

Signatura: EB 2009/98/R.18  
Tema: 14 a)  
Fecha: 9 diciembre 2009  
Distribución: Pública  
Original: Inglés

**S**



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

## **Informe de situación sobre la reforma de los recursos humanos: una estrategia del FIDA para su gente**

Junta Ejecutiva — 98º período de sesiones  
Roma, 15 a 17 de diciembre de 2009

---

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>I.</b>	<b>Introducción</b>	<b>1</b>
<b>II.</b>	<b>Contexto</b>	<b>2</b>
<b>III.</b>	<b>Efectos directos del proceso de reforma</b>	<b>3</b>
<b>IV.</b>	<b>Situación de las entregas previstas en 2009</b>	<b>3</b>
	A. Dotación de recursos a las esferas de máxima prioridad	4
	B. Flexibilidad y agilidad	6
	C. Mejora de la eficiencia	8
	D. Capacidad de liderazgo y gestión eficaz	8
<b>V.</b>	<b>Medición de los resultados</b>	<b>9</b>
<b>VI.</b>	<b>Entregas previstas en 2010-2012</b>	<b>10</b>

## Anexos

I.	Objetivos de la reforma de los recursos humanos y entregas indicativas en 2009	12
II.	Actualización sobre la primera fase del programa de separación voluntaria del servicio	13
III.	Enfoque del examen externo de la alineación de las prestaciones de los empleados con los resultados	15



# Informe de situación sobre la reforma de los recursos humanos: una estrategia del FIDA para su gente

## 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, y el informe final sobre la marcha de 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 Estados Miembros del FIDA,<sup>1</sup> había claros indicios de que el Plan de Acción estaba dando lugar a mejoras en la eficacia de las actividades de desarrollo del FIDA. 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) acelerar los avances dirigidos a abordar de manera práctica la gestión de los recursos humanos, y b) mantener y mejorar la moral del personal y, al mismo tiempo, reajustar efectivamente los recursos humanos.
2. En el tercer período de sesiones de la Consulta sobre la Octava Reposición, celebrado en julio de 2008, se presentó un esquema del enfoque de la reforma de los recursos humanos, que se examinó con la Junta Ejecutiva durante un seminario oficioso en septiembre de 2008. En diciembre de 2008 se presentó a la Junta Ejecutiva un documento en que se exponían las finalidades, los objetivos y las entregas relacionados con la reforma de los recursos humanos previstos para 2009 y 2010 en el marco de la política de recursos humanos en vigor.
3. En el presente documento informativo se proporciona información actualizada sobre los avances conseguidos en la aplicación del programa de reforma de los recursos humanos del FIDA, entre otros la puesta en práctica del programa de separación voluntaria del servicio. También se establecen las prioridades para 2010, entre las que figura un método para revisar las condiciones de servicio y remuneraciones, recompensas y prestaciones aplicables actualmente y en el futuro. En la sección II se describe el contexto en que se desarrolla la reforma, y en la sección III se analizan los efectos directos, según se estableció en el informe de la Consulta sobre la Octava Reposición. En la sección IV se ofrece una actualización pormenorizada de los avances en la aplicación de la reforma en 2009. En la sección V se presentan los antecedentes e información pormenorizada sobre los indicadores básicos de resultados, mientras que en la última sección se traza un panorama de cara a las entregas previstas a partir de 2010.
4. La reforma de los recursos humanos nunca es una tarea sencilla y siempre lleva su tiempo. Esta afirmación es especialmente cierta en el caso del FIDA, porque la reforma que se ha emprendido es sumamente amplia y afecta al núcleo mismo de la gestión de los recursos humanos. Este proceso abarca varios aspectos, a saber: a) la revisión de las prácticas en materia de recursos humanos y la elaboración de un nuevo reglamento del personal aplicable a todo el personal, sea o no de plantilla; b) la reformulación de los procesos y procedimientos de recursos humanos (desde la contratación y las condiciones contractuales, pasando por el aprendizaje y la promoción profesional, los sistemas relativos a la actuación profesional y los incentivos, hasta la movilidad del personal dentro y fuera del FIDA y la separación del servicio); c) el perfeccionamiento de los actuales instrumentos y sistemas y la elaboración de otros nuevos a fin aumentar la eficiencia y reducir los costos de transacción de los procesos manuales; d) el fortalecimiento de la capacidad

---

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

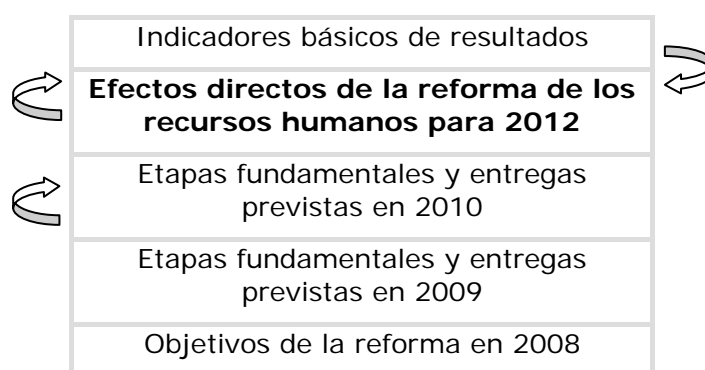
profesional de la División de Recursos Humanos, y, lo más importante, e) un cambio de cultura en el FIDA y en el modo en que la organización lleva sus asuntos, pasando de un modelo operativo basado en la Sede a uno basado en los países.

5. El FIDA ha adoptado medidas concretas para llevar adelante la reforma de los recursos humanos y se han conseguido logros importantes, sobre todo en lo que se refiere al desarrollo de sistemas, la revisión de los procesos operativos, y el aprendizaje y el perfeccionamiento, lo cual sentará las bases para introducir nuevos cambios. La reforma plantea desafíos y, si bien entraña riesgos, también representa una oportunidad para que el FIDA reúna una fuerza de trabajo que sea pertinente y esté en consonancia con su nuevo modelo operativo. De este modo, el FIDA sigue aprendiendo a partir de las experiencias de otras instituciones financieras internacionales y de las organizaciones de las Naciones Unidas.

## II. Contexto

6. El FIDA está cambiando con objeto de afrontar los nuevos retos que plantea 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. Ahora y en el futuro es imprescindible contar con una fuerza de trabajo flexible, móvil y variada, y que tenga la motivación y la capacidad de aprender y de responder a las nuevas circunstancias.
7. El marco jurídico para la gestión de los recursos humanos del FIDA queda establecido en el *Convenio Constitutivo del FIDA* (sección 8 del artículo 6) según los términos siguientes:
  - 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.
  - 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."
8. Con objeto de cumplir el programa de reforma de los recursos humanos, la dirección del FIDA ha determinado unos efectos directos que se miden a través de indicadores básicos de resultados. Cada uno de estos indicadores guarda relación con determinadas etapas fundamentales y actividades, además de prever riesgos que pueden impedir o retrasar los resultados. En el gráfico 1 se expone la relación entre los distintos componentes.

**Gráfico 1. Cadena de aplicación de la reforma de los recursos humanos**



9. La política en materia de recursos humanos, aprobada por la Junta Ejecutiva en 2004, sigue siendo el marco dentro del cual se ejecutará 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.”

### **III. Efectos directos del proceso de reforma**

10. El efecto directo general de la reforma consiste en la optimización de los resultados del FIDA al disponer de una fuerza de trabajo dotada de las competencias y experiencia necesarias en el lugar y el momento adecuados.
11. Al término del período de la próxima reposición, el FIDA habrá conseguido lo siguiente:
- una fuerza de trabajo con un alto grado de compromiso y motivación;
  - una fuerza de trabajo más flexible, y
  - una fuerza de trabajo más diversificada con capacidades y conocimientos diferentes y mejores.
12. La reforma de los recursos humanos abarca a toda la fuerza de trabajo (tanto de plantilla como consultores) y es tan pertinente para los supervisores y gerentes de la Sede y de las oficinas en los países 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 de su fuerza de trabajo en beneficio de las mujeres y los hombres pobres de las zonas rurales.

### **IV. Situación de las entregas previstas en 2009**

13. El requisito básico de la reforma de los recursos humanos es impulsar un programa de cambio que proporcione resultados tangibles en apoyo de los objetivos estratégicos del FIDA.
14. El FIDA ha alcanzado las etapas fundamentales de los cuatro componentes de la reforma de los recursos humanos previstos para 2009. La dirección del Fondo ha examinado y reformulado atentamente los procesos básicos relacionados con los recursos humanos (aun en el ámbito de la política vigente), y ha propuesto una serie de cambios a las condiciones contractuales, la gestión de la actuación profesional (por ejemplo la gestión de la actuación profesional insatisfactoria) y los ascensos. Estos cambios se codificarán en un reglamento del personal y un nuevo manual del personal en 2010. El Comité de Gestión Ejecutiva está examinando las normas de primer nivel del reglamento, y también se está consultando ampliamente en este proceso al personal y sus representantes.
15. A fin de ejecutar un programa de trabajo en rápido crecimiento, es necesario ahora más que nunca que el FIDA procure:
- reorientar recursos a las esferas de máxima prioridad para maximizar el impacto de los programas y proyectos que financia;

- crear flexibilidad y agilidad a fin de responder a un programa en rápida mutación;
- mejorar la eficiencia de todas las funciones a fin de apoyar este cambio de orientación, y
- forjar y sostener una capacidad de liderazgo y gestión eficaz.

#### **A. Dotación de recursos a las esferas de máxima prioridad**

16. El FIDA está empezando a destinar recursos a sus actividades de “primera línea”. Las operaciones del Fondo están cambiando con rapidez a fin de responder a la creciente atención prestada a la agricultura y de secundar el cambio a favor de la presencia en los países y la supervisión directa. Un cambio de este tipo requiere forzosamente un margen de tiempo adecuado, entre otras cosas para reunir información exacta sobre la composición de la fuerza de trabajo, una planificación estratégica eficaz de la fuerza de trabajo e instrumentos y métodos acertados para reciclar las capacidades, redistribuir y separar del servicio a miembros del personal en función de las exigencias operativas. Se ha emprendido el primer proceso global de planificación estratégica de la fuerza de trabajo, y para diciembre de 2009 el FIDA habrá finalizado su plan estratégico de la fuerza de trabajo entanto que se elaboraba el nuevo plan institucional a medio plazo para 2010-2012. A partir de los planes a medio plazo de los respectivos departamentos y divisiones, en el plan estratégico de la fuerza de trabajo se establecerá un programa de cambio con el propósito de llevar a la práctica las modificaciones en cuanto a ubicación, capacidades específicas, número y diversidad del personal que se precisan a plazo medio. Ahora bien, dado que la orientación general del proceso de reforma está clara, algunos cambios ya se han hecho efectivos.
17. Los datos proporcionados en el programa de trabajo y presupuesto<sup>2</sup> indican que la dotación general de personal se ha administrado con rigurosidad para poder llevar a la práctica un volumen de trabajo en constante aumento con los mismos recursos de personal, o incluso menos, en todos los ámbitos, a excepción del ámbito de los programas, que ha crecido para poder absorber un mayor volumen y mejorar los objetivos de calidad de la Séptima Reposición. En el contexto de un incremento anual medio del programa de trabajo del 10%, aproximadamente, la dotación de personal presupuestada aumentó en un promedio inferior al 1% al año en el período 2007-2009. Este pequeñísimo aumento general opaca el importante reajuste de personal llevado a cabo internamente para reflejar el acento puesto en reforzar las operaciones relacionadas con los proyectos y los programas en los países y lograr eficiencias en otros ámbitos. Por lo tanto, entre 2007 y 2009, la dotación de personal del Departamento de Administración de Programas (PMD) aumentó en más del 13%, mientras que la del Departamento de Finanzas y Administración (FAD), la del Departamento de Asuntos Externos (EAD) y la de la Oficina del Presidente y del Vicepresidente (OPV)<sup>3</sup> disminuyeron. En 2010, está previsto que la dotación general de personal aumente en un 3,2%, y que dicho aumento tenga lugar casi exclusivamente en el PMD (lo que supone 16,5 puestos equivalentes a los de jornada completa). En cuanto a la ampliación dentro del PMD, el 80% corresponderá a la presencia en los países, mientras que el incremento en la Sede de Roma será muy pequeño. En el cuadro 1 y el gráfico 2 se presenta la evolución de la dotación de personal y su distribución por departamento. La proporción general de miembros del personal del cuadro de servicios generales por

<sup>2</sup> “Programa de trabajo y presupuestos administrativo y de gastos de capital del FIDA, basados en los resultados, correspondientes a 2010, y programa de trabajo trienal eslabonado (2010-2012) y cuestiones relativas a los recursos para 2010 de la Oficina de Evaluación” (EB 2009/98/R.2).

<sup>3</sup> El aumento nominal de la plantilla de la OPV indica una transferencia de las responsabilidades presupuestarias del personal que ya trabajaba bajo la supervisión de la OPV en 2009 y antes de esa fecha.



miembros del personal del cuadro orgánico del FIDA, excluido el personal a corto plazo, es de 0,82 por cada 1, lo que desglosado por departamento es como sigue: 0,53 por 1 en el PMD; 1,08 por 1 en el EAD; 1,26 por 1 en el FAD, y 0,72 por 1 en la OPV.

Cuadro 1

**Dotación de personal presupuestada**

(en puestos equivalentes a los de jornada completa)

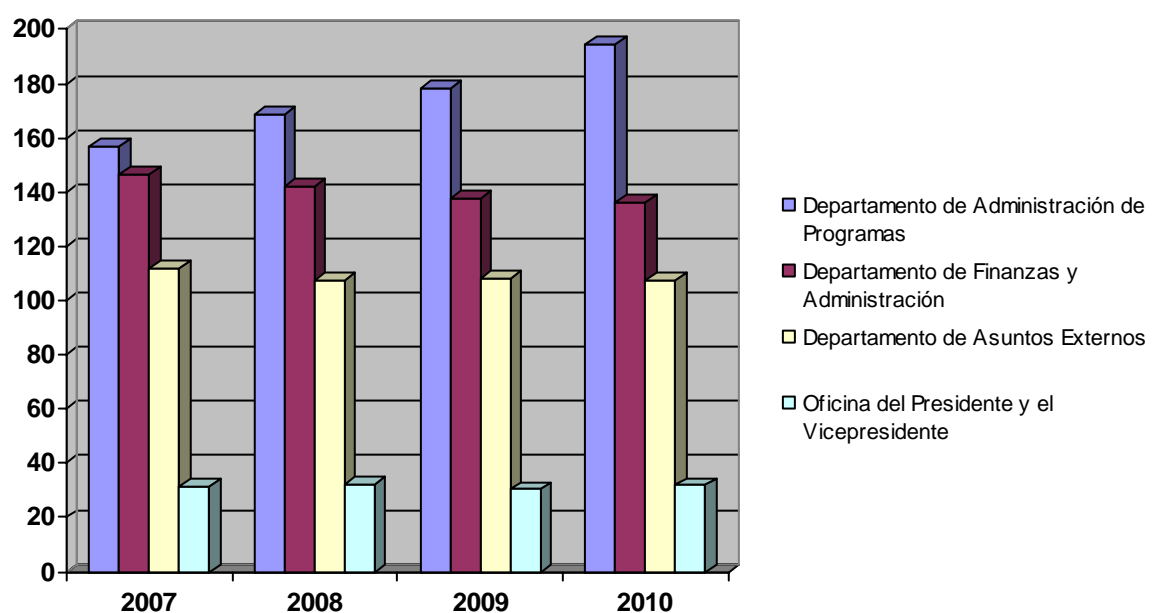
	2007	2008	2009	Cambio porcentual 2007-2009	2010	Cambio porcentual 2009-2010
Departamento de Asuntos Externos	111,8	107,7	108,4	(3,0)	107,4	(0,9)
Departamento de Finanzas y Administración	146,4	142,1	137,6	(6,0)	136,2	(1,0)
Oficina del Presidente y del Vicepresidente	31,3	31,9	30,3	(3,2)	31,8	5,0
Departamento de Administración de Programas	156,8	168,4	178,1	13,6	194,6	9,3
<b>Total</b>	<b>446,3</b>	<b>450,1</b>	<b>454,4</b>	<b>2,0</b>	<b>470,0</b>	<b>3,4</b>

18. El sistema de contratación electrónica adoptado recientemente para los consultores internacionales ha permitido mejorar considerablemente los datos sobre el componente de consultores de la fuerza de trabajo del FIDA. En los meses venideros, los datos históricos se transferirán al sistema, lo que facilitará una comprensión más profunda del componente. Más del 87,3% de los recursos utilizados para la contratación de consultores se han destinado al PMD. Los consultores en cuestión se ocupan fundamentalmente de prestar apoyo a los equipos y los programas en los países.

Gráfico 2

**Dotación de personal presupuestada**

(en puestos equivalentes a los de jornada completa)



## B. Flexibilidad y agilidad

19. Para ser más flexible y ágil, el FIDA reconoció que necesitaba adoptar un nuevo enfoque de contratación, distribución, perfeccionamiento y separación del servicio del personal.
20. **Contratación.** La dirección se ha fijado el ambicioso objetivo de reducir a 100 días el lapso de tiempo entre el anuncio de vacante y la oferta de trabajo de aquí a 2012. Ya se han logrado avances en esta dirección, y el tiempo promedio para completar las contrataciones ahora se ha reducido a 119 días. El FIDA ha entablado una asociación con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo con miras a la prestación de servicios relacionados con la nómina general y otro tipo de servicios de recursos humanos para el personal del FIDA que actúa de enlace en los países. La gestión interna del talento también representa otro medio importante para cubrir las vacantes. En el contexto de las modificaciones al reglamento del personal, el FIDA tiene la intención de adoptar los ascensos mediante concurso interno como medio para cubrir los puestos disponibles, lo que en ningún caso quiere decir que la dirección del FIDA vaya a dejar de recurrir a la contratación externa. Se creará un equilibrio entre la necesidad de ofrecer posibilidades de promoción profesional y recompensar al personal de plantilla y la de seguir regenerando constantemente la fuerza de trabajo. En el ámbito de la reforma de los recursos humanos, la dirección del FIDA ha integrado al personal de enlace en los países en los procesos relacionados con los recursos humanos, entre otros la gestión de la actuación profesional y la capacitación.
21. La dirección del FIDA sigue estando comprometida con el principio de contratar al personal en función de los méritos y con el objetivo de diversificar la fuerza de trabajo del FIDA aumentando el porcentaje de miembros del personal procedentes de las Listas B y C y del número de mujeres del cuadro orgánico de categoría superior. En 2009, el porcentaje del personal procedente de las Listas B y C aumentó en un 1,5% hasta representar el 33% de la fuerza de trabajo en su conjunto. El porcentaje de mujeres del cuadro orgánico de categoría superior ha aumentado ligeramente. Es preciso seguir actuando en esta dirección, y entre otras cosas, poner mayor empeño en difundir ampliamente las vacantes y emprender actividades de búsqueda que permitan ampliar la base de candidatos. De conformidad con las entregas convenidas, la dirección del FIDA ha intensificado sus gestiones para ofrecer a los jóvenes profesionales oportunidades de carrera desde una fase temprana a fin de que puedan aprender al lado del personal con más experiencia. También reconoce la necesidad de diversificar la fuerza de trabajo constituida por los consultores.
22. **Distribución.** Desde siempre cambiar al personal de una función a otra, es decir la "rotación", ha sido un asunto complejo, sobre todo porque el personal ha considerado que el tipo de contrato de que disponía se basaba en la fuente de financiación atribuida a ese puesto. Aunque las modalidades de contratación existentes ofrecían, y siguen ofreciendo, la posibilidad de cambiar de puesto, el FIDA está estudiando la opción de desvincular a las personas de forma explícita de la fuente de financiación. Esto respaldaría la flexibilidad y las rotaciones.
23. **Perfeccionamiento.** Una manera de fomentar la rotación es proporcionar conocimientos y capacidades para que un determinado miembro del personal pueda ser empleado para realizar otras funciones. El programa de aprendizaje y perfeccionamiento también ha hecho hincapié en el fomento de aptitudes técnicas, gracias a programas en materia de adquisición y contratación, y de elaboración de la cartera y los programas. El FIDA ha invertido de manera constante en el perfeccionamiento de las dotes de liderazgo y gestión.
24. En 2009, el FIDA elaboró un programa de gestión del talento para su personal del cuadro de servicios generales: el programa BreakThrough ("Avance"). El programa paralelo para el personal del cuadro orgánico —el programa SpringBoard

- (“Trampolín”)— ya se halla en su segunda edición. Una evaluación de la primera edición revela que el programa tuvo un impacto positivo en la eficacia personal y las dotes de liderazgo de los integrantes del primer grupo. La dirección del FIDA considera que estas iniciativas de gestión del talento son inversiones importantes en las capacidades del personal y la creación de capacidad institucional.
25. También se han hecho progresos en otras esferas de perfeccionamiento del personal. El FIDA ha iniciado una serie de asociaciones con instituciones académicas para ampliar las posibilidades de aprendizaje. Se sigue invirtiendo en el fomento de los conocimientos lingüísticos del personal. Asimismo, se han organizado numerosos actos de participación abierta y presentaciones, que han permitido al personal adquirir conocimientos de todas las dependencias de la organización. En 2009, la inversión del FIDA en el aprendizaje y el perfeccionamiento del personal superó los USD 1,2 millones. Para aprovechar mejor los recursos disponibles, el FIDA ha adoptado una estrategia en la que los cursos se elaboran e imparten en Roma en lugar de en otros sitios. El FIDA también ha seguido colaborando estrechamente con las otras organizaciones con sede en Roma, entre otras actividades, mediante la capacitación compartida en materia de procedimientos de adquisición y contratación y de adquisición sostenible y de dotes de liderazgo y de gestión a través del centro de perfeccionamiento de la capacidad de gestión.
  26. En 2009 se llevó a cabo una revisión de la gestión de la actuación profesional y, además, se introdujo un cambio en cuanto a la herramienta que el FIDA utiliza (véase la sección C). Tras un intenso proceso de consulta, en el que se ha promovido la participación, el FIDA ha introducido cambios e impartido capacitación en todos los ámbitos de la organización. Un objetivo clave ha sido el de lograr un equilibrio entre un proceso integral y objetivo y un enfoque “más ligero” centrado en conversaciones sobre la actuación profesional en lugar de las evaluaciones habituales. Más de 300 funcionarios asistieron a talleres en los que se presentó este nuevo enfoque.
  27. **Separación del servicio.** En 2009 se llevó a la práctica la primera fase del programa de separación voluntaria del servicio. La dirección del FIDA determinó como objetivo la separación del servicio de 40 miembros del personal en un período de dos años. La Junta Ejecutiva refrendó la necesidad de realizar un gasto especial para llevar a la práctica el programa, y el Consejo de Gobernadores aprobó USD 5,5 millones por un período de dos años (cuya primera fase tendría lugar en 2009 y la segunda, en 2010). El objetivo era facilitar la separación temprana del servicio en interés tanto de los miembros del personal como de la organización. El programa tiene una importancia estratégica ya que acelera la renovación del personal y ofrece oportunidades para revisar las funciones y actividades que se llevan a cabo y poner al día las competencias del FIDA.
  28. Diez miembros del personal, todos ellos mujeres, confirmaron su intención de acogerse a la separación del servicio en el marco del programa antes de que venciera el plazo del 31 de mayo de 2009. De estas personas, el 70% pertenecía a la categoría de servicios generales y el 80% a esferas no operacionales. El hecho de que hubiera una proporción mucho más alta de miembros del personal de la categoría de servicios generales que solicitó dicha separación, supuso por sí solo que el número de mujeres que se acogió a esta posibilidad fuera desproporcionado. Asimismo hubo una representación excesiva de colegas de la Lista C. En el caso de la mayoría de las vacantes que se creen a raíz del programa, se formularán nuevamente la labor y las funciones a fin de amoldarlas más estrechamente a las necesidades futuras del FIDA. La dirección evaluará el programa y elaborará un enfoque más específico.

### **C. Mejora de la eficiencia**

29. En 2009, la atención se ha centrado en aumentar la eficiencia de dos procesos básicos, pero muy distintos entre sí, mediante el uso de PeopleSoft. Las iniciativas se han financiado con cargo al presupuesto de gastos de capital de 2008 aprobado por el Consejo de Gobernadores en febrero de 2008. La primera de ellas se refiere a la contratación de consultores: en un año determinado, el equipo de recursos humanos del FIDA procesa y envía alrededor de 2 000 contratos de consultoría, y los servicios médicos hacen una revisión médica de un número considerable de dichos consultores. Cada uno de estos contratos se inicia en el PMD por conducto de los auxiliares de programas. En 2009, el FIDA adoptó un flujo de trabajo en el que se eliminaba el papel y que comprendía el envío de los contratos por correo electrónico. Entre las ventajas obtenidas cabe mencionar los ahorros en tiempo y en papel y un aumento de la eficacia. Además, ahora se dispone de más datos para administrar con mayor eficacia el componente de consultores de la fuerza de trabajo del FIDA.
30. La segunda hace referencia a la adopción de un sistema de gestión de la actuación profesional basado en PeopleSoft en lugar de en papel impreso. El método se ensayó primero en el FAD y, tras realizar una evaluación, se difundió en el resto del FIDA. Una vez más, la ventaja principal será el tiempo que se ahorre.

### **D. Capacidad de liderazgo y gestión eficaz**

31. Desde el 1º de enero de 2008 se han incorporado al equipo de gestión del FIDA nueve directores nuevos. En todos los casos se llevó a cabo una evaluación de las competencias de liderazgo y gestión de los candidatos antes del nombramiento. Cinco de los candidatos de esta nueva generación son mujeres. Cinco de ellos proceden de otras instituciones financieras internacionales, uno del sistema más amplio de las Naciones Unidas, uno de otra organización internacional, y dos de organismos de ayuda bilateral. El proceso de nombramiento de todos estos puestos, y de muchos otros, incluye ahora una evaluación de la capacidad de gestión y una presentación a los compañeros y colegas, así como pruebas escritas y un comité de selección.
32. La fuerza de trabajo del FIDA ha resultado fortalecida en dos aspectos importantes: la ampliación en 2009 del programa "Springboard" (o Trampolín) de gestión del talento (que se centra en el personal del cuadro orgánico) al personal del cuadro de servicios generales (mediante el programa "Breakthrough" o Avance) y los cursos de capacitación impartidos en las esferas que debían reforzarse específicamente de acuerdo con la evaluación de 360º y la encuesta general del personal que se realiza cada dos años.
33. Resumiendo, en 2009 el FIDA ha conseguido los progresos siguientes:
- a) Se ha impartido capacitación a 300 miembros del personal respecto del nuevo método adoptado para la gestión de la actuación profesional, y a 500 miembros del personal en gestión electrónica del desempeño.
  - b) Se ha puesto en práctica el procesamiento electrónico de los contratos de los consultores (que supondrá la eliminación del papel en el procesamiento de alrededor de 2 000 contratos al año).
  - c) Se ha puesto en práctica el procesamiento electrónico del sistema de gestión de la actuación profesional (alrededor de 690 formularios de evaluación de la actuación profesional).
  - d) Se ha iniciado la elaboración de un reglamento del personal y un manual del personal que comprenderán:
    - procedimientos de contratación simplificados;
    - nuevas modalidades para la gestión de la actuación profesional;
    - un cambio respecto de los ascensos sobre la base de un concurso;
    - cambios en cuanto a las modalidades de contratación para aumentar la movilidad y la flexibilidad del personal;

- medidas disciplinarias;
  - solución de conflictos;
  - evaluación del personal, y
  - edad obligatoria de jubilación.
- e) Se ha redactado el plan estratégico de la fuerza de trabajo para 2010-2012.
- f) Se ha empezado a integrar la presencia en los países en los procesos básicos relacionados con los recursos humanos.
- g) Se ha completado la primera fase del programa de separación voluntaria del servicio y se están empezando los preparativos para una segunda fase más focalizada.
- h) Se ha completado el programa piloto relativo al programa reforzado de profesionales asociados (convenido durante la Consulta sobre la Séptima Reposición de los Recursos del FIDA).
- i) Se ha iniciado la preparación de un nuevo programa de pasantías.

## V. Medición de los resultados

34. El FIDA mide los resultados de la reforma utilizando los indicadores relativos al nivel 4 del informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo (RIDE) que se muestran en el cuadro 2. En general, los resultados revelan que se han efectuado pocos cambios entre 2008 y 2009, excepto por lo que se refiere a la proporción de la fuerza de trabajo en el grupo de procesos 1 (elaboración y ejecución de los programas en los países), que registró un aumento del 5% durante el año.

Cuadro 2

### Indicadores básicos de resultados para la reforma de los recursos humanos

Índice de compromiso del personal	2008 69,6%	2009 68,4%	2012 75%
Proporción de la fuerza de trabajo en el grupo 1	2008 56%	2009 61%	2012 65%
Proporción de la fuerza de trabajo de Estados Miembros de las Listas B y C <sup>a</sup>	2008 31,5%	2009 33%	2012 35%
Proporción de mujeres en puestos de categoría P-5 y superiores <sup>a</sup>	2008 30%	2009 31%	Verificado
Tiempo medio para cubrir vacantes del cuadro orgánico (días)	2007 141	2009 119	2012 100
Costo por nómina	2009 Por determinar, pero aproximadamente USD 90		

<sup>a</sup> En los puestos equivalentes a los de jornada completa de la fuerza de trabajo no se incluyen los correspondientes a la Cooperativa de Crédito, el Fondo Belga de Supervivencia, la Coalición Internacional para el Acceso a la Tierra, la Oficina de Evaluación y el Mecanismo Mundial, ni los que se refieren a las categorías siguientes: profesionales asociados, personal sobre el terreno pagado por conducto de organizaciones de las Naciones Unidas, revisores, editores, traductores, profesores de lengua, pasantes y voluntarios.

35. **Índice de compromiso del personal.** El índice de compromiso del personal consiste en seis preguntas seleccionadas de las encuestas generales del personal (cuyo alcance es mayor y que se realizaron en 2006 y 2008) que proporcionan información sobre la percepción que tiene el personal del entorno de trabajo. La intención es ofrecer una instantánea del nivel de compromiso del personal como indicador directo del desempeño del personal. El índice registró una ligera reducción del 1,2%, insignificante desde el punto de vista estadístico. La encuesta de 2009 se llevó a cabo mientras tenía lugar la transición de la dirección y la consiguiente redefinición de las funciones y los procesos institucionales de gestión. Una reconfiguración institucional clara e integral que tendrá lugar a finales de 2009 y la

adopción, por primera vez, de un plan a medio plazo en 2010 dotarán al personal de un renovado sentido de orientación y estructura. De modo análogo, se prevé que con la introducción de técnicas de investigación apreciativa a mayor escala se potenciarán la motivación, el compromiso y el desempeño del personal.

36. **Proporción de la fuerza de trabajo en los programas.** Como se indica en el párrafo 22 y en el cuadro 1 *supra*, se ha producido un cambio a favor de las actividades del grupo 1: elaboración y ejecución de los programas en los países. Entre 2008 y 2009, la proporción del personal que participa en actividades del grupo 1 ha aumentado del 56% al 61% (cuadro 2).
37. **Proporción de la fuerza de trabajo de Estados Miembros de las Listas B y C.** Entre 2008 y 2009 la proporción de la fuerza de trabajo de las Listas B y C sólo aumentó en un 1,5%. Se han intensificado los esfuerzos por divulgar y distribuir los anuncios de vacantes a redes más amplias y periódicos regionales.
38. **Proporción de mujeres en puestos de categoría P-5 y superiores.** La proporción de mujeres en puestos de categoría P-5 y superiores ha aumentado ligeramente. Sin embargo, en 2009, los resultados en cuanto a la contratación de mujeres fueron particularmente contundentes: 10 de los 11 nombramientos de miembros del personal del cuadro orgánico de las categorías P-2 a P-4 fueron mujeres; de los cinco nombramientos correspondientes a la categoría P-5 y categorías superiores, incluido el puesto de Director de la Coalición Internacional para el Acceso a la Tierra, la proporción de mujeres fue del 60%.
39. **Tiempo medio para cubrir vacantes del cuadro orgánico.** El tiempo necesario para cubrir las vacantes ha mejorado. En 2007, el número de días entre el cierre del anuncio de vacante y la oferta de nombramiento era de 141; en 2009, ese número descendió a 119 días.
40. **Costo por nómina.** Los costos de tramitación de la nómina pueden utilizarse como una medida de la eficiencia. El costo por nómina se calcula tomando el costo administrativo del funcionamiento de la nómina y dividiéndolo por el número de pagos realizados (es decir, el número de nóminas). Según las conclusiones de una auditoría realizada en 2009, el costo se calcula en USD 90. Durante 2010, la dirección del FIDA examinará el flujo de trabajo y, siempre que sea posible, lo simplificará y estandarizará para reducir costos.

## VI. Entregas previstas en 2010-2012

41. Con ocasión de la Octava Reposición, el FIDA se comprometió a examinar los sistemas de incentivos basados en los resultados de otras organizaciones internacionales y a informar a la Junta Ejecutiva al respecto en septiembre de 2011. Además, en el período de sesiones de la Junta Ejecutiva de septiembre de 2009, el Presidente convino en que el FIDA proporcionaría a la Junta un enfoque para la revisión de los costos de personal de la organización y el sistema de prestaciones, por ejemplo a través de un estudio de las alternativas existentes al régimen común de la Comisión de Administración Pública Internacional (CAPI) y las consecuencias por lo que se refiere a los costos, las ventajas y los riesgos implícitos. Esta información se adjunta como anexo III.
42. En vista de estos compromisos, los efectos previstos de la reforma de los recursos humanos para 2010-2012 son los siguientes:
  - una fuerza de trabajo con un alto grado de compromiso y motivación;
  - una fuerza de trabajo más flexible;
  - una fuerza de trabajo más diversificada con capacidades y conocimientos diferentes y mejores, y

- unas condiciones de servicio competitivas y un sistema de remuneración y de derechos y prestaciones más eficaz en función de los costos.

43. En resumen, la labor se realizará en cuatro fases:

- **Una fuerza de trabajo con un alto grado de compromiso y motivación.** Este objetivo se logrará velando por que, en lo posible, la actuación profesional del personal se evalúe en relación con los resultados operacionales del FIDA; los incentivos sean acordes con los resultados y se recompense el buen desempeño y se cuestione el desempeño deficiente; haya un enfoque claro y transparente respecto de la responsabilidad del personal directivo; se dé seguimiento a las opiniones del personal, y el personal disponga de oportunidades de promoción profesional.
- **Una fuerza de trabajo más flexible.** Se conseguirá redimensionando la organización a fin de que consiga sus objetivos estratégicos con mayor eficacia (tanto mediante la contratación de profesionales con talento para preservar su ventaja comparativa como mediante una segunda fase del programa de separación voluntaria del servicio); la alineación de las personas con las prioridades institucionales; el envío de funcionarios a las oficinas en los países; traslados internos, y la asignación de un orden de prioridad estratégico a las funciones que deben desempeñar la plantilla de personal, los consultores y los proveedores de servicios del FIDA.
- **Una fuerza de trabajo más diversificada con capacidades y conocimientos diferentes y mejores.** El FIDA intensificará sus esfuerzos por diversificar las fuentes de donde proceden los candidatos de las vacantes que se anuncien externamente. Además de publicar las vacantes en la web y en los medios de comunicación impresos, creará redes publicitarias en organizaciones académicas y de investigación. Además, la dirección del FIDA confía en ofrecer consultorías a jóvenes profesionales en los países respectivos, y dar así una oportunidad a los profesionales locales con talento de participar en misiones de supervisión. El FIDA renovará su reserva de consultores especializados en 2010 y tratará de atraer a un grupo más variado. Asimismo, seguirá invirtiendo en el fomento de la capacidad y los conocimientos técnicos y especializados necesarios para hacer frente a los retos que se le plantean en materia de desarrollo.
- **Unas condiciones de servicio competitivas y un sistema de remuneración y de derechos y prestaciones más eficaz en función de los costos.** El FIDA completará la revisión y elaboración de los nuevos reglamento y manual de procedimientos del personal a fin de establecer orientaciones más claras para la administración de los procesos relacionados con los recursos humanos, entre ellos la condiciones de servicio. Asimismo, realizará una revisión del sistema de remuneración, derechos y prestaciones con intención de poner en práctica un sistema que sea más eficaz en función de los costos para el FIDA y que contribuya materialmente al desempeño y los grupos de resultados de la organización.

## Objetivos de la reforma de los recursos humanos y entregas indicativas en 2009

<i>Objetivo</i>	<i>Entregas en 2009</i>	<i>Progresos conseguidos</i>
<b>El FIDA tiene la estructura orgánica y el perfil adecuados para cumplir sus objetivos</b>	Poner en marcha un programa de separación voluntaria del servicio (primera fase) <sup>a</sup>	Completada la primera fase del programa de separación voluntaria del servicio (véase el anexo II)
	Publicar el plan estratégico de la fuerza de trabajo para 2010-2012	Disponible un primer borrador (párrafo 16)
	Formular propuestas sobre condiciones contractuales óptimas	Actualmente se están evaluando las consecuencias; a continuación se mantendrán consultas con representantes del personal (párrafo 21)
<b>El FIDA tiene una cultura abierta y habilitadora que respalda sus valores y misión</b>	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	En curso (párrafo 20)
	Desarrollar y ofrecer más oportunidades de pasantías y prácticas laborales para candidatos de las Listas B y C	El Comité de Gestión Ejecutiva está examinando los cambios propuestos y las consecuencias; a continuación se mantendrán consultas con representantes del personal (párrafo 20)
<b>El FIDA desarrolla a todo el personal para que consiga realizar su potencial invirtiendo en el aprendizaje</b>	Introducir un enfoque renovado y simplificado de la gestión del desempeño, incluida una evaluación de 360° más extensa	Completado (párrafo 25)
	Sostener actividades de aprendizaje y desarrollo para los gerentes y supervisores	Completado (párrafo 23)
	Extender el programa de gestión del talento del personal del cuadro orgánico al de servicios generales	Completado (párrafo 23)
	Redoblar los esfuerzos por fomentar las competencias técnicas y los conocimientos	Completada la primera fase (párrafo 22)
<b>El FIDA cuenta con las personas, sistemas, instrumentos y procesos adecuados para respaldar su misión</b>	Publicar en la web un conjunto simplificado de normas de personal	El Comité de Gestión Ejecutiva está examinando los cambios propuestos; se mantendrán consultas con representantes del personal durante todo el mes de diciembre (párrafo 31)
	Establecer una base de referencia para una de las prácticas básicas de recursos humanos a fin de respaldar la alineación con los resultados	La gestión de los recursos humanos en relación con la presencia en los países se ha integrado en los procesos de recursos humanos del FIDA (párrafo 19)

<sup>a</sup> Conforme se presentó en el documento EB 2008/95/R.60.



## **Actualización sobre la primera fase del programa de separación voluntaria del servicio**

1. Como parte de la reforma de los recursos humanos, la Junta Ejecutiva refrendó la necesidad de efectuar un gasto especial para el programa del FIDA de separación voluntaria del servicio, y el Consejo de Gobernadores aprobó posteriormente el monto de USD 5,5 millones para un período de dos años (cuya primera fase tendría lugar en 2009 y la segunda, en 2010). El objetivo era facilitar la separación temprana del servicio en interés tanto de los miembros del personal en cuestión como de la organización, así como poner al día las competencias del FIDA.
2. El Boletín del Presidente 2009/03 sobre el programa de separación voluntaria del servicio, publicado el 30 de marzo de 2009, proporciona el marco en el que se inscribe el programa y los procedimientos para su aplicación.
3. Se recibieron 23 manifestaciones de interés dentro del plazo del 30 de abril de 2009. De ellas, 10 miembros del personal confirmaron su intención de acogerse a la separación del servicio en el marco del programa antes de que venciera el plazo del 31 de mayo de 2009. De estas personas, el 70% pertenecía a la categoría de servicios generales y el 80% a esferas no operacionales. El hecho de que hubiera una proporción mucho más alta de miembros del personal de la categoría de servicios generales que solicitó dicha separación, supuso por sí solo que el número de mujeres que se acogió a esta posibilidad fuera desproporcionado. Asimismo hubo una representación excesiva de colegas de la Lista C. En el caso de la mayoría de las vacantes que se creen a raíz del programa, se formularán nuevamente la labor y las funciones a fin de amoldarlas más estrechamente a las necesidades futuras del FIDA. La dirección evaluará el programa y elaborará un enfoque más específico.
4. El grupo constituido en virtud del párrafo 2 del Boletín del Presidente 2009/03 para examinar las solicitudes presentadas en el marco del programa se reunió y presentó recomendaciones al Presidente.
5. El grupo examinó cada solicitud teniendo en cuenta el uso óptimo de los recursos de la organización y las necesidades futuras de la fuerza de trabajo por lo que respecta a las capacidades, los conocimientos, los valores y las competencias.
6. Se aprobaron todas las solicitudes.
7. A continuación se presenta información sobre las solicitudes desglosada por categorías (cuadro de servicios generales o cuadro orgánico), sexo, departamento y Lista (A, B, C).
8. El costo total en el marco del programa correspondiente a estas separaciones del servicio durante la primera fase asciende a USD 1 236 658, lo que representa alrededor del 22,5% de los fondos totales a disposición de este programa.

<i>Categoría</i>	<i>Porcentaje</i>		<i>Sexo</i>	<i>Porcentaje</i>	
Cuadro de servicios generales	7	70,0	Femenino	10	100,0
Cuadro orgánico	3	30,0	Masculino	0	0,0
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100,0</b>	<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100,0</b>
<b>Departamento</b>			<b>Lista</b>		
EAD	2	20,0	A	4	40,0
FAD	4	40,0	B	0	0,0
OPV	2	20,0	C	6	60,0
PMD	2	20,0			
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100,0</b>	<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100,0</b>

## **Enfoque del examen externo de la alineación de las prestaciones de los empleados con los resultados**

### **A. Introducción y contexto**

1. Al igual que el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (Banco Mundial), la Asociación Internacional de Fomento, la Corporación Financiera Internacional y el Fondo Monetario Internacional, el FIDA es un organismo especializado de las Naciones Unidas. Sin embargo, a diferencia de esas instituciones financieras internacionales de carácter mundial, el FIDA ha optado por seguir los criterios de las Naciones Unidas para determinar las remuneraciones y las prestaciones del personal. A este respecto, en la política de recursos humanos vigente, que fue aprobada por la Junta Ejecutiva el 9 de septiembre de 2004, se especifica que “Los niveles de los sueldos y prestaciones se ajustarán a la metodología seguida por el Régimen Común de las Naciones Unidas, tal y como se aplica en los diversos lugares de destino” (párrafo 9.3). El régimen común representa las normas, métodos y disposiciones comunes que se aplican a los sueldos, subsidios y prestaciones del personal de las Naciones Unidas, los organismos especializados que han entablado algún tipo de relación con las Naciones Unidas, el Organismo Internacional de Energía Atómica y una serie de organizaciones internacionales adicionales. El régimen común, que se basa en las recomendaciones de la Comisión de Administración Pública Internacional (CAPI), está concebido para evitar discrepancias graves en los términos y condiciones de empleo, así como la competencia en la contratación de personal, además de para facilitar el intercambio de personal. La CAPI fue establecida por la Asamblea General de las Naciones Unidas en 1974 con el objetivo de regular y coordinar las condiciones de servicio del Régimen Común de las Naciones Unidas.
2. Al refrendar el “Informe de la Consulta sobre la Octava Reposición de los Recursos del FIDA”, el Consejo de Gobernadores reconoció, como parte del programa de reforma de los recursos humanos del FIDA, la necesidad de revisar los sistemas de incentivos basados en los resultados de otras instituciones internacionales e informar al respecto en septiembre de 2011, proponiendo alternativas para alinear mejor los incentivos concedidos al personal con el desempeño institucional.
3. En este sentido, la dirección se comprometió a presentar a la Junta Ejecutiva en diciembre de 2009 un documento conceptual sobre una posible evaluación externa de la gestión de los recursos humanos en el FIDA (entre otros de los sistemas de remuneración y prestaciones), en el que se recogerían consejos sobre la conveniencia y viabilidad de adoptar sistemas alternativos, en particular por lo que se refiere al sistema financiero. Este documento representa la primera medida adoptada en esta dirección.

### **B. Labor que ha de realizar un proveedor externo**

#### **Primera fase**

4. Un estudio comparativo de los sistemas de incentivos basados en los resultados y de remuneración y prestaciones del personal contratado tanto a nivel internacional como local en la Sede.
5. La base de referencia cuantitativa comprenderá los siguientes aspectos:
  - el sueldo base, otras prestaciones relacionadas con el sueldo (ajustes por lugar de destino/costo de la vida);
  - otras prestaciones, entre ellas incentivos o pagos basados en los resultados, y
  - costos relacionados con el desarrollo, mantenimiento y apoyo prestado a los sistemas y a todos los demás procesos operativos conexos.

6. La base de referencia cualitativa comprenderá los métodos empleados para alinear los incentivos y los resultados, y el planteamiento adoptado para la gestión de los casos de desempeño insatisfactorio y de desempeño excelente.

#### **Segunda fase**

7. Tras la presentación del informe sobre los datos de referencia, podrá llevarse a cabo una evaluación de los posibles cambios que podrían introducirse en los sistemas de incentivos basados en los resultados, remuneración y prestaciones vigentes en estos momentos. Al elaborar este informe, se presentarán las mejores prácticas actuales en relación con la alineación de los incentivos y los resultados en el ámbito del desarrollo internacional.
8. La evaluación de las posibles opciones debe contemplar los arreglos institucionales, las ventajas, los costos y los riesgos de cada una de las opciones e incluir disposiciones transitorias respecto de cualquier cambio recomendado y los costos de transición y futuros relacionados con la prestación de apoyo y el mantenimiento.

#### **Tercera fase**

9. En función del resultado de la evaluación de las posibles opciones, se realizará una revisión de la política de recursos humanos que se presentará a la Junta Ejecutiva en septiembre de 2011 en consonancia con el compromiso asumido durante la reposición.

