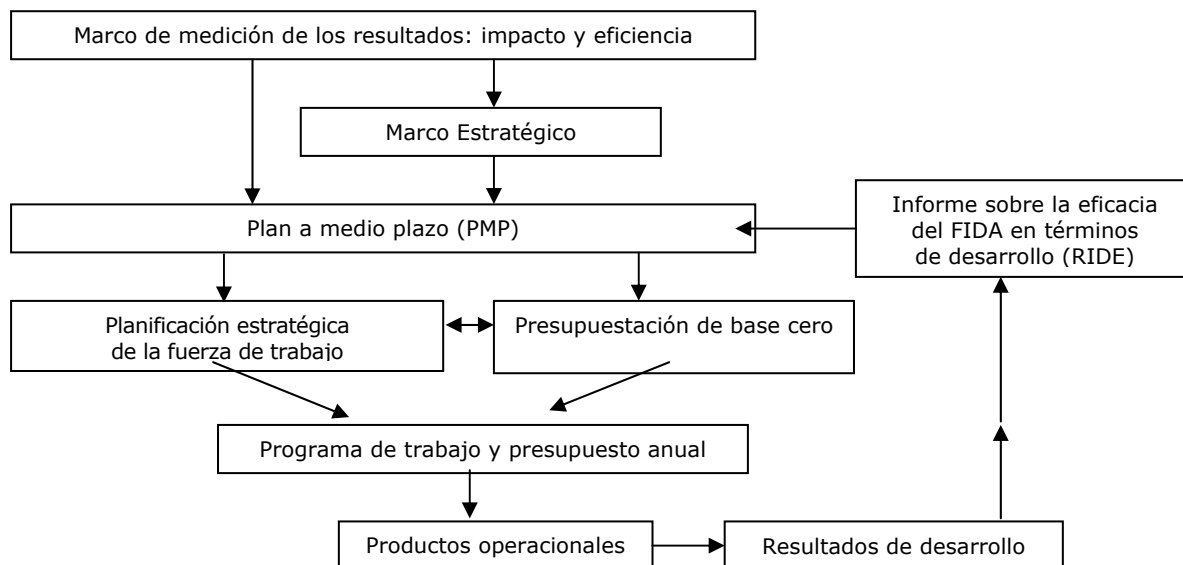
A. Planificación estratégica de la fuerza de trabajo orientada al logro de resultados

Introducción

1. La reforma de la gestión de los recursos humanos en el FIDA pasó por un dinámico proceso de desarrollo durante el período de la Séptima Reposición y es uno de los objetivos fundamentales que la dirección se ha propuesto alcanzar en el período de la Octava Reposición, durante el que se está integrando plenamente en el sistema general de planificación de los resultados, mejora del desempeño y asignación de recursos en calidad de instrumento en el que se reflejan los resultados que la organización pretende conseguir. Está a punto de ultimarse la serie completa de nuevos instrumentos de planificación y gestión necesarios para alcanzar los objetivos establecidos en el marco de medición de los resultados, integrada por:
 - a) el marco de medición de los resultados, en el que se establecen los objetivos institucionales generales y los criterios de medición del desempeño;
 - b) el Marco Estratégico del FIDA (2011-2015), en el que se define a grandes rasgos el modo en que el FIDA alcanzará, junto a los asociados en la labor de desarrollo, los resultados del marco de medición en las esferas de actuación y concentración de las actividades;
 - c) el PMP en el que se establecen claramente los productos y actividades necesarios para alcanzar los objetivos del marco de medición de los resultados en un período de varios años;
 - d) la presupuestación de base cero, mediante la que se asignan los recursos presupuestarios según las necesidades y los resultados prioritarios;
 - e) la planificación estratégica de la fuerza de trabajo, gracias a la que se desarrollan y asignan los recursos de personal de acuerdo con las necesidades y resultados prioritarios, respetando los parámetros financieros de la presupuestación de base cero;
 - f) el programa de trabajo y presupuesto anual, que es el marco mediante el que se autoriza el uso de los recursos señalados en la presupuestación de base cero y en el plan estratégico de la fuerza de trabajo para poner en práctica el PMP y el marco de medición de los resultados en un año determinado;
 - g) el informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo (RIDE), con el que se informa a la Junta Ejecutiva sobre los progresos hechos en la aplicación del marco de medición de los resultados y el PMP, y
 - h) el sistema institucional de planificación y gestión del desempeño, que sirve de plataforma para el examen cotidiano del desempeño y la gestión de los recursos.

Gráfico 1

La planificación estratégica de la fuerza de trabajo en el marco del proceso de planificación y gestión de los resultados en el FIDA



Antecedentes

2. La planificación estratégica de la fuerza de trabajo para secundar la aplicación de los resultados programados es un hecho relativamente reciente en el FIDA, donde la gestión de los recursos humanos se ha centrado tradicionalmente en las cuestiones administrativas relativas a la fuerza de trabajo (en particular al personal de plantilla). En los últimos dos años el trabajo realizado ha consistido en introducir la orientación al logro de resultados estratégicos institucionales en el ámbito de la movilización y gestión de la fuerza de trabajo, superando la focalización tradicional en el personal de plantilla de la Sede para abarcar al número creciente de funcionarios y trabajadores de las oficinas del FIDA en los países, la gran cantidad de consultores movilizados por el Fondo (en gran parte para elaborar y ejecutar los programas en los países) y la fuerza de trabajo movilizada con arreglo a acuerdos de subcontratación de servicios. El punto de partida ha sido la necesidad de optimizar la configuración, movilización y gestión de la fuerza de trabajo con el fin de lograr dos resultados:
 - a) aumentar la eficacia de las actividades de desarrollo del FIDA, y
 - b) lograr una mayor eficiencia y un uso óptimo de los recursos del FIDA.
3. La fuerza de trabajo es esencial para alcanzar esos dos objetivos. En primer lugar porque, en colaboración con los asociados nacionales e internacionales, la fuerza de trabajo del FIDA es la encargada de diseñar los proyectos y prestar apoyo a su ejecución, con lo que se genera el impacto del Fondo en el desarrollo. Y, en segundo lugar, porque la fuerza de trabajo es, con mucho, la principal partida de gastos para el FIDA.
4. El objetivo de integrar la planificación y gestión de la fuerza de trabajo en el marco cambiante de la gestión de los resultados del FIDA no se estableció plenamente hasta el bienio 2009-2010. El análisis detallado de la correspondencia entre la fuerza de trabajo actual y las necesidades estratégicas ha tenido que sincronizarse tanto con la evolución del PMP como con la presupuestación de base cero; además, ha habido que esperar a que se implantara una herramienta adecuada, basada en la tecnología de la información y las comunicaciones (TIC), que permitiera describir y analizar la estructura y composición de la fuerza de trabajo del FIDA.

5. Esa herramienta —el “tablero” de recursos humanos— se comenzó a utilizar por primera vez en el segundo trimestre de 2010 y englobará a toda la fuerza de trabajo administrada por el FIDA, incluido el importante componente de consultores y, progresivamente, el personal de las oficinas del FIDA en los países. El tablero se actualiza automáticamente cada mes teniendo en cuenta la información sobre las nóminas y los datos relativos a los contratos de los consultores y los pagos efectuados. Se trata de un instrumento que evoluciona sin cesar a medida que la información sobre los funcionarios y la fuerza de trabajo se va creando o actualizando, principalmente en la esfera de las cualificaciones y la experiencia individuales, que son fundamentales para que la gestión de los activos de personal alcance los resultados institucionales.

B. Panorama general de la fuerza de trabajo del FIDA

6. Desde el punto de vista numérico, la fuerza de trabajo del FIDA fluctúa de un mes a otro. En el cuadro 1 se presenta a título ilustrativo la situación de la fuerza de trabajo en octubre de 2010 según la estructura departamental resultante de la reconfiguración que se puso en práctica en enero de 2010. En la Sede había 506 efectivos en PEJC y otros 53 en las oficinas del FIDA en los países, lo que demuestra la rapidez con que se está procediendo a descentralizar e integrar la fuerza de trabajo en las oficinas en los países a la que se había contratado a través de terceras entidades y con arreglo a acuerdos de consultoría. Además, el FIDA administraba un número de consultores equivalente a 196 PEJC.
7. De los funcionarios que trabajaban en la Sede, 243 pertenecían a la categoría de personal del cuadro orgánico y 263 a la del cuadro de servicios generales. El PMD daba empleo a la mayor parte del personal del cuadro orgánico, mientras que el FAD empleaba a un gran número de funcionarios del cuadro de servicios generales en relación con su tamaño. Los consultores se concentraban en gran medida en el PMD, donde la fuerza de trabajo integrada por consultores (178) era considerablemente más numerosa que la fuerza de trabajo del cuadro orgánico total de dicho departamento (127) y había alcanzado una proporción particularmente alta respecto del personal del FIDA encargado de su gestión. En lo que concierne a la alineación de la fuerza de trabajo con el marco de medición de los resultados del FIDA, la distribución efectiva por grupos de resultados (cuadro 2) concordaba con el objetivo fijado en el marco de medición de los resultados de que para 2012 el 65% de la fuerza de trabajo se dedicara a la esfera de la elaboración y ejecución de programas en los países: en efecto, el 62% de la fuerza de trabajo (personal y consultores en la Sede y en las oficinas en los países) se hallaba en la esfera del grupo 1, el 23% en la esfera del grupo 3 (gestión, reforma y administración institucionales), el 7% en la esfera del grupo 2 (diálogo sobre políticas de alto nivel, movilización de recursos y comunicación estratégica), y el 8% en la esfera del grupo 4 (apoyo a las actividades de gobernanza de los Estados Miembros).

Cuadro 1
Fuerza de trabajo del FIDA (PEJC)

Dpto.	Personal de plantilla							Cuadro de servicios generales	Cuadro orgánico: plazo fijo/ de carrera	Personal nacional/ contratos de servicios	Total de funcionarios	Total de no funcionarios	Total general	
	Sede			Total de la Sede		Sobre el terreno								
	Plazo fijo/de carrera	No de plazo fijo	PA/OEP*	Total	Plazo fijo/de carrera	No de plazo fijo	Cuadro de servicios generales							
CDS	6			6	3	1	4	10			10	1,11	11,11	
CSSG	57	6	2	65	59,01	18,17	77,18	142,18			142,18	9,89	152,07	
FAD	45	1	1	47	67,44	15	82,44	129,44			129,44	5,86	135,3	
OPV	7	2		9	5		5	14			14	1,31	15,31	
PMD	97,5	11	8	116,5	71	23,34	94,34	210,84	10	43	53	263,84	177,62	441,46
Total	212,5	20	11	243,5	205,45	57,51	262,96	506,46	10	43	53	559,46	195,79	755,25

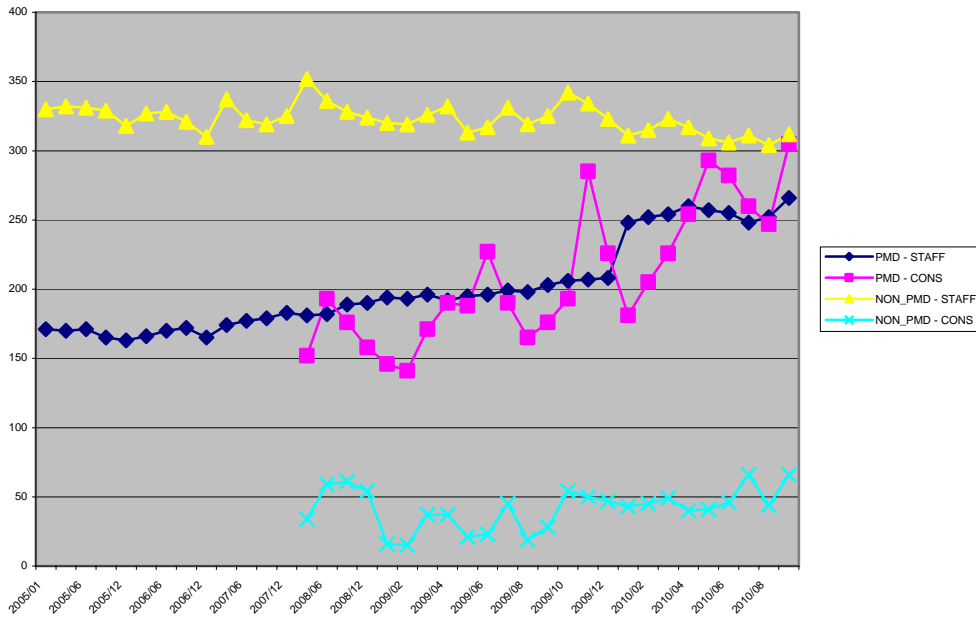
* PA: profesionales asociados
OEP: oficiales de programas especiales

Cuadro 2
Fuerza de trabajo del FIDA por grupo de resultados (PEJC)

Departamento	Grupo 1 Elaboración y ejecución de los programas en los países	Grupo 2 Diálogo sobre políticas de alto nivel, movilización de recursos y comunicación estratégica	Grupo 3 Gestión, reforma y administración institucionales	Grupo 4 Apoyo a las actividades de gobernanza de los Estados Miembros	Total
CDS	-	9,72	-	1,39	11,11
CSSG	13,76	35,10	47,22	55,99	152,07
FAD	12,85	2,99	119,19	0,27	135,30
OPV	2,92	4,59	5,29	2,51	15,31
PMD	441,46	-	-	-	441,46
Total	470,99	52,40	171,70	60,16	755,25
Porcentaje	62%	7%	23%	8%	100%

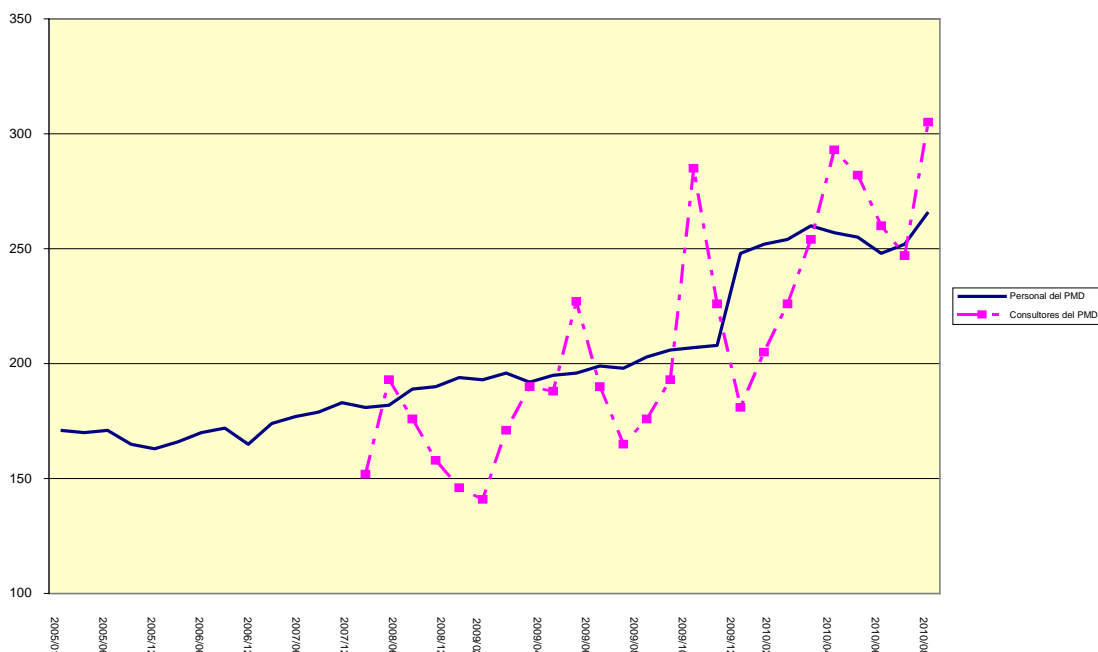
8. La evolución observada en la dotación de personal se presenta en el gráfico 1, donde se recogen los datos disponibles hasta septiembre de 2010, inclusive. El nivel de la plantilla del PMD es un buen indicador de la participación de los funcionarios en las actividades del grupo 1, y es evidente que se ha puesto en práctica la política de fortalecimiento de esta esfera: el nivel ha ido aumentando constantemente y en 2010 es bastante marcado. La dotación de personal no perteneciente al PMD, por otra parte, no ha aumentado: la línea es bastante plana. En realidad, en septiembre de 2010 la dotación de personal no perteneciente al PMD era ligeramente inferior a la de enero de 2005 y considerablemente inferior respecto de su valor máximo, alcanzado en el primer trimestre de 2008.

Gráfico 1
Evolución de la dotación de personal y de la fuerza de trabajo integrada por consultores



Nota:
 PMD – STAFF = Personal del PMD
 PMD – CONS = Consultores del PMD
 NON_PMD – STAFF = Personal no del PMD
 NON_PMD – CONS = Consultores no del PMD

Gráfico 2
Evolución de la fuerza de trabajo del PMD



9. El gráfico 2, que ilustra la evolución de la dotación de personal del PMD, pone de relieve el aumento en el número de funcionarios y la evolución registrada en la movilización de consultores, que a partir del último trimestre de 2009 ha alcanzado niveles elevados.
10. En el cuadro 3, en cambio, se presenta la distribución de la plantilla del FIDA según los distintos grupos ocupacionales que se han elaborado a efectos de contratación y planificación de las carreras. Los datos se refieren a la dotación de personal al final del tercer trimestre de 2010. Esos grupos ocupacionales trascienden los límites de los distintos departamentos y grupos de procesos y son un buen reflejo del hecho de que el FIDA es una institución financiera y de desarrollo rural. Así pues, 180 puestos (el 32%) tienen que ver con funciones especializadas en la esfera del desarrollo rural (programas en los países e investigación en las esferas del desarrollo rural) y 54 (el 10%) con funciones especializadas en gestión financiera y administración. Si bien el tamaño de estos dos grupos está en consonancia con el énfasis que el FIDA pone en las operaciones, la magnitud del grupo dedicado a tareas de administración general (24%) es menos compatible con las mejores prácticas aplicadas en una IFI moderna, y apunta a la necesidad de reestructurar los procesos y automatizar las actividades para poder contar con una fuerza de trabajo más concentrada en tareas de gran valor agregado. Este debe ser un objetivo para toda la institución. Muchos de los funcionarios pertenecientes a esta categoría trabajan en el FAD, aunque no todos, ni mucho menos. Un porcentaje importante del personal del cuadro de servicios generales de este departamento desempeña funciones especializadas (por ejemplo, en el ámbito de las operaciones financieras).

Cuadro 3
Distribución del personal del FIDA por grupo ocupacional

<i>Grupo ocupacional</i>	<i>Total</i>
Programas en los países	141
Administración general	137
Finanzas	54
Investigación en el ámbito de la economía y el desarrollo rural	39
Gestión de conocimientos y comunicaciones	31
Gestión	29
Tecnología de la información y las comunicaciones	27
Recursos humanos	22
Instalaciones y seguridad	19
Edición y traducción de documentos	17
Órganos Rectores y relaciones con los Estados Miembros	15
Asuntos jurídicos	13
Movilización de recursos y asociaciones	11
Supervisión	6
Adquisición de bienes y contratación de obras y servicios	4
Total	565

Características demográficas de la fuerza de trabajo

11. Los miembros de la plantilla actual provienen de 87 naciones diferentes; el 49,7% son funcionarios del cuadro orgánico y el 50,3% del cuadro de servicios generales. La distribución por lista de países pone de manifiesto una predominancia de nacionales de la Lista A en ambas categorías (véanse los diagramas 1 y 2). El componente más numeroso de los funcionarios provenientes de los Estados Miembros de la Lista A en ambas categorías son los nacionales de Italia (21,9% de los integrantes del cuadro orgánico y 39,5% de los del cuadro de servicios generales), lo que obedece al emplazamiento de la Sede del FIDA. Actualmente el FIDA no aplica ningún sistema de cupos geográficos a la dotación de personal, sino que trata de alcanzar un equilibrio mayor anunciando ampliamente las vacantes en las redes de profesionales y expertos de desarrollo y en los ministerios de los Estados Miembros. El porcentaje de personal proveniente de los grupos de las Listas B y C (indicador de nivel 5,4 del marco de medición de los resultados) aumentó hasta alcanzar el 33% en 2009 y el 36% en 2010, en parte como respuesta a la expansión del sistema de oficinas del FIDA en los países.

Diagrama 1
Distribución del personal del cuadro orgánico por lista de países

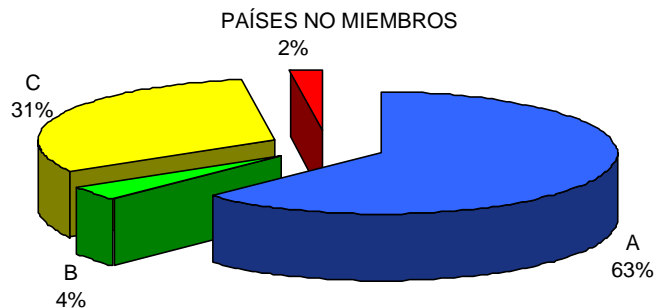
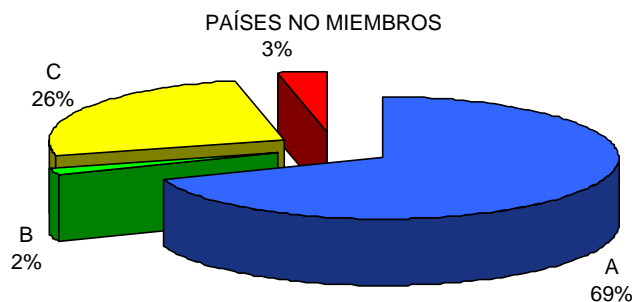


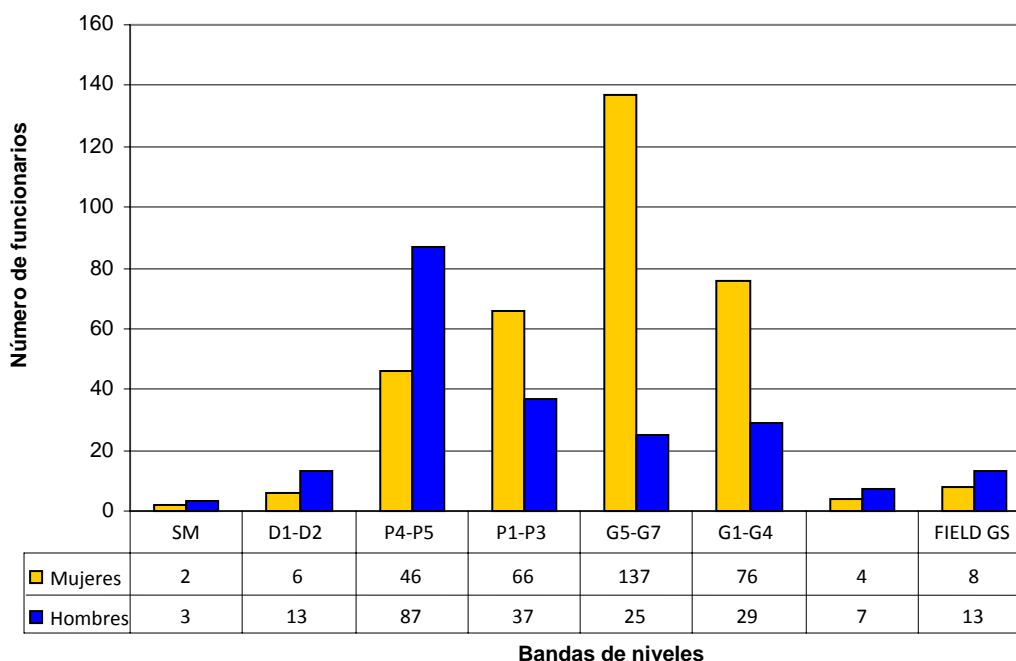
Diagrama 2
Distribución del personal del cuadro de servicios generales por lista de países



Desglose de los datos por sexo

12. En lo tocante a la distribución por sexo en los distintos niveles y grupos ocupacionales, hay una desproporción en ambas direcciones, que varía según el nivel y el grupo. Se constata una predominancia de mujeres sobre todo en los niveles inferiores, es decir, la categoría de servicios generales y los niveles inferiores del cuadro orgánico, mientras que sucede lo contrario a partir del nivel P-4. En cuanto a los grupos ocupacionales, hay una clara preponderancia de hombres en el grupo de dirección y gestión, así como en ciertos grupos operacionales como el de GPP, Oficial de Enlace en el País, gerente de la cartera y especialista en desarrollo rural. En el cuadro de servicios generales predominan las mujeres en todos los grupos ocupacionales excepto en el de asistente de seguridad. En el marco revisado de medición de los resultados relativo al período de la Octava Reposición se estableció el objetivo de mejorar el equilibrio de género en los puestos de categoría superior hasta alcanzar un 35% de mujeres en 2012. Este objetivo y su valor estratégico siguen siendo indisputables y se tendrán en cuenta en las decisiones relativas a las contrataciones que se efectúen en 2011 y 2012.

Diagrama 3
Distribución de hombres y mujeres en los distintos niveles



Nota:

SM: Personal directivo superior

FIELD-P: Personal del cuadro orgánico sobre el terreno

FIELD-GS: Personal del cuadro de servicios generales sobre el terreno

Perfil educativo

13. En el cuadro 4 se expone el perfil de formación académica de la plantilla del FIDA. El personal del cuadro orgánico del PMD es el que tiene un nivel de estudios más alto: 135 del total de 146 funcionarios de ese departamento poseen un máster o doctorado (del total de 278 funcionarios del cuadro orgánico, 228 poseen un título universitario superior). Entre el personal de servicios generales, los datos disponibles (relativos a 261 funcionarios) revelan que 101 funcionarios poseen un diploma de enseñanza secundaria como título de estudio más elevado. Los funcionarios de servicios generales contratados más recientemente poseen un nivel de estudios más alto, puesto que al menos el 36% del personal de servicios generales con contratos de plazo fijo poseen un máster. En cambio, entre el personal de servicios generales con contratos continuos (véase el párrafo 14), solo el 8% posee un máster, mientras que para el 51% el título de estudios más alto es el diploma de enseñanza secundaria (cuadro 5).

Cuadro 4

Personal del FIDA, por nivel de formación académica más alto alcanzado

Categoría	Título académico de nivel más alto	Departamentos					Total
		CDS	CSSG	FAD	OPV	PMD	
Servicios generales	Nivel inferior al título de enseñanza secundaria					1	1
	Enseñanza secundaria o equivalente		23	40	2	35	100
	Certificado de escuela superior			5		2	7
	Diploma de escuela superior		9	7	1	10	27
	Licenciatura		21	14	1	29	65
	Máster	3	13	11	1	29	57
	Diploma de posgrado	1	1	2			4
	n. d.		8	3		9	20
Total del cuadro de servicios generales		4	75	82	5	115	281
Cuadro orgánico	Enseñanza secundaria o equivalente		3	4	1		8
	Certificado de escuela superior		1	2			3
	Diploma de escuela superior		2			2	4
	Licenciatura	1	18	8		8	35
	Máster	2	38	31	4	105	180
	Diploma de posgrado		3	1		1	5
	Doctorado	4	5	1	3	30	43
	n. d.						
Total del cuadro orgánico		7	70	47	8	146	278
Total general		11	145	129	13	261	559

Cuadro 5

Personal del cuadro de servicios generales, por nivel de formación académica más alto alcanzado

Título académico de nivel más alto	Tipo de empleo (porcentaje)			Total
	Contratos continuos	Plazo fijo	Contratos mensuales	
Nivel inferior al título de enseñanza secundaria	0,00	0,00	2,38	0,40
Enseñanza secundaria o equivalente	51,26	27,78	28,57	39,04
Certificado de escuela superior	3,36	3,33	0,00	2,79
Diploma de escuela superior	9,24	10,00	9,52	9,56
Licenciatura	24,37	23,33	23,81	23,90
Máster	8,40	35,56	26,19	21,12
Diploma de posgrado	3,36	0,00	0,00	1,59
n. d.	0,00	0,00	9,52	1,59
Total general	100,00	100,00	100,00	100,00

Distribución del personal de plantilla por tipo de contrato

14. El personal se contrata con arreglo a condiciones afines al régimen de la CAPI y a las prácticas utilizadas en las Naciones Unidas. Actualmente hay un porcentaje sorprendentemente alto de funcionarios titulares de contratos continuos (es decir, de duración ilimitada). El 32% del personal del cuadro orgánico pertenece a este último grupo. En cuanto al personal de servicios generales, el 42% (119) es titular de contratos continuos. Centrándose solo en los nombramientos continuos y de plazo fijo, el 39% del personal del cuadro orgánico es titular de contratos continuos, mientras que entre el personal de servicios generales ese porcentaje es del 56% (cuadro 6).

Cuadro 6
Tipos de contrato del personal de plantilla

<i>Tipos de contrato del personal del cuadro orgánico y categorías superiores</i>	<i>Número de funcionarios</i>	<i>Porcentaje</i>
Programa de Profesionales Asociados	12	4
Programa de Profesionales Asociados reforzado	2	1
Personal nacional contratado por conducto de un organismo anfitrión	9	3
Personal nacional con contrato del FIDA	2	1
Personal internacional con nombramiento continuo	88	32
Personal internacional de categoría superior con nombramiento de plazo fijo	138	50
Personal local con nombramiento mensual	19	7
Personal con contrato de servicios	7	3
Programa de oficiales de programas especiales	1	0
Total	278	100

<i>Tipos de contrato del personal de servicios generales</i>	<i>Número de funcionarios</i>	<i>Porcentaje</i>
Personal local con nombramiento continuo	119	42
Personal local con nombramiento a plazo fijo	91	32
Personal local con nombramiento diario	11	4
Personal nacional contratado por conducto de un organismo anfitrión	4	1
Personal local con nombramiento mensual	42	15
Personal de servicios generales/con contrato de servicios	14	5
Total	281	100

15. La predominancia de contratos continuos, en particular en el cuadro de servicios generales, es un factor que resta flexibilidad a la gestión de la fuerza de trabajo. El escaso nivel de rotación del personal, especialmente marcado en el cuadro de servicios generales, ha limitado aún más la capacidad para remodelar el perfil de la fuerza de trabajo en respuesta a las necesidades cambiantes. La tasa de movimiento de personal, situada en un 3,88%, es extraordinariamente baja y es inferior en más del 40% a la tasa registrada entre los funcionarios del cuadro orgánico (cuadro 7).

Cuadro 7
Tasa de movimiento de personal en 2005-2009

<i>Año</i>	<i>2005</i>	<i>2006</i>	<i>2007</i>	<i>2008</i>	<i>2009</i>
Plantilla total* al final de cada año	442	459	495	494	489
Total de separaciones del servicio	17	18	13	20	19
Jubilaciones totales	10	12	13	13	7
Tasa total de movimiento de personal	6,11%	6,54%	5,25%	6,68%	5,32%
Tasa de movimiento del personal del cuadro orgánico y categorías superiores	7,01%	8,76%	6,12%	8,76%	6,61%
Tasa de movimiento del personal del cuadro de servicios generales	5,26%	4,55%	4,40%	4,53%	3,88%

* Excluidos los profesionales asociados

16. El cuadro 8, en el que se presentan las jubilaciones totales previstas, indica que a medio plazo la tasa de reducción natural de la plantilla será baja y que este proceso, por sí solo, no dejará un margen significativo para introducir cambios en la asignación y la dotación de personal.

Cuadro 8
Jubilaciones previstas en 2010-2017

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Total
Jubilaciones previstas	6	10	14	13	16	18	3	6	86

C Consecuencias

17. El FIDA está analizando cada vez más a fondo el estado general de su fuerza de trabajo e irá potenciando ese análisis a medida que se amplíen el alcance y las capacidades del tablero de instrumentos de recursos humanos. Con todo, ya se han podido extraer una serie de conclusiones preliminares:
- Pese al crecimiento experimentado en la fuerza de trabajo dedicada al grupo 1, la proporción de funcionarios que trabajan directamente en la elaboración y ejecución de los programas en los países (es decir, el grupo 1 de la matriz de resultados y actividades del FIDA) sigue siendo pequeña respecto de las necesidades que plantea un programa de trabajo innovador y en expansión integrado por proyectos y donaciones (y respecto de las importantes necesidades que conlleva el régimen de supervisión directa). El aumento del personal no ha ido a la par con el nivel de trabajo que requiere ese grupo y el rápido incremento —y en parte compensatorio— de la fuerza de trabajo integrada por consultores no es una solución plenamente satisfactoria.
 - El componente de funcionarios del grupo 1 destinado a las oficinas del FIDA en los países debe aumentar e integrarse mejor en el sistema de mejora del desempeño del personal del Fondo.
 - El componente de consultores de la fuerza de trabajo tiene que realinearse para que todas las tareas clave de gestión de las actividades de desarrollo estén en manos de funcionarios del FIDA.
 - Si bien el FIDA ha logrado con éxito mantener a la fuerza de trabajo no asignada al PMD en un estado de crecimiento nulo durante varios años —pese al aumento del nivel general de actividad causado por un programa de trabajo cada vez más amplio—, el componente de la fuerza de trabajo formado por personal de apoyo (y en particular el componente dedicado a tareas de administración general) es, casi con toda seguridad, excesivamente grande en términos absolutos en proporción a la fuerza de trabajo que interviene directamente en la elaboración y ejecución de los programas en los países.
 - El costo unitario del personal de plantilla que desempeña funciones de apoyo (y en particular el componente del cuadro de servicios generales) probablemente es elevado respecto de otras entidades de mercado con las que es posible establecer una comparación razonable (según indica el nivel muy bajo registrado en la tasa de movimiento de personal, sobre todo en el cuadro de servicios generales).
18. En resumen, el análisis preliminar indica que el perfil general de la fuerza de trabajo podría estar mejor alineado con los imperativos de eficacia y eficiencia de la labor de desarrollo, y que para lograrlo será preciso adoptar un enfoque que no consista en tratar de atender las nuevas demandas mediante la gestión del componente incremental de la dotación de personal. Además, ese análisis parece indicar que el sistema de evaluación (ahora, de "mejora") del desempeño del

personal —que es muy completo y es la envidia de todo el sistema de las Naciones Unidas por su carácter integrador— tiene que revisarse para poder desempeñar un papel más eficaz y central en la gestión de la fuerza de trabajo. Esto comporta empezar a poner más el acento en la mejora del desempeño y relegar a un segundo plano la gestión de los contratos, y para ello se necesitan herramientas diferentes e independientes.

19. En esta primera fase de planificación estratégica de la fuerza de trabajo hay tres líneas maestras principales: i) la que conduce sin ambages al fortalecimiento de la capacidad de la fuerza de trabajo para aumentar la eficacia de las actividades de desarrollo del FIDA; ii) la que insiste en la eficiencia y el costo de los servicios de apoyo, y iii) la que conjuga y respalda las dos líneas anteriores.

D. Próximas medidas

Aumento de la eficacia de la labor de desarrollo mediante la planificación estratégica de la fuerza de trabajo

20. Como se ha indicado anteriormente, el aumento del tamaño y la capacidad operacional de la fuerza de trabajo que se ocupa de la elaboración y ejecución de los programas en los países es esencial para ejecutar un programa de trabajo en rápida expansión y contribuir a su aplicación con el objetivo de lograr resultados de desarrollo.
21. Las medidas fundamentales planificadas y ejecutadas para conseguir este objetivo son las siguientes:
 - **Ampliar el personal asignado a tareas de desarrollo del grupo 1.** En el contexto del programa de trabajo, de la completa implantación del régimen de supervisión directa —en el que las responsabilidades que antes asumían (por contrato) las instituciones cooperantes ahora están en manos de personal del FIDA (sobre todo, aunque no exclusivamente, del PMD)— y de la necesidad de garantizar que las tareas clave de gestión de las actividades de desarrollo corran a cargo de funcionarios y no de consultores, la necesidad más inmediata en materia de fuerza de trabajo para aumentar la eficacia de la labor de desarrollo es la creación de un grupo más numeroso de GPP, GPP asociados y gerentes financieros de programas (en apoyo de los aspectos fiduciarios de la supervisión). El presupuesto destinado al grupo 1 aumentó considerablemente en término reales en 2010, y para 2011 se propone un nuevo aumento real de gran cuantía. Aunque probablemente haya demasiados pocos GPP de categoría superior (P-5), sobre todo si se tienen en cuenta las jubilaciones previstas, lo cierto es que en el mercado no están disponibles inmediatamente las competencias necesarias para respaldar el enfoque especial que el FIDA adopta en el desarrollo de los pequeños agricultores. Por ello es preciso adoptar un planteamiento más estratégico de desarrollo y planificación de la sucesión del grupo de GPP, en el que se privilegie la contratación de personal más joven (P-2 a P-4) y se adopte un sistema de perfeccionamiento de las competencias centrado en la supervisión laboral por parte de los GPP superiores y el personal directivo superior, la rotación entre distintas divisiones y el paso de la Sede a las oficinas en los países y viceversa. A pesar de que se han ampliado los presupuestos para contratar a nuevos profesionales de gestión de los programas, el ritmo de expansión real ha sido relativamente lento —un problema ligado hasta hace poco a los retrasos en los procedimientos de contratación—. En 2010, esos procedimientos se han simplificado y en el bienio 2010-2011 se mejorarán aún más, entre otras cosas elaborando listas de posibles candidatos para que la contratación resulte menos engorrosa e introduciendo el uso de una plataforma basada en la Web para gestionar la contratación.

- **Aumentar el personal de las oficinas del FIDA en los países y destacar a GPP sobre el terreno.** El modelo de desarrollo del Fondo requiere estrechar cada vez más las asociaciones entabladas en los países y prestar más apoyo a los asociados nacionales para ejecutar los proyectos. En este contexto, para ampliar la plantilla dedicada al grupo 1 en 2011 y años sucesivos se asignará prioridad a la contratación local de personal (en condiciones más económicas que para el personal de contratación internacional y de la Sede). A fin de mejorar la gestión del personal de las oficinas del FIDA en los países, la fuerza de trabajo que hasta ahora se contrataba a través de terceros (por ejemplo, el PNUD y la FAO) está pasando a ser titular de contratos directos con el FIDA. El nivel de dotación de personal de las oficinas del FIDA en los países está aumentando rápidamente (53 funcionarios en octubre de 2010, lo que no depende tanto de una ampliación del número de trabajadores como de la integración en la plantilla de los elementos de una fuerza de trabajo que antes se movilizaba a título de consultor o con contratos suscritos por terceros). En este momento, el nivel de asignación sobre el terreno de funcionarios de contratación internacional es modesto (10). En 2011 se prevé introducir cambios en los contratos para indicar que la adscripción sobre el terreno será un elemento normal y previsible en el desarrollo de la carrera profesional de los GPP, y se concederán incentivos especiales a los GPP que se adscriban a la gestión de oficinas del FIDA en los países.
- **Elaborar un enfoque más formal y estructurado para fomentar las capacidades y promover las perspectivas de carrera en la esfera de la elaboración y ejecución de los programas en los países.** Los GPP son el eje de la "propuesta de valor" de las actividades de desarrollo del FIDA y, teniendo en cuenta la especificidad del enfoque del Fondo, los GPP con un alto nivel de rendimiento no se contratan tal cual en el exterior, sino que se perfeccionan dentro del FIDA. Debido a la importancia estratégica de esa función, es preciso adoptar un enfoque muy estructurado para su contratación, capacitación, rotación y mejora del desempeño, y en 2011 el FIDA dará prioridad a la elaboración y puesta en práctica de un plan para la promoción de las perspectivas de carrera y la actuación profesional de los GPP y las funciones asociadas, que prevea asimismo la firme integración en el sistema de gestión de los conocimientos del FIDA, que se halla en constante evolución.
- **Mejorar la alineación y gestión de los consultores.** El FIDA moviliza a un gran número de consultores para que contribuyan a la elaboración y ejecución de los programas en los países y, en general, esa labor resulta eficiente y eficaz (en lo relativo a los costos y a los conocimientos especializados que permite poner en juego). Sin embargo, la supervisión institucional del desempeño de los consultores es insuficiente y en algunas esferas se ha recurrido a consultores para llevar a cabo funciones de dirección y gestión que incumbían a funcionarios, en especial en el ámbito fundamental de los países. En parte, esa situación es consecuencia de la lentitud con que se lleva a cabo la contratación del nuevo personal del cuadro orgánico destinado al grupo 1 y de que se recurra a los consultores, según las circunstancias del caso, para colmar esos vacíos. En 2010 el FIDA estableció un sistema en tiempo real y más completo para hacer el seguimiento del empleo de consultores, además de un procedimiento más rápido para contratarlos. En 2011 se elaborarán unas orientaciones más claras sobre las funciones para las que pueden contratarse consultores y se creará un sistema de mejora del desempeño análogo al que se utiliza para los funcionarios.
- **Establecer, a nivel de división, cuadros y calendarios para la contratación de la fuerza de trabajo.** La contratación y gestión de la fuerza de trabajo se alineará más estrechamente con los resultados y las normas institucionales. En 2010 los departamentos elaboraron planes sobre

la fuerza de trabajo y la contratación, cuya aplicación dependerá, en parte, del nivel del presupuesto administrativo aún por aprobar. A principios de 2011, y en el contexto de la aprobación del presupuesto administrativo, todas las dependencias incluidas en el grupo 1 (y, de hecho, todo el FIDA) ultimarán los planes de contratación y dotación de personal para 2011, las estimaciones para 2012 y las previsiones para 2013. Esos planes se someterán a aprobación oficial y constituirán el marco de aprobación de todas las actividades de contratación.

22. En el cuadro 9 se resumen las principales medidas y los plazos relacionados con la gestión de la fuerza de trabajo con miras a respaldar una mayor eficacia de las actividades de desarrollo.

Cuadro 9

Alineación estratégica de la fuerza de trabajo en la programación y ejecución en los países

	2010	2011	2012
Aumento del presupuesto asignado al grupo 1 para el personal del cuadro orgánico	Ejecución	Ejecución	Ejecución
Aprobación de los planes de contratación y gestión de la fuerza de trabajo a nivel de división	Preparación	Ejecución	Ejecución
Racionalización y aceleración del proceso de contratación del personal destinado al grupo 1	Ejecución	Ejecución	Ejecución
Asignación de prioridad a la contratación e integración del personal de las oficinas del FIDA en los países	Ejecución	Ejecución	Ejecución
Definición de los grupos ocupaciones y el sistema de carrera para el personal del cuadro orgánico del grupo 1	Preparación	Preparación y ejecución	Ejecución
Inclusión en los contratos de la posibilidad de asignación sobre el terreno	Preparación	Ejecución	Ejecución
Sistema de incentivos para la asignación sobre el terreno de los GPP de categoría superior		Preparación y ejecución	Ejecución
Reducción de la proporción de personal de apoyo en el grupo 1	Ejecución	Ejecución	Ejecución
Sistema basado en las TIC para racionalizar la contratación de consultores	Ejecución	Ejecución	Ejecución
Creación de un sistema institucional de supervisión de las funciones y el desempeño de los consultores		Preparación y ejecución	Ejecución

Planificación estratégica de la fuerza de trabajo con miras a aumentar la eficiencia y la competitividad de los costos de los servicios administrativos y auxiliares

23. El objetivo del grupo 1 consiste en lograr directamente un impacto en el desarrollo. El objetivo de la fuerza de trabajo asignada a todas las otras esferas es, en gran parte, servir de plataforma para que el grupo 1 consiga llevar a cabo su propósito con eficacia. Aunque con frecuencia se trata de un trabajo crucial —por ejemplo, la gestión de los activos y los desembolsos del FIDA, la propia gestión de los recursos humanos o las tareas de planificación y la supervisión—, los criterios clave para obtener buenos resultados son que esos servicios se presten según los estándares del sector y al precio más bajo posible para ese nivel de calidad. En el FIDA, estos procesos implican la participación de un gran número de funcionarios a un costo unitario elevado de la mano de obra. El objetivo de la planificación estratégica de la fuerza de trabajo en estas esferas es reducir el volumen de mano de obra utilizada y los recursos que se le destinan, al tiempo que se mantienen unos servicios precisos y puntuales a las operaciones del grupo 1. Las prioridades fundamentales del plan estratégico son las siguientes: i) reducir las necesidades en materia de fuerza de trabajo asignada a funciones de apoyo mediante la racionalización de los procesos; ii) automatizar los procesos; iii) alinear los costos de personal con los de otras bases de

comparación más válidas; iv) subcontratar un mayor número de funciones a proveedores de servicios a un costo menor, y v) promover la rotación de funcionarios de apoyo cualificados para que asuman funciones en el ámbito de la elaboración y ejecución de los programas en los países, aumentar el nivel de experiencia académica y laboral requerido para los puestos vacantes (en particular en el cuadro de servicios generales) y contratar con gran decisión a efectivos dotados de las competencias necesarias para trabajar en un entorno plenamente automatizado.

- **Reducir las necesidades en materia de fuerza de trabajo asignada a funciones de apoyo.** El FIDA ha mantenido la dotación de personal a un nivel de crecimiento real nulo en todas las esferas administrativas, pese al fuerte aumento del volumen de actividad motivado por la ampliación del programa de trabajo y las consiguientes operaciones en el grupo 1. Reducir la fuerza de trabajo o incluso mantenerla en el nivel actual es poco viable con los procesos y los niveles de automatización actuales (que son relativamente bajos). Una parte integral de la planificación de la fuerza de trabajo consiste en revisar los procesos operativos que requieren gran cantidad de mano de obra, comprobar las responsabilidades y funciones del personal y poner en práctica un programa sistemático de automatización de los procesos. Entre los mayores usuarios de fuerza de trabajo en la esfera de la prestación de apoyo figuran la gestión y los servicios financieros, así como la producción y traducción de documentos destinados a los órganos rectores. En el sector de los documentos ya se han reducido los insumos de mano de obra, lo que ha quedado reflejado en la propuesta de presupuesto destinado al grupo 4 para 2011, año en el que el FIDA también se propone explorar la posibilidad de potenciar esa reducción debatiendo con la Junta Ejecutiva la cuestión de sus necesidades de documentos y traducciones. En 2010 se está realizando, por iniciativa de la dirección, un examen externo de la estructura y los procedimientos de todo el sector de la gestión financiera (incluida la utilización de los recursos internos), que se prevé que dé lugar a una importante reestructuración en 2011 y a posibles economías de mano de obra.
- **Automatizar los procesos.** La ofimática será un componente fundamental de la reducción de la fuerza de trabajo. Hasta ahora las inversiones en este sector han sido limitadas, con la excepción del sistema PeopleSoft, que no dio como resultado economías materiales de personal, en parte porque el diseño de los procesos no se modificó en el momento de la automatización. Entre las esferas principales de inversión de capital para aumentar la eficiencia y reducir el insumo de mano de obra destacan la contratación de consultores (finalizada), la gestión de documentos (en curso), la contratación de personal (prevista para 2011) y el nuevo Sistema de Préstamos y Donaciones (que está en curso y se prevé finalizar para finales de 2011 o principios de 2012).
- **Alinear los costos de personal con otras bases de comparación más válidas.** El nivel de los costos de personal en el presupuesto administrativo del FIDA depende de dos factores principales: el número de funcionarios y los costos estándares de personal determinados en función de las recomendaciones de la CAPI, a los que el FIDA se adecua por decisión normativa de la Junta Ejecutiva. La cuestión fundamental es determinar si los costos estándares son los costos estrictamente necesarios y si hay posibilidades de conseguir personal a costos más bajos que sigan siendo suficientemente atractivos para movilizarlo en la cantidad y con las cualificaciones que las operaciones del FIDA requieren. Al parecer esta cuestión es especialmente pertinente para el personal de servicios generales (que tiende a estar más concentrado en los servicios de apoyo). Una tasa de

movimiento de personal muy baja en este segmento apunta a que las condiciones de empleo son notablemente ventajosas en comparación con las condiciones del mercado de trabajo local. En 2010 el FIDA encargó la realización de un examen externo del sistema de remuneración e incentivos, cuyas conclusiones se debatirán con la Junta Ejecutiva en diciembre de 2010. De acuerdo con el resultado de esas deliberaciones, se prevé aumentar la flexibilidad del enfoque que el FIDA aplica a esos dos temas, diferenciando el planteamiento utilizado según los distintos segmentos de la fuerza de trabajo, con el fin de reflejar las condiciones imperantes en los mercados de trabajo pertinentes. Este método puede representar una gran oportunidad para controlar los costos y aumentar la eficiencia en el uso óptimo de los recursos.

- **Subcontratar un mayor número de funciones a proveedores de servicios a un costo menor.** El FIDA ya realiza numerosas funciones, en particular de tipo administrativo, recurriendo a personal no de plantilla. Como se ha señalado anteriormente, los consultores son un importante componente de la fuerza de trabajo asignada al grupo 1 y constituyen un complemento eficaz y eficiente del componente de la fuerza de trabajo formado por funcionarios. En la esfera administrativa, gran parte de la gestión activa de los activos financieros, ciertos aspectos de la seguridad, el mantenimiento de las instalaciones y los servicios conexos, y los servicios de impresión y emisión de visados se llevan a cabo completamente en régimen de subcontratación. En paralelo a las reformas previstas en el sistema de remuneración e incentivos, en 2011 el FIDA estudiará la posibilidad de subcontratar un mayor número de procesos susceptibles de ser gestionados según los estándares del sector (como la nómina o la gestión de las prestaciones al personal) con el sector privado o instituciones hermanas, de forma que sea posible lograr economías de escala en los costos. Además, en 2011 el FIDA estudiará más a fondo la posibilidad de descentralizar varias funciones relacionadas con la administración y transferirlas a sus oficinas en los países y los centros de coordinación regional, para beneficiarse del perfil de costos más bajo de la gran mayoría de la fuerza de trabajo de esas oficinas. En la oficina en el país/centro de coordinación regional de Nairobi ya se está poniendo en práctica una operación piloto que comporta una mayor participación en la administración de los préstamos.
- **Promover la rotación de funcionarios de apoyo cualificados para que asuman funciones en el ámbito de la elaboración y ejecución de los programas en los países.** La relativa falta de flexibilidad del marco de contratación del personal comporta que la reducción efectiva de costos en la esfera de la prestación de apoyo a menudo solo puede lograrse a corto plazo reasignando al personal a los procesos comprendidos en el grupo 1. Este grupo representa, como se ha señalado anteriormente, una esfera de crecimiento para la fuerza de trabajo, y el FIDA está promoviendo la asignación de personal de apoyo cualificado a esa esfera tanto para modificar la orientación de los recursos institucionales como para atender con mayor rapidez las necesidades de contratación del grupo 1. Naturalmente se trata de un proceso muy selectivo en el que hay que tener en cuenta que en el grupo 1 se necesitan en gran medida funcionarios experimentados con un nivel de instrucción elevado. No es este el perfil de muchos de los funcionarios que trabajan en el ámbito de la prestación de apoyo.

24. En el cuadro 10 se resumen las principales medidas y los plazos relacionados con la gestión de la fuerza de trabajo con miras a respaldar la eficiencia y la contención de costos en la esfera de la prestación de apoyo.

Cuadro 10

Gestión estratégica de la fuerza de trabajo con miras a aumentar la eficiencia y reducir los costos en la esfera de la prestación de apoyo

	2010	2011	2012
Revisión de los procesos que requieren gran cantidad de mano de obra (documentos y traducción)	Fase 1: ejecutada	Fase 2: preparada	Fase 2: ejecutada
Revisión y reorganización de las estructuras y procesos relativos a los servicios financieros	En curso	Ejecución de las reformas	Ejecución
Automatización de los procesos de contratación de consultores	Ejecución	Ejecución	Ejecución
Automatización de la gestión de documentos	Diseño del sistema en curso	Ejecución	Ejecución
Automatización de la contratación de personal		Fase de diseño del sistema	Ejecución
Nuevo Sistema de Préstamos y Donaciones	Diseño	Preparación	Ejecución
Auditoría de las responsabilidades y funciones del personal	Preparación	Ejecución	
Examen del sistema de remuneración e incentivos del FIDA	Ejecución		
Revisión del sistema de remuneración e incentivos del FIDA		Preparación	Ejecución
Subcontratación de un mayor número de procesos y fuerza de trabajo	Estudio experimental	Preparación y ejecución	Ejecución
Rotación selectiva del personal de la esfera de apoyo a funciones operacionales del grupo 1	Ejecución	Ejecución	Ejecución

Hacia una plataforma institucional reforzada para la gestión estratégica de la fuerza de trabajo

25. En las secciones anteriores se han descrito algunas cuestiones fundamentales que deben abordarse en el ámbito de la gestión de la fuerza de trabajo para reforzar los resultados del FIDA y las medidas prioritarias que se están adoptando y planificando para afrontarlas. El objetivo es disponer, a finales de 2010, de un plan detallado sobre la fuerza de trabajo para cada departamento y división, en el que queden reflejadas las iniciativas y medidas indicadas más arriba y que tiene por fuerza que estar completamente alineado al presupuesto administrativo y al PMP refrendado por la Junta Ejecutiva en diciembre de 2010.
26. Esos planes serán la base de todas las actividades de contratación, retención, perfeccionamiento y rotación que se llevarán a cabo en 2011 y años sucesivos, según se vayan actualizando todos los años de forma progresiva. La puesta en práctica efectiva de estos planes con el fin de conseguir unos resultados institucionales mejores dependerá en parte de una serie de procesos clave transversales, concretamente: el perfeccionamiento del sistema de mejora del desempeño de la fuerza de trabajo; la mejora del desempeño y la responsabilización del personal directivo; la introducción de un reglamento de personal que refuerce la capacidad efectiva del FIDA para administrar la fuerza de trabajo; la introducción de un sistema de incentivos eficaz para recompensar el desempeño excepcional; mayor incentivación de la separación voluntaria del servicio, y el establecimiento de una base más equilibrada en cuanto al género de personal de talento y con capacidad de liderazgo:
- **Perfeccionamiento del sistema de mejora del desempeño de la fuerza de trabajo.** Los cambios en curso y previstos redundarán en una sólida alineación de los recursos de personal con los resultados. Sin embargo, el impacto en los resultados también depende del nivel de rendimiento profesional de cada uno de los funcionarios. En el FIDA se aplica uno de los sistemas de evaluación del desempeño del personal más completos de todo el

sistema de las Naciones Unidas. Este sistema, cuya puesta en práctica comporta importantes insumos por parte del personal y el personal directivo, ha adolecido de una confusión entre las funciones de mejora del desempeño, por un lado, y las de gestión de los contratos y la remuneración, por el otro. Con el fin de conseguir un sistema de gestión del desempeño más ligero y eficaz, en 2009 el FIDA lo situó en un marco de TIC más sólido, y en 2010 lo ha racionalizado y concretado. Además, en 2011 tratará de centrar aún más ese sistema en la mejora de la actuación (y la productividad), para que constituya el punto de articulación entre la gestión de los resultados institucionales, de departamento y de división, y el apoyo de la dirección a la capacidad de conseguir resultados a nivel del funcionario individual. En el contexto del paso de buena parte de la fuerza de trabajo de las oficinas en los países a la estructura de personal ordinaria del FIDA, se fortalecerá la mejora de la actuación del personal de esas oficinas, cada vez más numeroso, y se sustentará la actuación de la fuerza de trabajo integrada por consultores con un sistema de evaluación de carácter más institucional.

- **Desempeño y responsabilización del personal directivo.** En realidad la gestión de la fuerza de trabajo del FIDA no depende directamente de la planificación estratégica de la fuerza de trabajo ni de la HRD, sino que está en manos del personal directivo y los supervisores. El desempeño de estos últimos es esencial para lograr tanto la eficacia como la eficiencia de las actividades de desarrollo. A partir de 2011 serán ellos quienes pongan en práctica los planes estratégicos de la fuerza de trabajo elaborados por las distintas divisiones y dependencias, y aprobados a nivel institucional, y el éxito en esa tarea se reflejará en los resultados de su propio PES. Además, en 2010 la tercera edición de la encuesta de 360 grados del personal, que comprende la evaluación de las competencias del personal directivo y los supervisores, incluirá a todo el personal que desempeñe directa o indirectamente una función de supervisión.
- **Nuevo reglamento del personal.** La estructura oficial del marco del FIDA para la gestión del desempeño y la administración de los contratos está compuesta, por un lado, de una política de alto nivel y, por otro, de un manual de procedimientos muy detallado. Nunca ha habido una declaración lo suficientemente clara, firme y vinculante de los principios que rigen la contratación, ni del enfoque que el FIDA ha de adoptar en la gestión del personal de cara al logro de resultados, lo que incluye el derecho del personal directivo a hacer hincapié en el desempeño para conseguir resultados y en la movilidad del personal para satisfacer los requisitos institucionales de la Sede y las oficinas en los países. A finales de 2010, el FIDA hará público el nuevo reglamento del personal, que entrará en vigor en 2011, y realizará un seguimiento del mismo introduciendo una serie de modificaciones detalladas en el manual de procedimientos, de modo que la gestión del personal del FIDA deje de centrarse en las prestaciones y los contratos para concentrarse en el desempeño y los resultados.
- **Introducción de incentivos en función del rendimiento.** Un factor clave en la mejora de la eficacia y la eficiencia es el efecto de demostración generado por los funcionarios más productivos. Actualmente el FIDA dispone de pocos medios para incentivar y recompensar inmediatamente un desempeño excepcional. En 2011, además de los nuevos enfoques sobre el pago de incentivos que puedan derivarse de la comparación con las prácticas de otras IFI, el FIDA establecerá un sistema eficaz de reconocimiento y recompensa basado en el desempeño.
- **Mayor incentivación de la separación voluntaria del servicio.** Se prevé que, para alcanzar los objetivos de eficacia y eficiencia, probablemente será preciso recurrir a la supresión de puestos en varios casos. Debido a la escasa

flexibilidad contractual derivada del hecho de que un elevado porcentaje del personal es titular de contratos continuos, es esencial poder emplear un mecanismo de cese en el servicio por consentimiento mutuo. En 2009-2010, el FIDA puso en práctica la primera fase del programa de separación voluntaria del servicio y se está elaborando una segunda fase para 2010-2011. En el contexto de los progresos hechos el año pasado en la planificación estratégica de la fuerza de trabajo, esa segunda fase estará destinada de forma más directa a superar las discrepancias entre el "cómo son" y el "cómo deben ser" los perfiles de la fuerza de trabajo.

- Mejora del equilibrio de género.** En el FIDA se aplica un sistema de contratación, retención y promoción de la fuerza de trabajo estrictamente basado en el mérito. Las decisiones adoptadas en el pasado en relación con la gestión de la fuerza de trabajo, así como la caracterización demográfica de la oferta de fuerza de trabajo, han creado una situación en la que las mujeres son la gran mayoría dentro del cuadro de servicios generales, están representadas más o menos paritariamente en los niveles P-1 a P-4 del cuadro orgánico y están insuficientemente representadas en las categorías superiores (a partir de P-5), donde son el 30% del total, aproximadamente. En el marco de medición de los resultados relativo al período de la Octava Reposición se estableció como objetivo mejorar el equilibrio de género entre el personal de categoría superior, de forma que en 2012 las mujeres representasen el 35% del total. En el logro de este objetivo inciden los aspectos demográficos y la incidencia de las jubilaciones y las partidas de miembros del personal de categoría superior (que en 2010 han sido más numerosas entre las mujeres) y la apertura de nuevos puestos de esa categoría. Sin embargo, este objetivo y su valor estratégico siguen siendo indisputables y, a igualdad de condiciones, se tendrán en cuenta en las decisiones relativas a las contrataciones que se adopten en 2011 y 2012.

Cuadro 11

Fortalecimiento del marco institucional para gestionar la fuerza de trabajo teniendo presente la eficacia y eficiencia de las actividades de desarrollo

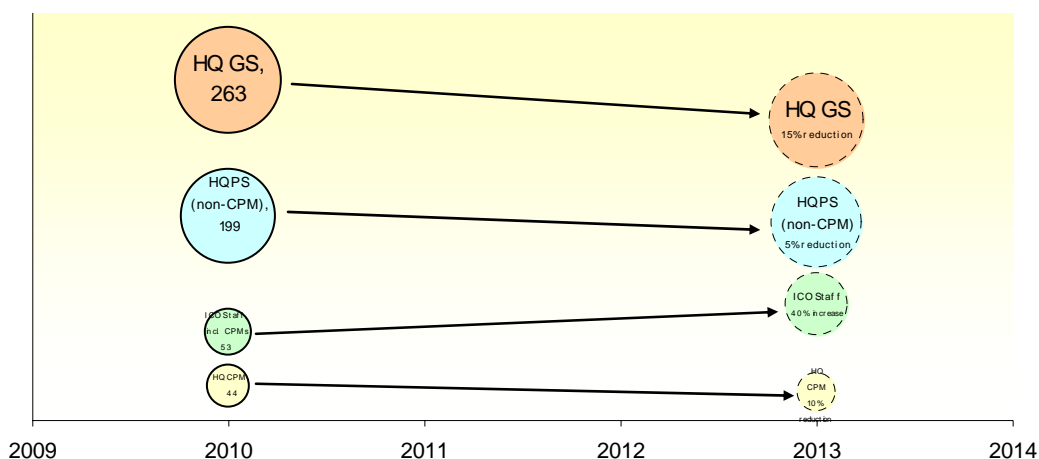
	2010	2011	2012
Planes estratégicos detallados de la fuerza de trabajo alineados con el presupuesto administrativo	Preparación	Ejecución	Actualización y ejecución
Racionalización del PES basado en las TIC	Ejecución y revisión	Ejecución	Ejecución
PES centrado en la mejora del desempeño	Preparación	Ejecución	Ejecución
Seguimiento de la aplicación de los planes estratégicos de la fuerza de trabajo por parte del personal directivo en su propio PES	Preparación	Ejecución	Ejecución
Ampliación de las encuestas de 360 grados a todo el personal que desempeña funciones de gestión y supervisión de la fuerza de trabajo	Preparación	Ejecución	Ejecución
Establecimiento del nuevo reglamento de personal	Publicación		
Revisión del manual de procedimientos	Preparación	Preparación y ejecución	Ejecución
Establecimiento de recompensas por buen desempeño en el sistema revisado de remuneración e incentivos.		Preparación y ejecución	Ejecución
Aceleración del programa de separación voluntaria del servicio para reflejar los cambios en las necesidades en materia de funciones y desempeño	Preparación y ejecución de la segunda fase	Ejecución	
Mejora del equilibrio de género entre el personal de categoría superior	Prevista	Ejecución	Ejecución

Planes indicativos y previsiones sobre la fuerza de trabajo

27. La realineación de la fuerza de trabajo es un objetivo a medio plazo y los distintos elementos que la componen se irán poniendo en pie a ritmos muy diferentes, en función, por ejemplo, del nivel de dependencia de los cambios en los procesos y de su automatización. En 2011 se asignará la máxima prioridad a la eficacia de las actividades de desarrollo, es decir, a asegurar que el grupo 1 tenga la capacidad suficiente para llevar a cabo y secundar la ejecución del programa de trabajo ampliado. Por eso en el presupuesto de 2010 ya se previó un incremento del nivel de dotación de personal asignado al grupo 1, con lo que se está respaldando la contratación acelerada de GPP, GPP auxiliares y gerentes financieros de los programas. El nivel de dotación de personal previsto para 2011 en el marco del presupuesto administrativo supone un incremento aún mayor del presupuesto destinado al grupo 1, con el importante objetivo de reforzar la capacidad de la plantilla de las oficinas del FIDA en los países en aspectos de interés estratégico como el fortalecimiento de la interfaz local y el aprovechamiento de las ventajas que comporta el sistema de oficinas en los países en lo relativo a los costos.
28. Se están preparando planes indicativos a medio plazo en materia de dotación de personal por los que se regirá la rotación, la cesión y la contratación, sujetos, de ser necesario, a auditorías de personal. Las orientaciones principales están claras: una reducción significativa del personal del cuadro de servicios generales de la Sede (ya se han congelado los anuncios de nuevas vacantes del cuadro de servicios generales); una ligera reducción del personal del cuadro orgánico de la Sede; una reducción de los GPP y del personal del programa de profesionales asociados en la Sede, y una importante ampliación del personal descentralizado (incluidos los GPP destacados), para aprovechar las ventajas que supone la proximidad de las operaciones y los menores costos que comporta el personal de contratación nacional. En el diagrama 4 se presenta la trayectoria de cambio a medio plazo.

Diagrama 4

Orientaciones principales de los cambios previstos en el volumen y ubicación de la plantilla, por categorías principales de personal



Nota:

HQ GS: Personal del cuadro de servicios generales de la Sede

HQ PS (non CPMs): Personal del cuadro orgánico de la Sede (excluidos los GPP)

ICO Staff (included CPM outposted): Personal de las oficinas en los países (incluidos los GPP destacados)

HQ CPM: GPP en la Sede

E. Conclusiones

29. Para ser eficaz, la reforma de la gestión de los recursos humanos, que ha mantenido ocupadas a la Junta Ejecutiva y a la dirección del FIDA desde que se realizó la evaluación externa independiente, ha de centrarse en lo que el FIDA debe lograr. En la Consulta sobre la Octava Reposición se fijaron con gran claridad dos objetivos: por un lado, una mayor eficacia e impacto de las actividades de desarrollo y, por otro, una mayor eficiencia. El plan estratégico de la fuerza de trabajo está concebido de modo que sirva de marco para reforzar la contribución de la gestión de los recursos humanos al logro de esos objetivos, determinando las metas que han de alcanzarse, y la manera de hacerlo, en las operaciones de los programas en los países, que generan directamente resultados de desarrollo; en las esferas de apoyo, que hacen que las operaciones de los programas en los países sean posibles pero que, objetivamente, compiten por los mismos recursos dentro de una dotación general de recursos disponibles limitada, y en el marco institucional para la planificación y la gestión estratégicas de los recursos.
30. Este plan estratégico marca las orientaciones generales de la transformación y gestión de la fuerza de trabajo y es, explícita y necesariamente, un plan renovable. Las cifras exactas cambiarán con el tiempo, según el ritmo de ejecución de las medidas indicadas en los cuadros 9, 10 y 11, y según la disponibilidad de recursos financieros. Una esfera importante que el plan estratégico de la fuerza de trabajo desarrollará en sus fases futuras es la gestión financiera y de los activos, que está siendo objeto de un análisis externo y quizá necesite fortalecerse en algunos aspectos para responder a la inestabilidad de los mercados de activos y a un enfoque cada vez más amplio de movilización y gestión de los recursos.
31. La planificación estratégica de la fuerza de trabajo y la presupuestación de base cero están interrelacionadas. La presupuestación de base cero establece los niveles de fuerza de trabajo necesarios en función de los resultados que se desean alcanzar y, por consiguiente, es uno de los numerosos factores que determinan el presupuesto. Del mismo modo, sin embargo, una planificación concreta de la fuerza de trabajo tiene que adecuarse a los recursos financieros totales disponibles, según sean refrendados en último término por la Junta Ejecutiva y aprobados por el Consejo de Gobernadores. Esta adaptación mutua aún está en curso. Cuando la Junta Ejecutiva refrende el presupuesto administrativo para 2011, se establecerán los parámetros definitivos de la fuerza de trabajo, con los planes de contratación, rotación y cesión correspondientes. La planificación estratégica de la fuerza de trabajo es uno de los elementos del plan a medio plazo del FIDA y, como tal, los avances en su puesta en práctica y perfeccionamiento se notificarán con arreglo al marco general de presentación de informes relativo al plan a medio plazo.

**THE PRESIDENT**

24 June 2010 29 December 2010

PB\2010\07**PRESIDENT'S BULLETIN****Originator: Human Resources Division****Distribution: All Staff****Subject: Recruitment and Selection of Staff**

As part of the HR Reform Programme, IFAD is evaluating its current staff rules, policies and procedures. Pending finalization of new Staff Rules and Procedures, amendments to the Human Resources Procedures Manual (HRPM) are necessary to support our ongoing work.

The current procedures on recruitment and selection of staff are hereby amended and clarified, and the attached procedures are effective as of the date of this Bulletin.

A revised version of the relevant provisions in Chapter 1 and Annex 2 will be issued as part of the new Human Resources Manual.

Kanayo F. Nwanze

ATTACHMENT TO PRESIDENT'S BULLETIN**RECRUITMENT AND SELECTION OF STAFF****A. General**

1. When a vacancy arises, the hiring manager together with the department head will formally provide HRD with justification for initiating the recruitment process, including a job description, confirmation of budget availability and the unit's organigramme indicating how the position fits into the unit's structure. The position should be in line with the Strategic Workforce Plan.

B. Vacancy Announcements (VAs)

2. If in the opinion of the hiring manager and the Director, HRD a position may be filled through an internal rotation, the process shall be started as per HRPM 1.23.

3. If a candidate cannot be identified either through redeployment or rotation, HRD shall proceed to advertise the position.

4. Vacant positions at IFAD are advertised internally and/or externally.

5. Positions at professional and higher levels are subject to international recruitment. These are positions for which global mobility and international experience are essential requirements. Vacancies may be advertised anywhere from two weeks to 45 days. Positions advertised internationally are always advertised for at least 30 days.

6. Positions at the General Service (GS) level are subject to local recruitment and as such are normally announced only within the duty station. Upon the request of the hiring manager, Rome-based GS vacancies may be distributed worldwide to improve the geographic and nationality diversity of the candidates. However the selection of a candidate outside commuting distance from Rome does not alter the appointment conditions, which are local/Rome only. Although national staff members are not subject to mobility, they may compete for positions based in Rome at the GS level as external applicants.

C. Selection

7. Both internally and externally advertised positions shall go through the same selection process.

8. After a vacancy announcement closes for applications, selection procedures are started: a long list of candidates is prepared by the Human Resources Division and submitted to the hiring manager who compiles a short list of candidates for review by HRD.

D. Pre-screening

9. For pre-screening purposes, the hiring division in collaboration with HRD may conduct informal pre-interviews (through audio/video connections) or other pre-screening assessment tools in order to collect more information on potential candidates' experience, skills and/or behavioural competencies. The hiring manager decides on the composition of the informal pre-screening group, in consultation with HRD.

E. Assessment Tools

10. The hiring director and/or the direct supervisor, together with HRD, must consider and agree on the assessment technologies to be used for the recruitment exercise prior to any interview. If a technical test is desired by the hiring division as one of the methods of assessment, it shall be created and agreed upon prior to the interviews. Such tests should be administered anonymously and evaluated by a previously selected technical expert. Other assessment tools may include, but not be limited to, online tests, panel presentations and targeted case studies.

11. Upon finalization of the short list, HRD, in consultation with the hiring manager, arranges the interviews by contacting candidates and finalising the composition of the Interview Panel.

F. Composition of the Interview Panel

12. The Interview Panel is responsible for recommending candidates for the advertised position in order of priority, providing justification for the recommendations. It shall be constituted as per HRPM 1.11 (Chapter 1), with a number of amendments as below.

13. The Chairperson of the Interview Panel shall not be the hiring manager. For professional and managerial positions, the Chairperson will be selected by the Director, HRD, and will normally be a member of the IFAD Management Team (IMT). For GS vacancies, the hiring manager may nominate the chairperson in consultation with HRD.

14. The hiring manager, the direct supervisor or her/his representative is a voting member of the Interview Panel and cannot assume the functions of the chairperson.

15. In accordance with Annex 2 of the HRPM which defines the roles of the members of the Interview Panel, the ECSA representative participates fully in the interviews, but is not a voting member. If the ECSA representative has important issues related to the process, she/he may bring these to the attention of the Director, HRD, prior to the approval of the final recommendation.

16. The Human Resources Division, in consultation with the hiring manager, may request the inclusion of an additional technical expert or a key client (internal or external to IFAD). This expert shall be a non-voting member of the Panel, who is present to provide additional technical advice. She/he shall submit a written evaluation of the technical profile of the candidates as an annex to the report of the Panel. The written evaluation shall be used by the Panel as a contribution to the evaluation of the candidates.

17. All members of the Interview Panel shall participate in all interviews and deliberations--whether they are physically present or connected by audio/video link - in order for there to be a valid recommendation.

18. A valid recommendation shall be reached by consensus of the voting members of the Interview Panel. HRD, with input from members of the Panel, shall prepare the recommendation memorandum, which will be signed by the Chairperson and all voting members. Voting members and observers (excluding the technical expert), if not in agreement with the content of the recommendation, may inform the hiring manager or the President (as applicable) of their concerns, in writing, prior to a final decision.

19. In the event of the Interview Panel failing to reach a consensus among the voting members, the Chairperson shall inform the hiring manager or the President (as applicable) for a decision on the next steps.

G. Final selection process for positions at General Service level

20. The Interview Panel makes its recommendations to the hiring manager. In the event the Interview Panel submits (in order of priority) more than one candidate, the hiring manager would communicate the selection decision—made in accordance with the priorities set by the Interview Panel—to the HRD Division in writing and provide full justification.

21. If the selected candidate is no longer available, the hiring manager may authorize the selection of another candidate recommended by the Interview Panel without reverting to a new vacancy announcement.

22. Should the Interview Panel fail to identify a candidate(s), this is to be clearly stated in the minutes of the Interview Panel, with the recommendation to the hiring manager that the recruitment action is closed and a new advertising campaign be initiated.

H. Final selection process for positions at Professional and Higher Levels

23. The Interview Panel recommends the selection for professional positions, including at D1/D2 level, to the Appointments Board. The Appointments Board is an advisory body to the President, and is composed of all interviewers (the Interview Panel). The President normally chairs the Appointments Board for Professional and higher level. However, the President may delegate his authority to preside the Appointments Board as follows:

P3 and P4 positions: - The Vice President

P1 – P2 positions: - A Member of the EMC, selected by the President

24. The Interview Panel presents its report and recommendations to the Chairperson of the Appointments Board, which approves or does not approve the recommendation. In the event the Interview Panel submits (in order of priority) more than one candidate for selection, the Chairperson of the Appointments Board may authorize with justification the appointment of any of the recommended candidates.

25. If the selected candidate is no longer available, the Chairperson of the Board may authorize the appointment of another candidate recommended by the Interview Panel without reverting to a new vacancy announcement.

26. Should the Interview Panel fail to select a candidate(s), this is to be clearly stated in the minutes of the Interview Panel, with the recommendation to the Chairperson of the Appointments Board that the recruitment action is closed and a new advertising campaign is initiated.

27. In the event of disagreements or disputes during the final selection process, the President will make a decision based on a review of all the facts.