

Signatura: EB 2008/95/R.60  
Tema: 19  
Fecha: 8 diciembre 2008  
Distribución: Pública  
Original: Inglés

**S**



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

## **Reforma de los recursos humanos: estrategia del FIDA para el personal**

Junta Ejecutiva — 95º período de sesiones  
Roma, 15 a 17 de diciembre de 2008

---

Para **información**

## **Nota para los Directores Ejecutivos**

Este documento se presenta a la Junta Ejecutiva a título informativo.

A fin de aprovechar al máximo el tiempo disponible en los períodos de sesiones de la Junta Ejecutiva, se invita a los Directores Ejecutivos que deseen formular preguntas técnicas acerca del presente documento a dirigirse al funcionario del FIDA que se indica a continuación antes del período de sesiones:

### **Liz Davis**

Directora de la División de Recursos Humanos

Tel.: (+39) 06 5459 2562

Correo electrónico: [l.davis@ifad.org](mailto:l.davis@ifad.org)

Las peticiones de información sobre el envío de la documentación del presente período de sesiones deben dirigirse a:

### **Deirdre McGrenra**

Oficial encargada de los Órganos Rectores

Tel.: (+39) 06 5459 2374

Correo electrónico: [d.mcgrenra@ifad.org](mailto:d.mcgrenra@ifad.org)

## Índice

<b>Abreviaturas y siglas</b>	<b>ii</b>
<b>I. Introducción</b>	<b>1</b>
<b>II. Efectos directos</b>	<b>2</b>
<b>III. Alcance</b>	<b>3</b>
<b>IV. Objetivos</b>	<b>3</b>
<b>V. Medición de resultados</b>	<b>3</b>
<b>VI. Entregas previstas en 2009 y 2010</b>	<b>4</b>
A. El FIDA tiene la estructura orgánica y el perfil adecuados para cumplir sus objetivos	4
B. El FIDA tiene una cultura abierta y habilitadora que respalda sus valores y misión	4
C. El FIDA desarrolla a todo el personal para que consiga realizar su potencial invirtiendo en el aprendizaje	4
D. El FIDA cuenta con las personas, sistemas, instrumentos y procesos adecuados para respaldar su misión	5
<b>VII. Próximas medidas</b>	<b>5</b>
<b>Anexo</b>	<b>6</b>

## **Abreviaturas y siglas**

RIDE                      informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo

# Reforma de los recursos humanos: estrategia del FIDA para el personal

## I. Introducción

1. El Plan de acción del FIDA para mejorar su eficacia en términos de desarrollo recibió la aprobación de la Junta Ejecutiva en diciembre de 2005; el informe final sobre la aplicación del Plan se presentó a la Junta en diciembre de 2007. Según una evaluación del Plan de Acción, encargada a principios de 2008 por tres miembros de la Junta Ejecutiva del FIDA,<sup>1</sup> hay claros indicios de que el Plan de Acción está dando lugar a mejoras en la eficacia del FIDA en términos de desarrollo. Sin embargo, aunque la evaluación fue positiva en términos generales, también reveló una serie de esferas donde era fundamental seguir actuando con diligencia, entre ellas las siguientes: a) mantener el compromiso mostrado por el FIDA de seguir adelante con la reforma organizativa; b) acelerar los avances dirigidos a abordar de manera práctica la gestión de los recursos humanos; c) mantener y mejorar la moral del personal y, al mismo tiempo, reajustar efectivamente los recursos humanos; d) reforzar la orientación hacia la innovación y estrechar las asociaciones dirigidas a ese fin, y e) consolidar e integrar la estrategia de gestión de los conocimientos.
2. En el FIDA se reconoce ampliamente la necesidad de acelerar la reforma de los recursos humanos, y por ello se han echado cimientos sólidos para seguir adelante en esta materia, como lo demuestran la labor hecha para definir y cumplir los valores fundamentales del FIDA; la decisión de evaluar la capacidad de gestión mediante la evaluación de 360 grados y de publicar los resultados correspondientes, y el compromiso hacia la realización de evaluaciones rigurosas e imparciales sobre la actuación profesional individual.
3. En el período de sesiones de la Consulta sobre la Octava Reposición celebrado en julio se presentó un esquema del enfoque de reforma de los recursos humanos, que se examinó con la Junta Ejecutiva durante un seminario oficioso en septiembre de 2008.
4. El presente documento consolida las finalidades, objetivos y entregas de alto nivel previstos en la esfera de los recursos humanos en 2009 y 2010 en el marco de la política vigente de recursos humanos aprobada por la Junta Ejecutiva.
5. El FIDA está cambiando con objeto de afrontar los nuevos retos planteados por la ampliación del programa de trabajo, cuya ejecución se rige por un modelo operativo centrado en proyectos y programas que están dirigidos por los países y supervisados directamente. El entorno externo es inestable y cambia constantemente, y las exigencias impuestas al personal del FIDA se modifican consiguientemente. En el futuro, el FIDA necesitará contar con una fuerza de trabajo flexible, móvil y capaz de ajustarse y responder a las nuevas circunstancias.
6. El marco jurídico para la gestión de los recursos humanos del FIDA queda establecido en el *Convenio Constitutivo del FIDA* según los términos siguientes:

**Sección 8 d) y e) del artículo 6 del *Convenio Constitutivo del FIDA*:**

“d) El Presidente dirigirá al personal y, bajo la vigilancia y dirección del Consejo de Gobernadores y de la Junta Ejecutiva, será responsable de la gestión de los asuntos del Fondo. El Presidente organizará al personal, y nombrará y despedirá a los funcionarios de acuerdo con los reglamentos adoptados por la Junta Ejecutiva.

---

<sup>1</sup> El Canadá, Noruega y los Países Bajos.

e) Al contratar al personal y fijar las condiciones del servicio se tendrá en cuenta la necesidad de asegurar el más alto grado de eficiencia, competencia e integridad, así como la importancia de respetar el criterio de la distribución geográfica equitativa.”

7. La política en materia de recursos humanos aprobada por la Junta Ejecutiva en 2004, de conformidad con lo que antecede, sigue siendo el marco dentro del cual debe ejecutarse la reforma. En virtud de dicha política, el Presidente está facultado para dirigir y administrar el FIDA con miras a producir resultados en beneficio de las mujeres y los hombres pobres de las zonas rurales.

“El FIDA opera en un entorno político, económico, social y tecnológico en rápida mutación. Para adaptarse a exigencias diversas y cambiantes, el Fondo ha de perfeccionar constantemente su capacidad de organización, mejorar el rendimiento mediante la potenciación del personal, estimular la creatividad de éste, recompensar la aceptación de riesgos y la innovación e invertir en mejoras continuas, compartiendo los conocimientos y organizando actividades de capacitación.

La política en materia de recursos humanos establece los principios rectores de los diversos procedimientos de gestión de los recursos humanos, conforme a los cuales el Presidente administrará al personal del FIDA.”

Política del FIDA en materia de recursos humanos, 2004

## II. Efectos directos

8. El efecto directo de la presente reforma consiste en la optimización de los resultados del FIDA disponiendo de una fuerza de trabajo dotada de las competencias y experiencia necesarias en el lugar y el momento adecuados. Hacen falta medidas audaces y concretas, ahora y de cara al futuro.
9. Al término del período de la próxima reposición, el FIDA habrá conseguido lo siguiente:
- mayor capacidad en los países asociados;
  - mayor diversificación de la fuerza de trabajo;
  - porcentaje más alto del personal dedicado a la esfera básica del FIDA relativa a las operaciones;
  - ahorro del tiempo invertido en transacciones que agregan poco valor;
  - capacidad mejorada de gestión del riesgo;
  - mejor gestión de los conocimientos;
  - mayor capacidad de innovación;
  - capacidad mejorada de promoción y comunicación;
  - mayor capacidad de gestión de las asociaciones y de participación en redes;
  - flexibilidad para actuar ante la rápida mutación de las circunstancias en los países asociados y la arquitectura mundial, y
  - mejores aptitudes de gestión a todos los niveles de la organización.

### III. Alcance

10. La reforma de los recursos humanos abarca toda la fuerza de trabajo del FIDA<sup>2</sup> y es tan pertinente para los supervisores y gerentes como para la División de Recursos Humanos. El enfoque del FIDA para la gestión del personal está arraigado en los valores fundamentales de la institución, la cual, de este modo, podrá optimizar la contribución del personal en beneficio de las mujeres y los hombres pobres del medio rural.
11. La realización de esta aspiración dependerá de un mayor grado de responsabilización de los gerentes y supervisores en pos de la excelencia en la gestión del personal, así como de la transformación profesional de la División de Recursos Humanos.
12. La División de Recursos Humanos será un asociado profesional estratégico para el cambio y la reforma, además de un proveedor de servicios receptivo cuya labor se centrará en la consecución de resultados y estará orientada por la misión del FIDA. La División será un asesor fiable para el personal, sus representantes y los directivos.

### IV. Objetivos

13. Los efectos previstos por la reforma se obtendrán mediante el cumplimiento de los cuatro objetivos que se citan a continuación. En 2008 se han hecho buenos avances en las entregas clave en cada esfera, pero aún queda mucho por hacer.
  - El FIDA tiene la estructura orgánica y el perfil adecuados para cumplir sus objetivos.
  - El FIDA tiene una cultura abierta y habilitadora que respalda sus valores y misión.
  - El FIDA desarrolla a todo el personal para que consiga realizar su potencial invirtiendo en el aprendizaje.
  - El FIDA cuenta con las personas, sistemas, instrumentos y procesos adecuados para respaldar su misión.

### V. Medición de resultados

14. El Comité de Gestión de Recursos Humanos se encargará del seguimiento de los indicadores básicos de resultados, e informará de ello cada año a la Junta Ejecutiva a través del informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo (RIDE). Además, en diciembre de 2009 y de 2010 se presentarán a la Junta Ejecutiva informes separados sobre la ejecución de la reforma de los recursos humanos.
15. Los resultados de la reforma se medirán con arreglo a los indicadores relativos al nivel 4 del marco de medición de resultados del RIDE, los cuales son indicadores indirectos de los siguientes aspectos:
  - **Mejora de la eficiencia:** costo por nómina (costo total de gestión del proceso de nómina dividido entre el número de empleados).
  - **Práctica en materia de recursos humanos del cuadro orgánico:** tiempo para cubrir las vacantes correspondientes.
  - **Alineación de la fuerza de trabajo con las actividades básicas:** proporción de la fuerza de trabajo operacional.

---

<sup>2</sup> Este término comprende el personal bajo todo tipo de contrato, incluidos los consultores y otros proveedores de servicios de consultoría.

- **Diversidad de la fuerza de trabajo:** porcentaje de mujeres en puestos de categoría superior; distribución geográfica.
- **Índice de compromiso del personal:** indicador compuesto derivado de determinadas respuestas a la encuesta dirigida al personal.

## VI. Entregas previstas en 2009 y 2010<sup>3</sup>

### A. El FIDA tiene la estructura orgánica y el perfil adecuados para cumplir sus objetivos

16. Para llevar a cabo su misión, el FIDA necesita actualizar y revisar constantemente sus aspectos organizativos. Se pondrá en marcha el instrumento de planificación de la fuerza de trabajo y, a fin de optimizar la consecución de resultados, se procederá a alinear las decisiones sobre contratación, desarrollo, distribución y cesión. En reconocimiento de la importancia vital de la fuerza de trabajo, la organización elaborará planes de sucesión sólidos para los puestos clave y administrará conscientemente las competencias a todos los niveles.
17. El proceso de contratación del FIDA es complejo y conlleva numerosas transacciones. Con objeto de fomentar y mantener el compromiso del personal, es preciso reexaminar los instrumentos contractuales de manera de que a cada caso corresponda el contrato más adecuado.

### B. El FIDA tiene una cultura abierta y habilitadora que respalda sus valores y misión

18. Los valores del FIDA son el núcleo de la reforma de los recursos humanos y constituirán la piedra de toque de todas las actividades de la fuerza de trabajo, que engloba a los gerentes, los supervisores y el personal. El FIDA, mediante su especial orientación a los resultados y una actuación íntegra, profesional y respetuosa de todos, forjará la cultura abierta y habilitadora a la que aspira.
19. El FIDA es una institución internacional y como tal recurre a competencias profesionales de todo el mundo. Sin embargo, necesita ampliar el abanico de candidatos —hacen falta más mujeres en los puestos de categoría superior y una mayor diversidad en la distribución geográfica—. A fin de ofrecer a todos los candidatos las mismas oportunidades de competir, se revisarán los criterios de contratación y se ofrecerá experiencia laboral en el FIDA a pasantes y licenciados. La organización seguirá basándose totalmente en la contratación en función del mérito y en la promoción en función del desempeño.
20. El FIDA es consciente del nexo directo entre el nivel de compromiso del personal y la producción de resultados sobre el terreno; por ello, sostendrá los esfuerzos dirigidos a alinear los objetivos personales de su fuerza de trabajo con su misión fundamental. La organización alentará la participación del personal en la adopción de decisiones y colaborará con sus representantes.
21. El fomento de un lugar de trabajo saludable, donde se apoya activamente el bienestar del personal, será muy importante para que la reforma de los recursos humanos tenga éxito.

### C. El FIDA desarrolla a todo el personal para que consiga realizar su potencial invirtiendo en el aprendizaje

22. Si el objetivo es maximizar la contribución de todos y cada uno de los miembros de la fuerza de trabajo se requieren medidas de gestión sostenidas. Mediante un enfoque renovado y simplificado de gestión del desempeño se abandonará la práctica basada en la redacción de formularios para centrarse en las conversaciones

<sup>3</sup> El anexo I contiene información más detallada al respecto.



sobre el desempeño. Estos diálogos depararán la oportunidad de articular más claramente las necesidades en materia de aprendizaje, las aspiraciones de promoción profesional, los factores que obstaculizan la motivación y la actuación, y el aprendizaje y desarrollo profesional y técnico.

23. El proceso de planificación de la fuerza de trabajo permitirá definir otras competencias y conocimientos críticos necesarios para sostener la ventaja competitiva del FIDA.

#### **D. El FIDA cuenta con las personas, sistemas, instrumentos y procesos adecuados para respaldar su misión**

24. El FIDA ha invertido mucho en PeopleSoft como sistema de información sobre el que se sustenta la gestión de los recursos humanos. Se formularán y llevarán adelante propuestas para aprovechar más la capacidad de este sistema y al mismo tiempo lograr procesos operativos más eficientes.
25. El FIDA contribuirá a las reformas del sistema de las Naciones Unidas en relación con la gestión de los recursos humanos mediante una participación activa y ofreciéndose como lugar piloto o laboratorio para el cambio, de manera acorde con sus normas y políticas.
26. Al reconocerse la importancia de que el personal cuente con instrumentos adecuados para desempeñar sus funciones, se elaborarán instrumentos apropiados que, en la medida de lo posible, se divulgarán en Intranet. Un elemento clave será el lanzamiento del reglamento del personal en la web junto con productos de apoyo en que quedarán establecidas las prestaciones y responsabilidades.
27. Se examinarán varios procedimientos básicos relativos a los recursos humanos a fin de asegurar su alineación con la producción de resultados. El FIDA comparará sus prácticas en materia de recursos humanos con las de otras instituciones financieras internacionales y organismos de las Naciones Unidas, aprovechando las competencias profesionales y conocimientos de su función de recursos humanos. Las esferas de gestión del desempeño, promoción, contratación y distribución sobre el terreno también serán objeto de revisión.

### **VII. Próximas medidas**

28. En el presente documento se exponen en líneas generales la finalidad y los objetivos de la reforma de los recursos humanos, así como un conjunto indicativo de las entregas previstas para 2009 y 2010. No obstante, el factor determinante para el éxito será el sentido de apropiación que se genere en la fuerza de trabajo. A raíz de las reuniones abiertas que estuvieron dirigidas a escuchar las opiniones del personal, la prioridad consiste en responder a los puntos de vista aportados para asegurar procesos oportunos de participación y comunicación. El Presidente está dirigiendo un debate con el equipo directivo del FIDA sobre las próximas medidas, cuyo objetivo es asimismo recoger las opiniones acerca de las entregas previstas. Se dará mayor participación al personal en los aspectos del trabajo individual y se redoblarán los esfuerzos por establecer una comunicación eficaz.
29. A principios de 2009, la División de Recursos Humanos será objeto de una reestructuración para que pueda apoyar más eficazmente la visión y los objetivos de la reforma.

## Anexo I: Entregas previstas

Objetivo de la reforma de los recursos humanos	Entregas previstas: 2009	Entregas previstas: 2010
<p><b>El FIDA tiene la estructura orgánica y el perfil adecuados para cumplir sus objetivos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poner en marcha un programa de separación voluntaria del servicio (1)</li> <li>• Publicar el plan sobre la fuerza de trabajo hasta 2012</li> <li>• Formular propuestas sobre condiciones contractuales óptimas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poner en marcha un programa de separación voluntaria del servicio (2)</li> <li>• Aplicar nuevos instrumentos contractuales</li> <li>• Elaborar planes satisfactorios para todos los puestos fundamentales</li> </ul>
<p><b>El FIDA tiene una cultura abierta y habilitadora que respalda sus valores y misión</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Examinar los criterios de contratación para todos los puestos y eliminar todo requisito innecesario en relación con los conocimientos lingüísticos, títulos de postgrado y años de experiencia</li> <li>• Desarrollar y ofrecer más oportunidades de pasantías y prácticas laborales para las Listas B y C</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar los planes de acción a partir de la encuesta realizada en 2008 entre el personal y recomendar medidas para el futuro</li> <li>• Llevar a cabo la encuesta al personal para 2010</li> </ul>
<p><b>El FIDA desarrolla a todo el personal para que consiga realizar su potencial invirtiendo en el aprendizaje</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Introducir un enfoque renovado y simplificado de gestión del desempeño, incluida una evaluación de 360 grados más extensa</li> <li>• Sustener actividades de aprendizaje y desarrollo para los gerentes y supervisores</li> <li>• Extender el programa de gestión de competencias</li> <li>• Redoblar los esfuerzos por fomentar las competencias técnicas y los conocimientos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar y capacitar a los coordinadores en materia de promoción profesional</li> <li>• Elaborar y poner en práctica un programa de mentores</li> </ul>
<p><b>El FIDA cuenta con las personas, sistemas, instrumentos y procesos adecuados para respaldar su misión</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicar en la web un conjunto simplificado de normas de personal</li> <li>• Empezar un examen del proceso operativo respecto de la administración de los contratos relativos a los consultores</li> <li>• Establecer una base de referencia para una de las prácticas básicas de recursos humanos a fin de respaldar la alineación con los resultados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empezar ulteriores exámenes del proceso operativo (por ejemplo, en cuanto a nómina y contratación)</li> <li>• Establecer bases de referencia para otras prácticas básicas de recursos humanos (incluida la alineación de los incentivos) para respaldar la alineación con los resultados</li> </ul>

