



FIDA
FONDO INTERNACIONAL DE DESARROLLO AGRÍCOLA
Junta Ejecutiva - 64° período de sesiones
Roma, 9 y 10 de septiembre de 1998

**INFORME PARCIAL SOBRE EL DESARROLLO
DE LOS RECURSOS HUMANOS**

Contexto

1. En el informe sobre este proyecto bienal presentado a la Junta Ejecutiva en su 62° período de sesiones se describían las actividades para 1998 (documento EB 97/62/R.9). Después de un período inicial de preparación, la División de Personal y el equipo de consultores en gestión de los recursos humanos (GRH) adoptaron una serie de iniciativas en apoyo de los planes institucionales y la cultura de gestión del FIDA. Estas iniciativas versaron sobre lo siguiente:

- políticas de personal
- prolongación del nuevo sistema de planificación y evaluación del desempeño individual (SDI);
- actividades de capacitación basadas en los resultados del SDI;
- capacitación en gestión;
- trabajo en equipo;
- análisis de la carga de trabajo y exámenes de las dependencias;
- evaluación de aptitudes y adecuación a los puestos de trabajo;
- terminación de las clasificaciones de puestos en toda la Organización; y
- segunda encuesta anual sobre actitudes del personal.

2. Los trabajos de los diversos componentes de la estrategia de gestión de los recursos humanos avanzan según lo previsto. En la actualidad, la Organización trabaja con varios de estos nuevos sistemas, y esta experiencia permitirá poner realmente a prueba su eficacia en la introducción de los cambios.



3. Desde las fases de planificación, a finales de 1996, la iniciativa de GRH tiene, y seguirá teniendo, un importante costo de oportunidad en forma de tiempo del personal. Asimismo, con el tiempo ello dará lugar a un cambio importante en la mentalidad y los métodos de trabajo del FIDA: una gestión más eficaz, con atención especial a la labor de equipo y los incentivos para los equipos, y la transparencia de políticas y medidas tales como las relativas a los ascensos, recompensas y sanciones, todo ello sobre la base exclusiva del mérito. Como un cambio organizativo de este tipo es difícil e incluso traumático, deberá gestionarse y supervisarse cuidadosamente para que todos puedan adaptarse a él. Y como las actividades de la estrategia de GRH se han confiado en gran parte a consultores, es de importancia capital que se cree capacidad a nivel interno y se fomente el sentido de identificación con la Organización, tanto del personal como de los dirigentes, a fin de garantizar que el proceso se integra en los trabajos en curso y sigue configurando la mentalidad del FIDA en los años venideros.

Actualización en 1998

4. A continuación figura una actualización de los progresos logrados hasta septiembre de 1998 en las diversas actividades de la estrategia de gestión de los recursos humanos. Es importante tener presente que, aunque parezca que se efectúa un examen aparte para cada una de estas actividades, en realidad todas ellas están estrechamente interrelacionadas y constituyen un único sistema, que es la estrategia para los recursos humanos del FIDA.

Políticas de personal

5. Se prevé que, a finales de 1998, el personal y la dirección del FIDA habrán establecido y examinado todas las políticas nuevas y revisadas, y que se habrá instalado el nuevo marco de la política de personal.

6. En el primer semestre de 1998 se ha atribuido la máxima prioridad a la elaboración de un conjunto de políticas de empleo que tiene en cuenta el hecho de que en el FIDA, al igual que en la mayoría de los organismos del sistema de las Naciones Unidas, las políticas de empleo existentes estaban adaptadas a circunstancias distintas. En la actualidad es urgentemente necesario actualizar las políticas y hacer frente a las realidades del final del siglo XX. En un contexto internacional caracterizado por la demanda cada vez mayor de personal competente, lo importante es la capacidad del FIDA de atraer y retener a una amplia variedad de funcionarios de calidad. Unas políticas de empleo más diversificadas proporcionarán al FIDA mejores medios de operar como una organización flexible y eficaz en función de los costos, capaz de realizar sus actividades sin recurrir exclusivamente a los puestos básicos.

Sistema de planificación y evaluación del desempeño individual (SDI)

7. Después del ejercicio piloto efectuado a comienzos de este año con miras a establecer un nuevo sistema de planificación, desarrollo y evaluación del desempeño individual, el procedimiento se perfeccionó ulteriormente y en el ejercicio de 1998 se ha hecho extensivo a toda la Organización.

8. En la primera fase, que terminó en primavera, se completaron los planes de desempeño individual en 1998 para el personal hasta el nivel de D2. Estos planes están estrechamente vinculados con la ficha de puntuación institucional de la Organización, y se basan en las competencias (aptitudes y conocimientos y que debe poseer el funcionario para llevar a cabo satisfactoriamente su trabajo). A fin de poner en práctica el nuevo sistema, se prepararon más de 60 modelos de competencias para todos los puestos y grupos funcionales del FIDA; esta actividad dio comienzo en 1997 y se había terminado principios de 1998. En la operación participó la mayoría del personal del FIDA, de todos los grupos funcionales. En cada fase del proceso se vigiló el cumplimiento y se aseguró un nivel de

calidad constante mediante reuniones con el personal y los dirigentes del FIDA. Se han preparado bases de datos para los modelos y las descripciones de los puestos; el personal podrá consultarlas fácilmente, por ejemplo en relación con las vacantes futuras, con lo que se reducirá de modo considerable el papeleo y se promoverá la facilidad de acceso y la transparencia.

9. En el marco de este sistema, en septiembre se realizará un examen formal de mitad de período. Al mismo tiempo, en todo el FIDA se procederá a una operación de adiestramiento y asesoramiento individual, con los dirigentes y el personal. Además, los resultados del primer semestre se evaluarán antes de la fase final del ciclo, o sea de la evaluación de final de año. En diciembre/enero se celebrarán reuniones de capacitación y orientación para preparar las evaluaciones finales de enero/marzo de 1999. A continuación se iniciará un nuevo ciclo para el ejercicio de 1999.

10. Al término del ejercicio, el SDI da a los directores de las dependencias, mediante los grupos formales de examen de la gestión, la oportunidad de examinar globalmente un amplia variedad de cuestiones relacionadas con los recursos humanos, como los ascensos, las recompensas y las sanciones, las situaciones contractuales, la formación y el perfeccionamiento, etc. De este modo, el SDI será la piedra angular de toda la estrategia de gestión de los recursos humanos.

Sucesión del personal directivo

11. Un elemento de importancia vital para los cambios propuestos es la existencia de un equipo de dirigentes que compartan los mismos valores, seleccionados y preparados con arreglo a un conjunto común de normas. Se está preparando un sistema de sucesión del personal directivo, que estará concluido en diciembre de 1998 y que se pondrá a prueba y se adoptará en 1999. Este sistema se basa en tres principios: convalidación de los criterios para la selección de los dirigentes, medición regular de la eficacia y transparencia en el mecanismo de elección.

12. En la actualidad existen criterios válidos para un sistema de sucesión del personal directivo, gracias al programa de capacitación en gestión que se aplicó con éxito a comienzos de 1998, y a la preparación de modelos de competencia convalidados en el FIDA.

13. El SDI medirá el desempeño profesional de los dirigentes, así como el de los demás funcionarios. Estas mediciones tienen que complementarse con otras, entre ellas las evaluaciones del desempeño realizadas por funcionarios de igual categoría, o la evaluación de las superiores por los subordinados, que se iniciaron durante los cursos de capacitación en gestión y el primer estudio de actitudes. Ahora estas mediciones se pondrán a prueba y se les dará carácter formal.

14. Serán menester mecanismos, y es probable que la política se base en un proceso que conste de lo siguiente:

- la constitución de un grupo de candidatos prometedores en una fase intermedia de la carrera, cuyo potencial haya sido evaluado. (El ser miembro del grupo no garantiza el nombramiento a un puesto de director, pero sí será una condición previa para ello);
- reuniones periódicas (probablemente anuales) del personal directivo superior para examinar las vacantes actuales y futuras de puestos de director hasta el nivel de D2, y la disponibilidad de candidatos para cada puesto.

Actividades de formación

15. Ha aumentado mucho el número de actividades de formación en diversos sectores. En un año de plena aplicación de la estrategia de GRH, el FIDA ha organizado actividades de orientación/capacitación asociadas con iniciativas basadas en las políticas - como el SDI, la capacitación en gestión y el seguimiento, el trabajo en equipo, etc. - así como un cierto número de iniciativas para diversos grupos funcionales, incluida la formación del personal que asume nuevas funciones (por ejemplo, los auxiliares de programas). Durante el resto del año se llevarán a cabo importantes actividades de capacitación profesional técnica; estas actividades estaban previstas en los planes del SDI, y comprenden la supervisión de los proyectos, el diseño participativo de proyectos y la gestión de la cartera.

16. Gracias al SDI, la base de datos de capacitación preparada tiene en cuenta todas las necesidades de perfeccionamiento de los diversos funcionarios (identificadas y convenidas entre el personal y los supervisores), incluida la capacitación formal. Ahora esto constituirá la base principal del programa anual de capacitación del FIDA. Sin embargo, la capacidad de absorción del personal tiene sus límites, y es indispensable atribuir prioridad a las necesidades más apremiantes. Se ha creado un Comité Consultivo en Capacitación encargado de armonizar las necesidades identificadas con los objetivos del FIDA, y procurar que se establezcan las prioridades adecuadas.

Capacitación en gestión

17. Una importante intervención que ya se había previsto al comienzo de la iniciativa de GRH en 1996 era la destinada a satisfacer la necesidad de mejorar las técnicas de gestión. Esto se confirmó más adelante con los resultados del estudio de aptitudes de junio de 1997: una de las cuestiones principales era la necesidad de una cultura institucional de gestión, basada en la organización. La iniciativa de capacitación en gestión se sincronizó con la operación del SDI a fin de contribuir a la preparación de los directores/supervisores para el desempeño de su función.

18. Cuarenta y siete directores y supervisores participaron en el ejercicio de capacitación que tuvo lugar en los meses de marzo y mayo/junio, y que se centró en tres sectores principales: perfeccionamiento personal, gestión de servicios y eficacia organizativa.

19. Este ejercicio de capacitación tuvo una acogida excepcionalmente favorable entre los participantes. Sin embargo, una cosa es el “factor aplauso” y otra el efecto a largo plazo en la organización mediante el seguimiento y la integración en el entorno laboral. Se están celebrando reuniones de seguimiento con los participantes para determinar el mejor modo de complementar los conocimientos adquiridos y prever oportunidades de hacer prácticas y compartir los éxitos y las dificultades en la aplicación de los planes individuales de acción de los dirigentes. En estas reuniones se ha tratado también de los medios de compartir las estrategias que han tenido éxito y los intentos de resolver colectivamente los problemas. Además, se está procediendo al adiestramiento individual continuo, mediante otra iniciativa fundamental, la relativa al trabajo en equipo.

Trabajo en equipo

20. Esta operación ha dado comienzo en 19 divisiones y secciones de la Organización. Se hace hincapié en el desarrollo, aplicación y mantenimiento de técnicas de trabajo en equipo, como la comunicación para las relaciones humanas, la retroinformación efectiva, la adopción de decisiones, la solución de problemas, etc. Típicamente, el primer paso en el proceso es la encuesta de evaluación de

equipos diseñada expresamente para el FIDA; esta encuesta proporciona los datos requeridos para determinar las necesidades de perfeccionamiento de cada dependencia. En la actualidad se están proyectando seminarios sobre el trabajo en equipo para varias dependencias, que se celebrarán de agosto a octubre de 1998.

21. A fin de asegurar la continuación y la sostenibilidad del proceso en cada dependencia, se considera importante capacitar a los directores como jefes de equipo y adiestradores, con un criterio de fomento de la capacidad interna (para no depender de consultores).

Análisis de la carga de trabajo/exámenes de las dependencias

22. La estrategia de GRH prevé también el examen y análisis del desempeño profesional a nivel de las dependencias. Se ha adoptado una metodología para examinar múltiples variables del desempeño profesional, como la compatibilidad entre los objetivos y los procesos y estructuras existentes, el rendimiento de la dependencia, la satisfacción del cliente, la medición del volumen, la determinación de puntos de referencia, la eficacia de la gestión, las competencias y la idoneidad de los recursos (número de funcionarios, presupuestos, espacio, equipo).

23. Ya se han llevado a cabo exámenes en el Departamento de Administración de Programas (PD) (con inclusión de la División de Asesoramiento Técnico (PT) y la oficina principal de PD), la Oficina del Contralor (VC) (incluidos los Préstamos y Donaciones), la Auditoría Interna (OA), el Departamento de Política Económica y Estrategia de Utilización de Recursos (ED), y los Sistemas de Información de Gestión (MM), y en la actualidad se están llevando a cabo en la Oficina del Secretario (MS) (incluida la edición, traducción, servicios de conferencia, órganos rectores y Relaciones con los Estados Miembros) y la Oficina de Evaluación y Estudios (OE). El procedimiento se ha ajustado a cada dependencia y es esencial para definir, encuadrar y dirigir las fases del proceso de mejora que deberá aplicar cada dependencia. Además, varias dependencias han realizado estudios de los clientes para determinar el nivel de satisfacción de los receptores de los servicios proporcionados.

24. El objetivo consiste en crear una estructura organizativa más eficiente, aumentar la delegación de tareas, aclarar las responsabilidades y examinar los procesos y recomendaciones que determinen las necesidades futuras de personal en general.

Evaluación de aptitudes y adecuación a los puestos de trabajo

25. Esta es la parte más esencial de la estrategia de GRH. Una evaluación adecuada de las aptitudes puede dar tres resultados: i) el funcionario se adecua a sus funciones; ii) el funcionario carece de aptitudes/conocimientos, carencia que puede subsanarse mediante una intensificación del perfeccionamiento/adiestramiento en el servicio y/o una capacitación formal; iii) el funcionario no se adecua al puesto que ocupa y puede ser trasladado o, en último extremo, se le puede destituir. Evidentemente, la evaluación de aptitudes y la adecuación a los puestos de trabajo son cuestiones muy sensibles y difíciles; con frecuencia crean ansiedad y situaciones dolorosas, y son operaciones que deben llevarse a cabo del modo más profesional que sea posible, y con gran consideración hacia el funcionario.

26. Cuando se han estudiado las dependencias y se han examinado y clasificado los puestos de trabajo, puede empezar la operación de evaluación de aptitudes y adecuación a los puestos de trabajo. Esta operación se ha completado para el 35% aproximadamente del personal.

Clasificación de puestos

27. El examen de la clasificación en toda la Organización, que se inició a comienzos de 1997, se ha completado y los resultados se han debatido con los directores y se han dado a conocer al personal. Se examinaron aproximadamente 300 puestos, desde G1 hasta P5, en todas las divisiones excepto ED, donde el examen se realizará en el mes de septiembre. Es la primera vez que se aplican oficialmente los principios y normas de las Naciones Unidas para la clasificación de los puestos de trabajo al cuadro orgánico del FIDA.

28. Teniendo en cuenta las preocupaciones del personal y las prioridades absolutas de la estrategia de GRH, se determinaron los siguientes objetivos para el examen de clasificación:

- hacer que el sistema de clasificación sea ordenado y racional;
- aumentar la participación de los dirigentes en el proceso de clasificación, y evitar una excesiva centralización de la adopción de decisiones;
- utilizar la clasificación de los puestos como punto de partida para explorar nuevos procedimientos en materia de diseño de puestos y movilidad de las carreras.

RESUMEN DE LOS RESULTADOS DE LA CLASIFICACIÓN¹

Recomendación	Cuadro orgánico		Servicios generales		Total	
	No.	%	No.	%	No.	%
Nivel confirmado	84	83,2	75	45,5	159	59,8
Ascenso de categoría	6	5,9	78	47,3	84	31,6
Descenso de categoría	11	10,9	12	7,3	23	8,6
Total	101	100	165	100	266	100

29. El gran número de casos de elevación de categoría de los puestos en el cuadro de servicios generales refleja tres aspectos importantes:

- en el pasado se ha hecho relativamente poco hincapié en la clasificación y las funciones han evolucionado mucho desde 1978, dando lugar a una situación de grandes discrepancias;
- el proceso de reestructuración y reorganización ha traído consigo muchos nuevos empleos y responsabilidades; y

¹ Estas cifras finales difieren ligeramente de las cifras preliminares indicadas en los párrafos 38 y 61 del documento EB 98/64/R.5, Observaciones preliminares sobre el Programa de Labores y Presupuesto del FIDA para 1999.

- un principio rector de la estrategia de GRH es delegar en todo lo posible facultades del personal del cuadro orgánico al de servicios generales, a fin de liberar al personal del cuadro orgánico de las funciones de apoyo y utilizar plenamente los numerosos talentos, conocimientos y aptitudes de los funcionarios de servicios generales. Es evidente que ello está estrechamente ligado a la evaluación de los conocimientos y aptitudes, así como a la intervención relativa a la adecuación de los funcionarios a sus puestos de trabajo.

30. El número relativamente bajo de casos de elevación de la categoría de puestos en el cuadro orgánico refleja la existencia de un porcentaje ya alto (67%) de puestos P-4 y P-5, debido en parte a las estructuras orgánicas uniformes, sobre todo en PD y OE, a los ascensos hechos anteriormente en gran parte sobre la base de la antigüedad y al escaso movimiento de personal en los puestos de categoría superior.

31. El costo global para la Organización será muy bajo, especialmente porque se verá compensado por las economías derivadas de la reducción de la categoría de varios puestos del cuadro orgánico. Por supuesto, si el FIDA introduce la categoría P-6 (véase más adelante), podría haber algunos costos adicionales, posiblemente a partir de 1999.

32. En el FIDA se debía haber hecho hace tiempo un examen para clasificar los puestos en toda la institución en respuesta a las preocupaciones del personal en lo tocante a la equidad y competitividad. Los exámenes de ese tipo son una tarea difícil, ya que el personal les debe dedicar mucho tiempo y crean grandes expectativas de elevación de la categoría de los puestos. Con demasiada frecuencia la atención se centra en los resultados individuales y no en los principios importantes que comporta el proceso, ni en las consecuencias más amplias para el desarrollo de los recursos humanos. No obstante, consideramos que este examen demostrará haber sido una actividad muy valiosa para el Fondo, ya que:

- ha permitido que las descripciones de funciones estén más en consonancia con las tareas efectivas asignadas y, en muchos casos, ha hecho que los directores examinen nuevamente la forma en que está distribuido el trabajo;
- ha dado lugar a una mayor exposición a los principios y prácticas en materia de clasificación de puestos de las Naciones Unidas, y ha puesto de relieve las cuestiones de la imparcialidad y la equidad;
- ha dado lugar a la realización de un análisis externo imparcial y objetivo de la labor del FIDA y de las categorías de los puestos correspondientes, y
- hará que las categorías de los puestos del FIDA estén más en consonancia con las de otras organizaciones de las Naciones Unidas y aliviará al menos algunas de las presiones para que se eleven las categorías.

33. Los resultados se discutieron con los distintos directores y los problemas importantes que éstos enfrentaban se presentaron al Presidente. Se informó a los funcionarios acerca de los exámenes hechos por los respectivos supervisores y el personal tendrá la oportunidad de presentar recursos en septiembre.

34. El FIDA tiene muchos títulos de puestos, como sucede también en la mayoría de las organizaciones de las Naciones Unidas. Como consecuencia de este examen de clasificación, la Dirección del Personal examinará los títulos de los puestos e introducirá los cambios que sean necesarios para conseguir que haya coherencia y simplicidad, y para contribuir a identificar las perspectivas de carrera.

35. En fecha reciente se ha estudiado en el FIDA la posibilidad y conveniencia de crear la categoría P-6, para su utilización en forma limitada, a fin de reconocer la competencia de los expertos y especialistas profesionales de altísimo nivel que no desempeñan funciones de Directores de División. El concepto ha sido aprobado en principio por la alta dirección, pero es necesario analizarlo más a fondo antes de considerar la posibilidad de ponerlo en práctica. Aunque una categoría P-6 podría ser útil para atraer y retener personal altamente cualificado, hay también posibilidades de que se use en forma indebida y de que haya presiones para tratar al final a esta categoría como un escalón más de una carrera profesional basada meramente en el período durante el cual se ha estado al servicio de la institución. Para que la creación de esta nueva categoría esté justificada, será preciso definir muy claramente los criterios y restringirlos a un número limitado de cargos con unas funciones recientemente definidas que, de hecho, sean necesarias para que el Fondo cumpla con éxito su mandato. Se presentará una recomendación a la Administración del Fondo para su presentación a la Junta Ejecutiva en su 65° período de sesiones.

Encuesta sobre actitudes

36. Tal como estaba previsto, la próxima encuesta sobre actitudes se llevará a cabo en el otoño. En una organización que está experimentando un cambio significativo, concretamente, en la esfera de la gestión de los recursos humanos, es difícil calibrar y evaluar la naturaleza de ese cambio. A condición de que la participación sea tan grande como el año pasado, la encuesta será un instrumento valioso - y también fiable - para calibrar el clima general y la cultura de gestión y evaluar a los distintos supervisores y directores.

37. También se están haciendo, en forma permanente, encuestas sobre la satisfacción de los clientes vinculadas específicamente con determinadas dependencias y con sus actividades.

Próximas medidas

38. Se prevé que la mayoría de las actividades en la esfera de la GRH se concluirán en diciembre de 1998 y todavía no se ha adoptado una decisión acerca del proceso de transferencia de la tarea a la División de Personal para que la continúe en el futuro. A causa de los ciclos del calendario adoptado, tres actividades tendrán que finalizarse con la participación de consultores en GRH a principios de 1999. En el período comprendido entre septiembre y el final del proyecto se realizarán las actividades siguientes:

- establecer un marco normativo completo de GRH (en diciembre de 1998);
- finalizar el primer ciclo del SDI (en marzo de 1999);
- finalizar los exámenes del volumen del trabajo de las dependencias (en diciembre de 1998);
- proseguir la labor en curso para la constitución de equipos (en diciembre de 1998);
- proseguir el apoyo en curso al Departamento de Administración de Programas para desarrollar las actividades de renovación iniciadas en septiembre de 1997;
- sesiones complementarias de las actividades de capacitación en la esfera de la gestión (hasta el final de diciembre de 1998)
- diseñar políticas y programas en materia de promoción de las perspectivas de carrera y sucesión del personal directivo (en diciembre de 1998 para su introducción por el FIDA en 1999);
- realizar la segunda encuesta sobre las actitudes del personal, en octubre de 1998;
- aumentar la capacidad de la División de Personal para abordar el proceso de transición en la transferencia de la tarea y seguir respaldando los cambios (en la primavera de 1999), y
- evaluar las actividades y experiencia de GRH (marzo de 1999).