

Signatura: EB 2011/104/R.53  
Tema: 17 b)  
Fecha: 23 de noviembre de 2011  
Distribución: Pública  
Original: Inglés

**S**



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

## **Gasto extraordinario relativo al programa para la separación voluntaria del servicio en 2009-2011**

### **Nota para los representantes en la Junta Ejecutiva**

#### Funcionarios de contacto:

#### Preguntas técnicas:

##### **Michael Goon**

Jefe interino del Departamento de Servicios  
Institucionales  
Tel.: (+39) 06 5459 2880  
Correo electrónico: m.goon@ifad.org

#### Envío de documentación:

##### **Kelly Feenan**

Jefa de la Oficina de los Órganos Rectores  
Tel.: (+39) 06 5459 2058  
Correo electrónico: gb\_office@ifad.org

##### **Michael Gehringer**

Director de la División de Recursos  
Humanos  
Tel.: (+39) 06 5459 2820  
Correo electrónico: m.gehringer@ifad.org

Junta Ejecutiva — 104º período de sesiones  
Roma, 12 a 14 de diciembre de 2011

---

**Para aprobación**

## Índice

<b>Recomendación de aprobación</b>	<b>1</b>
<b>I. Antecedentes</b>	<b>1</b>
<b>II. Propósito</b>	<b>1</b>
<b>III. Recapitulación del estado de aplicación del programa de separación voluntaria del servicio en 2009-2010</b>	<b>1</b>
<b>IV. Avances en la aplicación en 2011</b>	<b>2</b>
<b>V. Estado final de los gastos relativos al programa de separación voluntaria del servicio en 2009-2011</b>	<b>3</b>
<b>VI. Enseñanzas extraídas</b>	<b>3</b>
A. Sinopsis	3
B. Resultados del programa y aprendizaje del diseño	4
C. Análisis de las enseñanzas extraídas del diseño del programa: focalización	4
D. Análisis de las enseñanzas extraídas del diseño del programa: incentivos financieros	4
E. Análisis de las enseñanzas extraídas del diseño del programa: incentivos no financieros	5
<b>VII. Solicitud para la reasignación de los fondos del programa de separación voluntaria del servicio</b>	<b>6</b>
A. Necesidad de un gasto extraordinario para apoyar la realización del programa de reforma	7
B. Componentes del gasto extraordinario para la realización de la reforma	8
<b>Anexos</b>	
I. Proyecto de Resolución	10
II. Enseñanzas extraídas de la primera fase del programa de separación voluntaria del servicio	11

## **Recomendación de aprobación**

Se invita a la Junta Ejecutiva a examinar el informe final sobre el gasto extraordinario relativo al programa del FIDA para la separación voluntaria del servicio en 2009-2011, junto con el proyecto de resolución adjunto sobre una reasignación del saldo de los fondos consignados para el gasto extraordinario relativo al programa como gasto extraordinario para la realización de la reforma destinado a financiar la puesta en práctica de los resultados de las principales iniciativas de la reforma de los recursos humanos, como se propone en los párrafos 29 a 45.

Asimismo, se invita a la Junta Ejecutiva a que presente este documento, junto con el proyecto de resolución adjunto, al Consejo de Gobernadores recomendando la aprobación del proyecto de resolución en su 35º período de sesiones.

## **Gasto extraordinario relativo al programa para la separación voluntaria del servicio en 2009-2011**

### **I. Antecedentes**

1. El propósito del programa para la separación voluntaria del servicio era facilitar la separación temprana del servicio cuando era interés tanto de los miembros del personal como de la organización, a fin de poner al día las competencias en respuesta a la evolución del entorno en que el FIDA lleva sus asuntos.
2. Tras la ratificación y recomendación expresadas por la Junta Ejecutiva, el Consejo de Gobernadores aprobó un gasto extraordinario relativo al programa de separación voluntaria del servicio en 2009-2010 por un monto de USD 5,5 millones.
3. Tras una nueva ratificación y recomendación de la Junta Ejecutiva, el Consejo de Gobernadores aprobó una prórroga hasta 2011 de la utilización de los fondos consignados para el gasto extraordinario relativo al programa, que figura en el documento GC 34/L.7.

### **II. Propósito**

4. Este documento tiene dos propósitos:
  - a) facilitar un informe final sobre el programa de separación voluntaria del servicio, con inclusión de los gastos, para la presentación al Consejo de Gobernadores, conforme a lo indicado en la Resolución 162/XXXIV, y
  - b) solicitar una autorización para reasignar el saldo remanente de los fondos consignados para el gasto extraordinario relativo al programa como gasto extraordinario para financiar la puesta en práctica de los resultados de las principales iniciativas de la reforma de los recursos humanos.

### **III. Recapitulación del estado de aplicación del programa de separación voluntaria del servicio en 2009-2010**

5. En el Boletín del Presidente 2009/03, publicado el 30 de marzo de 2009, se estableció el marco y los procedimientos de aplicación del programa. En septiembre de 2010 se hizo pública la segunda convocatoria de candidatos, mediante una circular informativa.
6. En diciembre de 2009, se comunicó a la Junta Ejecutiva que en el marco de la primera fase del programa se había aprobado la separación temprana del servicio de diez miembros del personal (siete del cuadro de servicios generales y tres del

cuadro orgánico). En diciembre de 2010, se comunicó a la Junta Ejecutiva que otro miembro del personal se había beneficiado del programa en 2010, lo que elevó a 11 el número total de miembros del personal que se habían acogido al programa en 2009-2010.

Cuadro 1  
**Miembros del personal que participaron en el programa (2009-2010)**

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

Nota: Ex-EAD: Departamento de Asuntos Externos; FAD: Departamento de Finanzas y Administración; OPV: Oficina del Presidente y del Vicepresidente; PMD: Departamento de Administración de Programas.

- Según se indica en el cuadro, todos los participantes en el programa en 2009-2010 fueron mujeres y el 64% pertenecía al cuadro de servicios generales. Cabe señalar que casi el 82% del personal del cuadro de servicios generales son mujeres.

#### **IV. Avances en la aplicación en 2011**

- En 2011, sin dejar de hacer hincapié en el carácter voluntario del programa, conforme a lo acordado con la Junta Ejecutiva, se exhortó a los directores a que examinaran sus aportaciones al plan institucional estratégico de la fuerza de trabajo, definieran claramente la combinación de competencias que se requeriría para las operaciones del FIDA durante el período de la próxima reposición, e indicaran los miembros del personal que podrían beneficiarse de la participación en el programa.
- Se consultó al personal para determinar el nivel de interés en el programa, y en 2011 se aprobó la separación temprana del servicio de otros 14 miembros del personal con arreglo al programa. Como se indica en el cuadro siguiente, el 29% de los participantes fueron hombres y el 71% pertenecían al cuadro de servicios generales. Las estadísticas de género evidencian una mejora en la distribución general de los participantes durante el período 2009-2010.

Cuadro 2  
**Miembros del personal que participaron en el programa (2011)**

Categoría	Mujeres		Hombres		Total	
	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje
Cuadro de servicios generales	8	80	2	50	10	71
Cuadro orgánico	2	20	2	50	4	29
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100</b>	<b>4</b>	<b>100</b>	<b>14</b>	<b>100</b>
<b>Departamento</b>						
OPV	4	40	2	50	6	43
FOD	2	20	1	25	3	21
CSD	2	20	1	25	3	21
PMD	2	20	-	-	2	14
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100</b>	<b>4</b>	<b>100</b>	<b>14</b>	<b>100</b>

Nota: OPV: Oficina del Presidente y del Vicepresidente; FOD: Departamento de Operaciones Financieras; CSD: Departamento de Servicios Institucionales; PMD: Departamento de Administración de Programas.

10. El programa de separación voluntaria del servicio se concluyó con la aprobación de la separación temprana del servicio de 25 miembros del personal a lo largo de todo el período comprendido entre 2009 y 2011.

## V. Estado final de los gastos relativos al programa de separación voluntaria del servicio en 2009-2011

11. El gasto total relacionado con el programa durante el período 2009-2010 ascendió a USD 1 483 679, lo que representa el 27% de la asignación presupuestaria total. La suma remanente, USD 3 962 321, se puso a disposición para la segunda fase.
12. El gasto correspondiente a la aprobación de la separación temprana del servicio de otros 14 miembros del personal en 2011 ascendió a USD 1 764 211, lo que representa el 32% de la asignación presupuestaria total.
13. Globalmente, el gasto relacionado con el programa de separación voluntaria del servicio (2009-2011) ascendió a USD 3 247 890, lo que representa el 60% de la asignación presupuestaria. El programa se concluyó con un saldo de USD 2 198 110.

Cuadro 3  
**Gastos relativos al programa de separación voluntaria del servicio en el período 2009-2011**

Categoría	Presupuesto	Gastos			Total	Saldo
		2009	2010	2011		
Costos en concepto de separación voluntaria	5 346 000	502 527	950 241	1 764 211	3 216 979	
Costos de personal (recursos humanos)	100 000	0	30 911	0	30 911	
<b>Total</b>	<b>5 446 000</b>	<b>502 527</b>	<b>981 152</b>	<b>1 764 211</b>	<b>3 247 890</b>	<b>2 198 110</b>

Nota: datos disponibles al 31 de octubre de 2011 sobre la base de los recursos comprometidos.

## VI. Enseñanzas extraídas

### A. Sinopsis

14. Las enseñanzas extraídas de la primera fase se expusieron en el documento GC 34/L.7 (véase el anexo). Muchas de ellas resultaron válidas también para la segunda fase.

15. En general, los programas de separación voluntaria del servicio dan mejores resultados cuando están dirigidos a lograr metas institucionales específicas, los incentivos financieros son suficientes para compensar el riesgo de una pérdida incluso temporal del empleo, y los incentivos no financieros subyacentes para participar en el programa son, como mínimo, tan convincentes como los incentivos financieros que se ofrecen a los posibles participantes.

## **B. Resultados del programa y aprendizaje del diseño**

16. Habida cuenta de estas consideraciones y dadas las características del diseño del programa de separación voluntaria del servicio, aunque el presupuesto reservado al programa no se gastó en su totalidad, su aplicación podría considerarse satisfactoria ya que un número relativamente considerable de miembros de personal se separó del servicio gracias al programa, sobre todo en la última fase.
17. Entre los factores que explican un gasto inferior al previsto, quizás los más importantes fueron los siguientes:
- a) el enfoque amplio y, en general, no focalizado del programa;
  - b) un incentivo financiero para la participación más bien modesto, teniendo en cuenta las dificultades del entorno económico externo (el pago medio del programa al personal del cuadro orgánico fue de USD 134 664 y al personal del cuadro de servicios generales, de USD 125 863), y
  - c) la ausencia de incentivos no financieros subyacentes que fueran suficientemente sólidos para que el personal aprovechara el programa.

## **C. Análisis de las enseñanzas extraídas del diseño del programa: focalización**

18. Las metas para los programas de separación voluntaria del servicio pueden clasificarse en numerosas categorías. Entre las metas institucionales típicas para un programa de este tipo cabría citar la reducción de costos, el ajuste o la actualización de la combinación de competencias, modificaciones en el tamaño de una organización y la creación de oportunidades para la movilidad ascendente.
19. En el caso del programa del FIDA para la separación voluntaria del servicio, la meta que se había definido de poner al día las competencias en respuesta a la evolución del entorno operativo resultaba válida y adecuada para respaldar el programa. Sin embargo, en retrospectiva, se podrían haber obtenido resultados algo mejores si se hubieran seleccionado mejor las esferas en las que era más necesario actualizar la combinación de competencias y si, desde el principio, los gerentes y supervisores hubieran participado más en la identificación de los miembros del personal a los que se podía alentar a participar en el programa.
20. La validez de este enfoque se ve confirmada por los resultados relativamente más satisfactorios registrados en el último año de ejecución del programa, en 2011, cuando se fomentó una mayor participación del personal directivo y el número de participantes superó el número de candidatos identificado en los dos años anteriores.

## **D. Análisis de las enseñanzas extraídas del diseño del programa: incentivos financieros**

21. La idoneidad de los incentivos financieros especiales, sobre todo si estos se comparan con los pagos por rescisión del contrato o los incentivos por separación del servicio que normalmente ofrece una organización, también es un elemento fundamental para el éxito de este tipo de programas.

22. Es más probable que los miembros del personal acepten un pago por separación voluntaria del servicio cuando el valor relativo de ese pago por separación voluntaria supera lo que, de otro modo, podrían esperar recibir mediante los pagos tradicionales por separación del servicio, especialmente los que se ofrecen al personal cuyos puestos han sido suprimidos o reclasificados.
23. En el caso del FIDA, los incentivos financieros eran solo levemente más atractivos que los pagos por rescisión del contrato que los miembros del personal podrían haber recibido en caso de suprimirse sus puestos de trabajo o de negociarse una separación del servicio convenida. En primer lugar, los pagos resultaron algo más convenientes ya que el multiplicador utilizado para convertir los años de servicio en un pago de una suma global fue más generoso que el multiplicador estándar utilizado para obtener la suma global pagadera por rescisión del contrato. En segundo lugar, para los miembros del personal que no habían alcanzado los 55 años de edad o los 25 años de servicio, también estaba prevista una donación opcional de seis meses de sueldo base neto en apoyo del readiestramiento y la reorientación profesional, así como un arreglo de pensión transitorio de cuatro años (en virtud del cual se concedía al personal una licencia especial sin sueldo de hasta cuatro años, siempre y cuando abonara la parte que correspondía tanto al funcionario como al FIDA de las contribuciones para la pensión y el plan de seguro médico).
24. Sin embargo, para influir de manera sustancial, el pago por separación voluntaria tendría que haber resultado más interesante desde un punto de vista financiero que los pagos estándares por rescisión del contrato. Una opción podría haber sido añadir al cálculo el factor de ajuste por lugar de destino.<sup>1</sup> Si el objetivo era animar al personal al que le quedaba poco tiempo antes de jubilarse a que dejara de trabajar voluntariamente, entonces en muchos casos el colchón financiero para esos funcionarios debería haber sido más consistente, sobre todo teniendo en cuenta las actuales condiciones externas del mercado de trabajo y la economía.

#### **E. Análisis de las enseñanzas extraídas del diseño del programa: incentivos no financieros**

25. Si bien los incentivos financieros para aceptar la separación voluntaria deben ser lo suficientemente ventajosos a fin de que el cálculo de oportunidad sea interesante para los posibles participantes, los incentivos no financieros subyacentes también suelen ser un elemento esencial de estos programas. Generalmente, los incentivos subyacentes logran ser efectivamente convincentes cuando están relacionados con cambios importantes en la situación laboral o personal que hacen la aceptación de los incentivos financieros más atractiva.
26. Algunos ejemplos de incentivos subyacentes que contribuirían a mejorar los resultados de un programa de separación voluntaria del servicio incluyen los factores siguientes:
  - a) una reducción inminente en el tamaño de la organización, en la que las opciones de separación del servicio —en caso de concretarse esa reducción y de que el personal cesara en sus servicios por haberse suprimido sus puestos— no serían tan generosas como en un programa voluntario;
  - b) la posibilidad de un traslado obligatorio a un nuevo cargo o un cambio involuntario de funciones o de nivel salarial, que se percibiría como una opción menos atractiva que la situación actual del funcionario, o

<sup>1</sup> El ajuste por lugar de destino se ha concebido para igualar el poder adquisitivo de los sueldos de las Naciones Unidas para los funcionarios del cuadro orgánico y categorías superiores, teniendo en cuenta las diferencias del costo de la vida entre la ciudad de base del sistema (Nueva York) y otros lugares de destino. El sistema tiene por objeto garantizar que independientemente del lugar en el que trabajen los funcionarios del régimen común de las Naciones Unidas, en aproximadamente 180 lugares en todo el mundo, su remuneración neta tenga un poder adquisitivo equivalente al de la base del sistema.

- c) circunstancias personales (relacionadas con el estado de salud o la situación familiar u otros factores) que harían que la posibilidad de dejar la fuerza de trabajo, o la conveniencia de un cambio de ese tipo, incluso por algunos años, se considerara una opción interesante.
27. En el caso del FIDA, aunque para varios participantes las circunstancias personales (por razones de salud o por la situación familiar) formaron parte del cálculo de la oportunidad, hubo una relativa falta de incentivos institucionales de fondo que resultaran convincentes. Cuando se anunció el programa del FIDA, todas las justificaciones que se expusieron al personal se formularon en relación con las ventajas para la institución del programa (lograr un mejor equilibrio entre la experiencia y las ideas nuevas y diversas; promover un cambio en las aptitudes y los conocimientos y en las competencias en materia de gestión, así como la flexibilidad y movilidad y la capacidad de aprender de las nuevas circunstancias y de responder a ellas).
28. Si bien estas razones de fondo eran ciertas, no se referían específicamente a los incentivos personales con miras a la aceptación de una separación voluntaria. Cuando no hay ninguna posibilidad inmediata de un importante beneficio personal o de un cambio en el entorno institucional que resulte negativo o desagradable a nivel personal (y cuando, una vez más, el ambiente laboral y económico externo es poco atractivo), los incentivos subyacentes para tomar un camino relativamente incierto de separación voluntaria no son suficientes. Los programas de separación voluntaria del servicio tienen muchas más posibilidades de lograr una participación más amplia cuando, por ejemplo, la organización se enfrenta a la perspectiva de una reducción forzosa de personal y busca voluntarios para la separación del servicio, con arreglo a condiciones relativamente atractivas, antes de verse obligada a poner en marcha un programa obligatorio de reducción de la plantilla.

## **VII. Solicitud para la reasignación de los fondos del programa de separación voluntaria del servicio**

29. A pesar de que el presupuesto asignado al programa no se ha gastado en su totalidad, el programa ha sido una herramienta eficaz en el cumplimiento de los objetivos para cuyo apoyo se había establecido. Se han creado numerosas oportunidades para la infusión de nuevas aptitudes, conocimientos y competencias de gestión, en apoyo de las demandas y oportunidades dinámicas y en constante evolución que el FIDA tiene ante sí.
30. Sin embargo, a juzgar por los cambios y los desafíos con que se enfrenta el FIDA en los próximos dos años, es probable que siga siendo necesario un gasto extraordinario no recurrente para prestar un apoyo transitorio al FIDA y a su personal. Teniendo en cuenta las enseñanzas extraídas en el marco del programa de separación voluntaria del servicio, también es probable que la situación que afrontará el FIDA en los próximos dos años creará un entorno más propicio para el uso previsible de los recursos procedentes de dicho gasto extraordinario. Previsiblemente, para que la auditoría de las funciones culmine satisfactoriamente habrá que prestar apoyo adicional de consultores. Es posible que sea necesario emprender un considerable readiestramiento y actualización del personal. Cabe la posibilidad de que algunos de los cambios que se introduzcan en el tipo o el número de puestos obliguen a efectuar algunas separaciones forzosas del servicio. Además, la puesta en marcha de un sistema mejorado de gestión del desempeño y una nueva estructura de remuneración con arreglo al desempeño, a consecuencia de la auditoría de las funciones, también requerirá un apoyo apreciable de consultoría y aplicación.
31. Además, debido a que el saldo de los fondos que probablemente se precisarán en los próximos dos años es de por sí un gasto extraordinario no recurrente, no sería prudente incorporarlo al presupuesto administrativo. Las mediciones de la

estabilidad, el crecimiento o la disminución del presupuesto, y las pautas de los gastos a lo largo del tiempo (en particular el período de medición de tres años) se verían distorsionadas si se incluyera este gasto extraordinario no recurrente. En general, el seguimiento de la utilización de las asignaciones especiales de recursos no recurrentes se gestiona mejor con independencia del presupuesto administrativo general.

#### **A. Necesidad de un gasto extraordinario para apoyar la realización del programa de reforma**

32. En el contexto del programa de cambio y reforma, se llevó a cabo un examen externo del sistema de gestión de los recursos humanos del FIDA cuyos resultados se presentaron a la Junta Ejecutiva en 2010. Ese examen arrojó una serie de conclusiones importantes, una de las cuales era la proporción inusualmente elevada de personal del cuadro de servicios generales respecto del personal del cuadro orgánico. Esto llevó a una congelación temporal de la contratación de personal del cuadro de servicios generales, en espera de un examen más sistemático de las causas de este desequilibrio y las posibles soluciones.
33. En el ámbito de este examen y a fin de alinear la combinación de competencias del FIDA con las funciones del personal en el nivel adecuado, se encargó una auditoría de las funciones. La auditoría inició en julio de 2011 y está a cargo de consultores externos que están evaluando las funciones, las calificaciones y los requisitos en materia de competencias de cada puesto en relación con el programa de trabajo de cada división, tanto ahora como en el futuro próximo.
34. La flexibilidad necesaria para hacer frente a las importantes metas de la reforma del FIDA de los recursos humanos dentro de la estructura de la Comisión de Administración Pública Internacional (CAPI) —especialmente para encontrar medios de recompensar el buen desempeño y abordar el desempeño inadecuado— también se ha señalado como una prioridad absoluta.
35. Los resultados preliminares de la auditoría de las funciones se transmitirán a la dirección a finales de 2011 y el informe final se recibirá en el primer trimestre de 2012. Ese mismo año se elaborará e iniciará un plan de puesta en práctica de los resultados de la auditoría.
36. Aunque aún es demasiado pronto para predecir con certeza cuáles serán los resultados de esta auditoría, la evolución de las necesidades y el interés prioritario del Fondo, tal como se refleja en el Marco Estratégico del FIDA (2011-2015), indican que se precisan cambios constantes en el entorno interno de los puestos de trabajo y las competencias del FIDA. Indudablemente, la adaptación al cambio del modelo operativo del FIDA requerirá el readiestramiento y la actualización del personal. Para aumentar la presencia sobre el terreno y reducir el modelo de personal centrado en la Sede serán necesarias una nueva flexibilidad y nuevas combinaciones de competencias, así como incentivos de promoción profesional y de otra índole. La introducción de modalidades mejoradas de abordar la gestión de las perspectivas de carrera y la actuación profesional requerirá la creación de nuevos instrumentos y modelos de gestión de los recursos humanos.
37. La puesta en práctica de los resultados de la auditoría de las funciones y de las iniciativas de reforma fundamentales comportará gastos no recurrentes para la organización. En algunos casos, el volumen y los componentes exactos de esos gastos dependerán del resultado de la auditoría y los procedimientos de puesta en práctica. Sin embargo, es posible determinar con cierta exactitud cuáles serán esas necesidades.

## **B. Componentes del gasto extraordinario para la realización de la reforma**

38. Basándose en la experiencia de otras organizaciones que llevaron a cabo grandes auditorías de las funciones, el FIDA podría prever varios posibles escenarios a raíz de la auditoría. Entre estos, cabría citar la redefinición y reclasificación de algunos puestos a una categoría superior y de otros a una categoría inferior, ningún cambio en otros casos y, en raras ocasiones, la posible supresión de algunos puestos de trabajo.
39. Los resultados de algunos de estos escenarios requerirán fondos adicionales:
- a) Si los puestos se redefinen o se llega a la conclusión de que son superfluos, ante todo se procuraría readiestrar o redistribuir el personal que ocupa esos puestos. Puede que sea posible adaptar las combinaciones de competencias de los funcionarios a los nuevos puestos, y se intente ocupar estos puestos con el personal actual, preferiblemente con una capacitación y unos costos adicionales mínimos o nulos.
  - b) Sin embargo, se incurriría en gastos adicionales en los casos en que fuera necesario impartir capacitación para desarrollar nuevas combinaciones de competencias. Del mismo modo, para el personal que no pueda (o no desee) ser readiestrado o redistribuido, habría costos adicionales de separación forzosa del servicio por supresión del puesto con arreglo a los pagos del FIDA por rescisión del contrato para los que no se dispone de asignaciones presupuestarias.
  - c) Para los puestos que se reclasifiquen a una categoría superior habrá que incrementar inmediatamente los costos estándares relativos a esos puestos, y actualmente ese aumento de costos no está incluido en las proyecciones del presupuesto administrativo de 2012. Aunque el incremento de los costos salariales se compensaría a largo plazo, al menos parcialmente, por cualquier reducción de costos debida a la reclasificación de los puestos a una categoría inferior, los procedimientos de ejecución de dicha reclasificación aún no han sido decididos. Sin embargo, si la experiencia pasada de otras organizaciones es una orientación, probablemente este proceso implicaría un período transitorio de hasta dos años en los que el sueldo del funcionario se mantendría a su nivel actual. Por tanto, el sueldo se congelaría hasta que alcanzara el sueldo correspondiente a la nueva categoría.
  - d) Además, si bien los planes están aún en fase de elaboración, es probable que la aplicación de las recomendaciones de la auditoría de las funciones entrañe otros costos en la esfera relacionada con el apoyo adicional de consultores para la fase de ejecución, y posiblemente un aumento de los gastos aparte de los pagos estándares por rescisión del contrato (tales como la asistencia en la búsqueda de empleo, orientación profesional y un apoyo similar).
40. Según una estimación preliminar, el volumen de las necesidades ascendería a entre USD 1,1 millones y USD 1,2 millones al año, aproximadamente, durante un período de ejecución de dos años, por un total aproximado de USD 2,2 millones y USD 2,5 millones. Probablemente, los costos se generarían en las categorías que se indican a continuación.
41. En primer lugar, es probable que los costos de las actividades adicionales de capacitación para atender la necesidad de nuevas combinaciones de competencias asciendan a entre USD 150 000 y USD 200 000 al año (un total de entre USD 300 000 y USD 400 000). Estas actividades incluirían cursos de actualización de los conocimientos para adaptar el personal actual a los nuevos requisitos de los puestos, así como capacitación adicional para la creación de capacidad estratégica, sobre todo para respaldar las iniciativas de desarrollo mejoradas en las operaciones y la presencia en los países.

42. En segundo lugar, la asistencia adicional de consultores para prestar apoyo a la realización de la auditoría de las funciones podría suponer unos costos totales de entre USD 150 000 y USD 200 000 en los próximos dos años. Además, las actividades de seguimiento diseñadas para abordar la gestión de la actuación profesional y la promoción profesional (especialmente el desarrollo de un sistema revisado de gestión de la actuación profesional y de remuneración por méritos, así como el examen del concepto de la clasificación de las funciones por grupo y su aplicación en el FIDA) podrían ascender a un monto total que oscila entre USD 150 000 y USD 300 000 durante un período de dos años.
43. Es difícil calcular el posible costo de la reclasificación de los puestos a una categoría superior, ya que ello dependería del número y las categorías de los puestos reclasificados y, en este momento, no se dispone de ese dato. Del mismo modo, sería difícil calcular el costo de los pagos por separación del servicio para los miembros del personal cuyos puestos resultaran redundantes, o cuyas competencias no se ajustaran a los requisitos revisados del puesto, y que no pudieran ser readiestrados o redistribuidos (o no estuvieran dispuestos a ello). No obstante, si menos de la mitad del número total de miembros del personal que se beneficiaron del programa de separación voluntaria del servicio (es decir, 12 miembros del personal en total) necesitaran algún tipo de asistencia en relación con la rescisión del contrato o la reorientación profesional tras la auditoría de las funciones, se necesitaría un monto total de USD 1,56 millones durante los próximos dos años, utilizando los costos medios per cápita (USD 129 915) relacionados con esa actividad.

Cuadro 4

**Presupuesto del gasto extraordinario para la realización de la reforma - límite superior 2012-2013**

Categoría		Presupuesto del gasto extraordinario relativo a la realización de la reforma		
		2012	2013	Total
Capacitación adicional	400 000	200 000	200 000	400 000
Ejecución de la auditoría de las funciones	200 000	100 000	100 000	200 000
Gestión de la actuación profesional y las perspectivas de carrera	300 000	150 000	150 000	300 000
Reorientación profesional y separación del servicio	1 558 980	779 490	779 490	1 558 960
<b>Total</b>	<b>2 458 980</b>	<b>1 229 490</b>	<b>1 229 490</b>	<b>2 458 980</b>

44. En función de la determinación definitiva de las necesidades, el saldo remanente del programa de separación voluntaria del servicio, que asciende a unos USD 2,198 millones, permitiría sufragar la mayor parte o la totalidad de estos costos durante un período de dos años. La reasignación de estos fondos, dedicados a poner en práctica los resultados de las iniciativas de reforma de los recursos humanos, proporcionaría un método sensato y prudente para compensar esos posibles gastos adicionales no recurrentes.
45. En consecuencia, se solicita a la Junta Ejecutiva que apruebe la reasignación del saldo de los fondos consignados para el gasto extraordinario relativo al programa de separación voluntaria del servicio como gasto extraordinario para la realización de la reforma, que se utilizará para poner en práctica los resultados de las iniciativas de la reforma de los recursos humanos. Se facilitaría más información sobre el uso efectivo de estos fondos en los informes futuros que se presentarán a la Junta Ejecutiva.

## **Proyecto de Resolución .../.....**

### **Reasignación del saldo del gasto extraordinario relativo al programa de separación voluntaria del servicio para la realización de la reforma**

#### **El Consejo de Gobernadores del FIDA,**

**Teniendo presente** la sección 10 del artículo 6 del Convenio Constitutivo del FIDA y el artículo VI del Reglamento Financiero del FIDA,

**Recordando** la Resolución 156/XXXII y la Resolución 162/XXXIV, aprobadas por el Consejo de Gobernadores en su 32º período de sesiones y 34º período de sesiones, respectivamente, por las que se aprobaba el gasto extraordinario y la prórroga de la utilización de los fondos consignados para el programa del FIDA para la separación voluntaria del servicio,

**Habiendo considerado** la recomendación formulada por la Junta Ejecutiva en su 104º período de sesiones relativa a la reasignación del saldo remanente en el marco de las consignaciones extraordinarias destinadas al programa de separación voluntaria del servicio para financiar la puesta en práctica de los resultados de las principales iniciativas de la reforma de los recursos humanos,

#### **Decide:**

Aprobar la reasignación del saldo de los fondos consignados para el gasto extraordinario relativo al programa de separación voluntaria del servicio como gasto extraordinario para la realización de la reforma, mediante el cual se financiará la puesta en práctica de los resultados de las principales iniciativas de la reforma de los recursos humanos, conforme a lo indicado en el documento XXX, y pide al Presidente que presente un informe final, con inclusión de los gastos, al Consejo de Gobernadores en febrero de 2014.

## **Enseñanzas extraídas de la primera fase del programa de separación voluntaria del servicio**

Las enseñanzas extraídas durante la aplicación de la primera fase del programa de separación voluntaria del servicio se incorporaron en la segunda fase. Entre ellas, cabe destacar las siguientes:

- a) Es difícil lograr un equilibrio de género puesto que el programa es de carácter voluntario.
- b) Hay la percepción de que el programa en su conjunto es más favorable para el personal del cuadro de servicios generales que para el del cuadro orgánico.
- c) El programa no debe considerarse únicamente un medio para obtener la jubilación anticipada.
- d) En vista del carácter voluntario del programa, es difícil orientarlo a determinados candidatos. Es más probable que los miembros con un buen desempeño y opciones viables de empleo en otros lugares soliciten acogerse al programa. La decisión final en el proceso de aprobación corresponderá a la dirección: el hecho de que alguien haya solicitado acogerse al programa no supone la aprobación automática de la separación en el ámbito del programa. La dirección debe reservarse el derecho de retener a aquellos miembros del personal que son esenciales para las operaciones del FIDA e invitar a otros miembros a que se separen del servicio.