



FIDA
FONDO INTERNACIONAL DE DESARROLLO AGRÍCOLA
Junta Ejecutiva - 67° período de sesiones

Roma, 8 y 9 de septiembre de 1999

INFORME DEL PRESIDENTE SOBRE LA
ESTRATEGIA DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

I. INTRODUCCIÓN

1. Hace tres años, el FIDA emprendió un examen general de sus métodos de gestión de los recursos humanos con objeto de apoyar las medidas de reorganización aplicadas anteriormente. El equipo de consultores sobre gestión de los recursos humanos que fue contratado para ayudar a elaborar políticas encaminadas a consolidar los resultados de esas medidas presentó su informe en abril del presente año, y completó su tarea dos meses más tarde. El mandato del equipo encargado de la estrategia de gestión de los recursos humanos (EGRH) fue la última iniciativa de un proceso constante, que adquirió especial impulso en los últimos seis años, para adaptar la estructura orgánica y los niveles de plantilla de la organización a un entorno en evolución y ajustar las políticas, a fin de aumentar la eficacia de las operaciones del Fondo. La finalidad de este documento es informar a la Junta de las actividades de la organización en esa esfera.

II. ANTECEDENTES

A. Informe de la Evaluación Rápida Externa de las actividades del FIDA, julio de 1994

2. En atención a una resolución aprobada por el Consejo de Gobernadores en su decimoséptimo período de sesiones, en enero de 1994, se estableció un equipo de evaluación rápida formado por consultores externos, con miras a examinar: a) la medida en que el Fondo estaba cumpliendo su mandato de hacer frente a la pobreza rural y el hambre; b) las virtudes y los defectos del Fondo, en comparación con otras instituciones multilaterales y bilaterales que prestan asistencia a los segmentos más pobres de la población rural; c) la eficacia relativa en función de los costos del Fondo, incluida la relación entre los gastos administrativos y los niveles de préstamo; y d) el alcance y la naturaleza de la cooperación con otras instituciones, incluidas sus políticas y estrategias.

3. Entre sus conclusiones, el equipo señaló la necesidad de que el Fondo:

- aumentara su capacidad de seguimiento y supervisión de la ejecución de sus proyectos;
- perfeccionara sus políticas de personal, incluidas las políticas de rotación; y
- llevara a cabo una remodelación de su estructura presupuestaria y orgánica a fin de mejorar la asignación de los recursos.

4. Como resultado de lo anterior, en 1994 se llevó a cabo una reorganización interna con vistas a aumentar la capacidad de la institución de formular una estrategia a más largo plazo y prestar mayor apoyo a las actividades de ejecución. El FIDA estableció un sistema de gestión estratégica, vinculando la definición de los objetivos a largo plazo de la organización con los medios que precisaba para alcanzarlos. El mismo año, y con la asistencia de un grupo de consultores especializados, el Fondo emprendió un importante proceso de reorganización de sus actividades básicas, creando grupos de trabajo encargados de examinar los procedimientos existentes en las esferas de la definición de la estrategia institucional, la movilización de recursos, el ciclo de elaboración de los proyectos, la gestión de la documentación y las publicaciones y la adquisición interna de bienes y servicios. A mediados de julio de 1995 todos los grupos de trabajo, excepto dos, habían presentado sus recomendaciones a un equipo de tareas especial compuesto de los tres Presidentes Adjuntos del Fondo. Los grupos de trabajo sobre los sistemas de información y sobre los recursos humanos debían presentar sus informes en una fecha posterior. El equipo de tareas presentó sus recomendaciones al Presidente en septiembre de 1995, y en el período de sesiones de la Junta Ejecutiva celebrado ese mismo mes se presentó un plan de acción detallado sobre el seguimiento del informe de la Evaluación Rápida Externa de las actividades del FIDA (documento EB 95/55/R.50). Posteriormente, se procedió a la reestructuración de otros varios procesos y se introdujeron cambios adicionales en la estructura orgánica.

5. El grupo de trabajo sobre la reorganización de los recursos humanos presentó su informe en marzo de 1996. En él se recomendaba, entre otras cosas, que se iniciara una evaluación exhaustiva de los recursos humanos, incluida la preparación de descripciones detalladas de empleo, una evaluación de las aptitudes y la organización de un programa de capacitación con miras a crear o fortalecer las aptitudes necesarias para poner en práctica los procesos modificados. Además, se recomendaba que el FIDA consiguiera asistencia para esta empresa de gran calado, obteniendo los servicios de expertos en las esferas del estudio del volumen de trabajo, la clasificación de puestos, la evaluación del desempeño, la promoción profesional y la capacitación, el perfeccionamiento de la organización y la planificación de los recursos humanos.

B. Examen y adopción de una nueva estrategia de gestión de los recursos humanos

6. Así pues, atendiendo a las recomendaciones del grupo de trabajo sobre los recursos humanos, en agosto de 1996 se pidió a un equipo de consultores que asumiera la dirección del proceso. Ese mismo mes, el equipo presentó al Presidente sus propuestas en favor de una estrategia amplia e integrada de gestión de los recursos humanos. Durante los dos años y medio siguientes se realizó una intensa labor que abarcó a) un análisis detallado de las competencias de los distintos puestos de trabajo, la estructura de las dependencias y la distribución del trabajo, y las aptitudes del personal; b) un programa de capacitación específico con objeto de ayudar a la administración y al personal a adaptarse a la cultura del cambio que se estaba introduciendo, para hacer frente a las nuevas necesidades, que debía integrarse en un programa general de capacitación a nivel de toda la institución; y c) el diseño de un nuevo marco regulador del personal que incluyera el examen y la preparación de políticas de contratación, evaluación del desempeño y reconocimiento de los méritos.

7. En abril de 1999 el equipo de examen de la EGRH presentó un informe consistente en un resumen de la labor completada y propuestas relativas a nuevas políticas. El contenido del informe ha sido examinado mediante un intenso proceso de consultas internas, de resultados del cual se han adoptado nuevos procedimientos y políticas en diversas esferas. Aunque algunas de las propuestas del equipo se basan en la labor en curso de la División de Personal, otras recomendaciones se refieren a nuevos procedimientos y políticas que se aplicarían en ámbitos como la contratación de personal, los ascensos y las recompensas y la mejora de las condiciones de trabajo en general.

C. Elementos ultimados de la estrategia

8. **Encuestas sobre las actitudes.** Una innovación fundamental fue la utilización por los consultores de encuestas internas destinadas a recabar las opiniones de todo el personal sobre los resultados de la organización en esferas como la comunicación, la planificación del trabajo, las quejas del personal, la moral de los empleados y las condiciones generales de trabajo. En los cuestionarios de la encuesta se hacían preguntas al personal acerca de las tareas individuales, la dependencia en la que trabajaba el interrogado, el director de la dependencia y su superior jerárquico. El equipo de examen de la EGRH examinó atentamente los cuestionarios (cumplimentados de forma anónima) y compaginó los resultados. Al término de este proceso se comunicó a los empleados las conclusiones generales, mientras que las conclusiones detalladas relativas a cada dependencia se notificaban de manera individual a los respectivos directores en sesiones de examen organizadas por los consultores, con la finalidad de ayudar a los directores a aprovechar la información proporcionada por sus empleados para preparar planes de acción en las esferas donde hacían falta mejoras considerables, con arreglo a las respuestas dadas en los cuestionarios. Los directores, a su vez, celebraron sesiones de debate con sus empleados.

9. De esa forma, la administración puede utilizar las encuestas sobre las actitudes para obtener información respecto del desempeño de los directores, la aplicación de un conjunto claro de normas y procedimientos y la introducción de políticas innovadoras. Las dos primeras encuestas se realizaron en junio de 1997 y en octubre de 1998, respectivamente. Según los consultores que las analizaron, los resultados mostraron que el personal era consciente de la necesidad de adaptarse a las actuales circunstancias cambiantes y que cada vez era más corriente la opinión de que la administración estaba haciendo progresos encomiables con vistas a resolver los problemas del personal en numerosos sectores. En el futuro se llevarán a cabo otras encuestas.

10. **Modelos de las competencias.** Otra característica única de la nueva EGRH del FIDA es la preparación de modelos de las competencias. Estos modelos constituyen un compendio de los conocimientos y actitudes necesarios para realizar satisfactoriamente un cometido determinado. Dado que los modelos de las competencias indican, en términos concretos, las características específicas que debe reunir un candidato para llevar a cabo su cometido de forma satisfactoria, esos modelos constituyen, junto con las descripciones de empleo, la base para las decisiones relativas a la contratación, y al mismo tiempo proporcionan al personal y a sus supervisores ejemplos de niveles de desempeño en los que basar los planes de trabajo y los exámenes del rendimiento. Por último, los modelos de las competencias sientan las bases para la preparación de planes de capacitación y promoción profesional tendentes a lograr que las aptitudes efectivas del personal se correspondan con los modelos.

11. El equipo de examen de la EGRH preparó y verificó la validez de 70 modelos de las competencias mediante conversaciones y entrevistas exhaustivas con el personal y los directores. Los modelos, que son también esenciales para la aplicación del nuevo sistema de evaluación del desempeño individual (SDI), ofrecen ejemplos de lo que cabrá considerar un desempeño "excelente",



“satisfactorio” o “necesitado de mejora”, en el contexto del mencionado sistema. Para que los modelos se correspondan siempre con la naturaleza cambiante de la labor del FIDA y con lo que se espera del personal, se acordó que fueran examinados periódicamente a fin de confirmar su validez constante, y que se actualizaran cuando fuera necesario.

12. **Proceso de examen de las dependencias y de clasificación.** Los consultores dedicaron gran parte de su tiempo a realizar exámenes de las dependencias orgánicas. Dichos exámenes consistieron en un análisis de las funciones de las dependencias, su estructura y la plantilla requerida para hacer frente a las necesidades actuales y futuras. Gracias a dichos exámenes se aclararon las funciones y responsabilidades, se redujeron los niveles de presentación de informes y se delegaron más poderes de decisión al nivel más bajo de la dependencia, en función de las necesidades del trabajo. Los exámenes permitieron individualizar también las dependencias cuyos niveles de plantilla no eran adecuados y en las que era necesario, por consiguiente, proceder a un redesplicue del personal y una reorganización de las esferas de apoyo.

13. En este sentido, cabe señalar que los consultores han indicado un posible redesplicue de puestos a lo largo de un período de dos años, con el resultado último de la liberación de algunos puestos en la Oficina del Secretario, la División de Personal y la Oficina del Contralor, así como la absorción de un cierto número de funcionarios temporeros a largo plazo. Las propuestas han sido activamente examinadas pero puede ser necesario más tiempo para aplicarlas, ya que están relacionadas con la reorganización de determinados procesos en los sectores de referencia y con la introducción de sistemas de automatización e informatización de algunas actividades que actualmente entrañan un gran consumo de papel y una elevada densidad de mano de obra. Esas recomendaciones guardan relación con el examen de la tecnología de los sistemas de información que se ha presentado a la Junta Ejecutiva en el presente período de sesiones (documento EB 99/67/R.25).

14. El proceso de clasificación abarcó todos los puestos del FIDA hasta el nivel de P-5 y tardó unos 18 meses en completarse. Al ser el primer proceso de ese tipo en la historia del FIDA, excluido el que se llevó a cabo a comienzos de los años ochenta en relación con los puestos del cuadro de servicios generales, entraña una redefinición fundamental de las funciones de un gran número de puestos que habían cambiado a lo largo de los años sin que las correspondientes descripciones de empleo y categorías de los puestos se hubieran actualizado. Esto tuvo como consecuencia un cierto número de reclasificaciones en 1998 y 1999, en particular entre el personal del cuadro de servicios generales, pero también entre los funcionarios del cuadro orgánico. Dichas reclasificaciones se pusieron en práctica de conformidad con los reglamentos existentes y sus consecuencias financieras fueron sufragadas con cargo a los recursos presupuestarios disponibles.

15. En el futuro, parte de la EGRH del FIDA consistirá en mantener las descripciones de los puestos en constante examen y en conformidad con las prioridades institucionales, así como proceder a la reclasificación de puestos, cuando sea oportuno, en consonancia con los principios y las normas de las Naciones Unidas aplicables a la clasificación de los puestos. Para permitir una mayor flexibilidad en la promoción profesional, y para reducir las consecuencias presupuestarias de toda reclasificación que entrañe un aumento de la categoría, siempre que sea posible, las clasificaciones se establecerán en bandas. Esto significa que la categoría establecida para un puesto abarcará una escala de niveles, por ejemplo, de P-3 a P-5, y la categoría final de su titular dependerá de los conocimientos, las aptitudes y la experiencia que éste pueda adquirir con el paso del tiempo o mediante capacitación especializada. Esta práctica, que se aplica ya en el Departamento de Administración de Programas, la Oficina del Consejero Jurídico General y la Oficina de Evaluación y Estudios, se hará extensiva a toda la organización.



16. **Sistema de evaluación del desempeño individual (SDI).** Introducido en enero de 1998, este nuevo sistema sustituyó al anterior sistema de evaluación del rendimiento basado en ciclos de dos y de cinco años (según el tipo de contrato del funcionario), que había resultado deficiente en muchos aspectos. Tal vez sea útil proporcionar algunos detalles acerca de la forma en que se ha elaborado el nuevo sistema. El SDI es el instrumento fundamental para aplicar el marco estratégico previamente adoptado del sistema de gestión basado en los resultados. A diferencia del anterior sistema, fomenta un estrecho diálogo entre los funcionarios y sus supervisores, para aclarar las expectativas de unos y otros en lo referente a los objetivos laborales, las normas de rendimiento y la promoción profesional. Al comienzo del ciclo de evaluación, situado entre febrero y marzo con objeto de colocarlo en el contexto del ciclo de la hoja de calificación institucional, los supervisores y los funcionarios preparan los planes de trabajo de estos últimos para el siguiente período de evaluación. Se llega a un acuerdo sobre una lista de actividades y resultados para el año, vinculando directamente las tareas individuales a los planes de trabajo anuales de las dependencias. Éstos, a su vez, forman parte de la hoja de calificación institucional del FIDA para el año de que se trate. Siempre que es necesario, el plan de trabajo anual individual va acompañado de un plan de realización práctico cuyo objeto es facilitar al funcionario el logro de los resultados previstos. El proceso de evaluación incluye un examen a mitad del ciclo en el que los funcionarios y sus supervisores evalúan los progresos conseguidos hasta ese momento y pueden ajustar, si es menester, el plan de trabajo a fin de reflejar las nuevas necesidades. Al final del ciclo de evaluación del rendimiento, los supervisores y los funcionarios evalúan conjuntamente los resultados de los segundos en comparación con las normas y objetivos claros de rendimiento convenidos anteriormente. Una vez que se han completado esas evaluaciones, los supervisores las remiten a un grupo directivo de examen, compuesto de los directores de una dependencia determinada. El grupo examina las recomendaciones hechas por los supervisores de su dependencia como resultado de las evaluaciones para juzgar su imparcialidad, exactitud y coherencia, tras lo cual aprueba o enmienda la evaluación. Los grupos directivos de examen se establecen en los niveles de las divisiones, los departamentos y la organización y permiten la realización de comparaciones horizontales a fin de establecer normas sobre rendimiento aplicables a toda la organización. El sistema será evaluado a finales del 2000 y se perfeccionará según convenga. Sin embargo, una ventaja inmediata es que permite expresar con claridad las expectativas mutuas de los supervisores y los funcionarios, que definen conjuntamente los objetivos y las metas que deben alcanzarse y tender a un entendimiento común de la forma en que se evaluarán los resultados.

17. **Capacitación y promoción.** El FIDA presta mucha más atención a la capacitación, como resultado de las necesidades de desarrollo incorporadas en el nuevo SDI y de la mayor importancia que se concede a la responsabilidad de los directivos en el logro de las metas estratégicas de la organización. Este año, se ha preparado por primera vez un programa general de capacitación y promoción del personal y se ha publicado un catálogo. Los programas de capacitación ofrecidos tienen la finalidad expresa de apoyar los sistemas aplicados en el FIDA y aprovechar las bases de conocimientos y aptitudes existentes. Además, se está prestando atención al suministro de la capacitación necesaria a las personas cuyos puestos han sido remodelados.

18. El FIDA considera que sólo mediante un aprendizaje continuo es posible mantener un cambio cultural. El nuevo SDI proporciona los instrumentos necesarios para realizar un diagnóstico general y una evaluación de las necesidades de mejora en relación con la eficacia de la organización. Esto ha llevado al FIDA a centrar su programa de capacitación en la mejora de las capacidades directivas y de supervisión y el fomento de un espíritu de equipo, que continuará desempeñando un importante papel en el proceso de capacitación del personal del FIDA.

19. A este respecto, a finales de 1998 empezaron a celebrarse seminarios de fomento del espíritu de equipo, que continuarán durante 1999. Estos programas han sido muy eficaces para reforzar la cohesión y subsanar las deficiencias apreciadas en la organización, y se harán extensivos a las actividades comunes a diversas dependencias o departamentos. Anteriormente, el FIDA dependía fundamentalmente de fuentes externas para las necesidades de capacitación de su personal. Sin



embargo, con vistas a potenciar su papel en cuanto fuente de conocimientos y satisfacer las múltiples demandas de capacitación, el Fondo está adoptando una estrategia de utilización creciente de los recursos internos para promover el intercambio de conocimientos y experiencias entre las divisiones. Para facilitar este proceso, el programa de capacitación fomentará el uso de medios audiovisuales e informáticos con objeto de promover la difusión sistemática de la información en el seno de la organización. No obstante, es evidente que habrá que seguir recurriendo a la capacitación externa para actualizar los conocimientos del personal. Por lo tanto, el programa de capacitación seguirá utilizando los servicios de expertos externos y consultores, y de capacitación institucional, sobre la base de un modesto programa de subvenciones para cursos universitarios.

D. Nuevos elementos de política de la estrategia

20. **Condiciones de empleo.** Para alcanzar sus objetivos estratégicos, el Fondo debe aplicar políticas de contratación y ofrecer condiciones de empleo que le permitan satisfacer simultáneamente las necesidades de la organización y las esperanzas de los potenciales empleados. En la incierta situación del mundo actual, la flexibilidad es la palabra clave en la concertación de acuerdos contractuales, pero debe compensarse prestando igual atención a las necesidades de la persona. Sigue siendo preciso seleccionar y contratar personal externo con la combinación adecuada de conocimientos para que la organización pueda hacer frente a las nuevas necesidades y, al mismo tiempo, ofrecer oportunidades profesionales adecuadas al personal interno. De la misma manera, en vista del envejecimiento de su actual plantilla el FIDA debe empezar a concentrarse en la contratación, capacitación y promoción de funcionarios jóvenes, para que puedan asumir funciones directivas en el futuro.

21. **Planificación de la sucesión del personal directivo.** Durante los últimos años, las tasas de vacantes han permitido la incorporación de personal exterior, dotado de las nuevas aptitudes y capacidades que se necesitan. Durante los últimos cinco años quedaron vacantes en el FIDA 19 puestos al año por término medio (13 de ellos del cuadro orgánico); no obstante, en lo sucesivo esta tendencia disminuirá, ya que se prevé que entre el momento actual y el final del año 2005 queden vacantes sólo 16 puestos, es decir, una media global de cuatro al año. Por lo tanto, es necesario adoptar políticas innovadoras para que la organización, con un número tan reducido de vacantes, pueda seguir obteniendo las aptitudes que precisa en el futuro. Por lo que se refiere al personal del cuadro orgánico, el FIDA ampliará la distribución en todo el mundo de sus anuncios de vacante, además de iniciar con mayor antelación la búsqueda de posibles candidatos. Asimismo tratará de individuar a los directivos del futuro entre su propio personal. Recientemente se emprendió una iniciativa especial en este sentido, por recomendación de los consultores sobre la EGRH, consistente en utilizar el SDI como medio de identificar y crear un conjunto de funcionarios sumamente eficaces de las categorías P-4 y P-5. Los funcionarios incluidos en este grupo podrían ser adiestrados, capacitados y posteriormente seleccionados para cubrir algunos de los puestos de categoría superior que previsiblemente irán quedando vacantes. Actualmente se están estudiando los procedimientos por los que se regirá esta nueva política.

22. **Revisión de los nombramientos indefinidos.** Dada la situación descrita en lo que respecta a la contratación, se llevó a cabo un examen para determinar si la actual política del FIDA, consistente en conceder nombramientos indefinidos al personal al término de siete años de servicio con nombramientos de plazo fijo, propiciaba la consecución de los mencionados objetivos. La Junta Ejecutiva aprobó la política de conceder contratos indefinidos en su 28º período de sesiones, celebrado en septiembre de 1986, por considerarla una mejora significativa de las condiciones de servicio y para adecuar las políticas de personal de la organización a las prevalecientes en el sistema de las Naciones Unidas. Gracias a esta política la organización ha podido hacerse con los servicios del personal altamente competente que necesitaba mediante la adopción de prácticas de empleo comparables; la política ha resultado de utilidad para la organización y se mantendrá en los próximos



años. Sin embargo, la cuestión de la concesión de nombramientos indefinidos al personal del FIDA debe examinarse periódicamente, a fin de que la organización disponga de la flexibilidad necesaria para obtener el personal con la combinación de aptitudes que pueden ser menester en un entorno cambiante.

23. **Consecuencias de la clasificación de puestos.** El reciente proceso de clasificación, y los ascensos de personal conexos, han hecho necesario volver a examinar el concepto de la promoción profesional en el FIDA. Antes de este proceso de clasificación de puestos, los funcionarios que tenían la intención de seguir en la organización durante toda su vida laboral esperaban que los ascensos se produjeran periódicamente. Este principio seguirá aplicándose cuando la clasificación de puestos con arreglo a bandas de categorías se generalice en toda la organización, ya que ello dará la flexibilidad necesaria para clasificar a los funcionarios recién nombrados en las categorías inferiores de su banda y promover su ascenso gradual a las categorías superiores a lo largo de su carrera. El FIDA se enfrenta en la actualidad al reto de seguir ofreciendo perspectivas de promoción profesional a sus funcionarios, la mayoría de los cuales son titulares de nombramientos indefinidos y tienen una categoría equivalente a la establecida para sus puestos. La situación se complica además por la perspectiva de que en los primeros años del nuevo milenio queden pocos puestos vacantes. En el plazo más inmediato, la organización deberá pues adoptar métodos innovadores de promoción profesional.

24. **Rotación y reasignación.** Actualmente, un gran número de funcionarios del FIDA han alcanzado el nivel máximo previsto para sus puestos y, por consiguiente, sus oportunidades de ascender de categoría son limitadas. Si a esto se suman las condiciones imperantes, a saber, crecimiento presupuestario nulo, escaso movimiento del personal y uniformización de las estructuras orgánicas, es evidente que deben encontrarse formas creativas para ofrecer al personal oportunidades de crecer y desarrollarse. Trasladar a los funcionarios en sentido horizontal por medio de un programa organizado de rotación, reasignación y adscripción a otros organismos es una posibilidad de crear oportunidades adicionales de promoción profesional. Sin embargo, aunque en los sectores de operaciones hay numerosas oportunidades de rotación, en el de los servicios son más limitadas. Pese a todo, es posible introducir un sistema adecuado de rotación que sea resultado de una planificación cuidadosa de la sucesión. La experiencia reciente ha demostrado que, para que se pueda aplicar de manera satisfactoria, una política de rotación y reasignación debe tener en cuenta el interés de la organización en alcanzar sus resultados programados y los legítimos intereses de promoción profesional de los funcionarios. Como consecuencia de ello, actualmente se está llevando a cabo un examen de las políticas que se espera conduzca a la adopción de una nueva política a este respecto en un futuro próximo.

25. **Contratos para actividades con un plazo determinado.** En su 62º período de sesiones, celebrado en diciembre de 1997, se informó a la Junta Ejecutiva de que la organización estaba tratando de resolver el problema del personal "temporero a largo plazo". Esos funcionarios se habían contratado inicialmente por un período corto, pero siguieron estando empleados, por diversas razones, durante muchos años. En la actualidad todos ellos desempeñan funciones a largo plazo para las cuales se dispone de financiación suplementaria o de otra índole, pero no se han creado puestos nuevos. Dada la estricta observancia de la política de crecimiento presupuestario nulo, harán falta muchos años para absorber a esos empleados mediante las vacantes que vayan produciéndose como resultado de jubilaciones. Actualmente, hay 28 empleados de ese tipo y es preciso introducir y aplicar nuevas políticas para impedir que su número aumente.

26. Debe revisarse también la situación contractual de otra categoría de empleados, los profesionales que no forman parte del cuadro orgánico (NSP, es decir, *non-staff professionals*). Esta categoría de empleados se introdujo en mayo de 1988 para poder obtener los servicios de expertos, con objeto de introducir innovaciones tecnológicas en el ámbito de la informática y otras esferas similares, en el marco de programas de duración limitada. Actualmente, hay 18 empleados de ese tipo, que desempeñan funciones relacionadas con áreas de conocimientos muy distintas a las previstas originalmente. Dado que sus condiciones de empleo se crearon al margen de las normas de compensación corrientemente

aplicadas en el sistema de las Naciones Unidas, todo esfuerzo por establecer una política de personal unificada en el conjunto del FIDA exige la eliminación gradual de esta categoría.

27. Para impedir que vuelvan a contratarse empleados temporeros a largo plazo y eliminar gradualmente la categoría de los NSP, se está examinando la posibilidad de introducir un nuevo tipo de contrato denominado “contrato para actividades con un plazo determinado”. Esto permitirá al FIDA definir con claridad las condiciones de empleo de los funcionarios del cuadro orgánico y el cuadro de servicios generales que precisa la organización durante un plazo limitado (entre 6 meses y un año), renovable anualmente por un período total máximo de cuatro años. Este plazo está en consonancia con el concepto de empleo para un proyecto concreto y es lo suficientemente breve para eliminar toda esperanza de mantenerse en el empleo. La nueva política tiene la finalidad de armonizar las condiciones de empleo de esos funcionarios con las de otros organismos de las Naciones Unidas y establecer claramente un límite preciso de tiempo para ese tipo de nombramientos. En lo sucesivo los contratos para actividades con plazo determinado serán el instrumento que se empleará para contratar a empleados cualificados con cometidos de duración determinada, que se convendrá al inicio del contrato. Las condiciones de los genuinos empleados temporeros no sufrirán modificaciones.

28. **Uso de pasantes.** Los pasantes son una buena fuente potencial de funcionarios futuros. Las pasantías ofrecen a licenciados universitarios de valía la oportunidad de adquirir experiencia y aplicar sus conocimientos en un entorno laboral estimulante. El nuevo programa de pasantías formalizado a comienzos del año en curso dota a este sistema de un criterio más estructurado y activo del que existía hasta la fecha. Con el nuevo procedimiento, el mandato relativo a los cometidos a corto plazo de los pasantes (de uno a seis meses) resulta más claro y la selección de candidatos se somete a normas bien definidas.

29. **Reconocimiento y recompensas.** El reconocimiento y las recompensas sirven para apoyar y reforzar los comportamientos que la organización desea alentar. En la actualidad consisten en: a) la concesión de los ascensos normales dentro de la categoría, sobre la base de la prestación de servicios satisfactorios; b) los ascensos a una categoría superior, sobre la base de la disponibilidad de un puesto y la veteranía necesaria en la categoría; y c) premios en efectivo. Los ascensos dentro de la categoría se aplican de forma tan rutinaria (excepto en casos de desempeño sumamente deficiente) que han perdido gran parte de su significado como recompensa. Como se ha indicado anteriormente, la reciente clasificación de puestos hizo que un gran número de titulares de esos puestos fueran ascendidos a la nueva categoría de los mismos. Los nuevos funcionarios reciben por lo general nombramientos con una categoría igual al nivel de los puestos indicado en los anuncios, excepto cuando existe una banda que permite mayor flexibilidad. La organización debe explorar otros medios de reconocer la excelencia de los servicios, y en consecuencia la suma disponible para la concesión de premios se ha aumentado ya considerablemente.

30. A partir del próximo año se introducirá un sistema reformado de premios individuales y colectivos vinculado al SDI, sobre la base del reconocimiento del rendimiento extraordinario de una persona o, en el caso de un equipo, de la incidencia de la labor de ese equipo en la consecución de los objetivos estratégicos institucionales. La finalidad de los premios consistirá en alentar la excelencia en el rendimiento individual y fomentar el trabajo en equipo, tanto entre las divisiones como en el interior de éstas, y promover la repetición de los sistemas de colaboración en grupo que la organización necesita. Los criterios de selección serán transparentes y estarán relacionados con las prioridades institucionales. Los premios adoptarán la forma de recompensas en efectivo y otras varias manifestaciones de reconocimiento público.



31. **Iniciativas relacionadas con la calidad del entorno laboral.** Además de introducir nuevos procedimientos y políticas, el FIDA ha ideado diversas iniciativas innovadoras de gestión del personal que pueden incluirse en este concepto. Entre ellas figuran el horario de trabajo flexible, el empleo a tiempo parcial, la facilitación del empleo de los cónyuges y la provisión de fondos para contratar a un asesor del personal e incluso a un defensor de los funcionarios, con carácter experimental, a fin de determinar si ello podría contribuir a acelerar la solución de las reclamaciones del personal y elevar la moral de los funcionarios.

III. CONCLUSIÓN

32. A lo largo de los años el FIDA ha tratado constantemente de establecer un sistema de políticas y procedimientos encaminado a sacar el máximo partido de sus recursos humanos, al tiempo que llevaba a cabo la reorganización de sus actividades operacionales. Con la finalización de la labor del equipo encargado de la EGRH y la conclusión prevista para el final de este año de la reorganización de los servicios de apoyo que quedaban pendientes (concretamente los Servicios de Administración y Protocolo, la División de Personal y la Oficina del Contralor), el FIDA habrá dedicado el último decenio a la reorganización de sus actividades y procesos y al examen de sus procedimientos de gestión de los recursos humanos. Ha llegado el momento de hacer balance y consolidar los logros alcanzados. En consecuencia, se propone que en lo tocante a la gestión de los recursos humanos los próximos dos años sean un período de consolidación, durante el cual el FIDA evaluará la aplicación del SDI y establecerá políticas y procedimientos de personal duraderos. Corolario de todo ello será la publicación de un manual sobre gestión de los recursos humanos.