

Documento: GC 37/L.8  
Tema: 11  
Fecha: 18 de diciembre de 2013  
Distribución: Pública  
Original: Inglés

**S**



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

## **Informe final sobre el gasto extraordinario para la realización de la reforma**

### **Nota para los Gobernadores**

#### Funcionarios de contacto:

##### Preguntas técnicas:

##### **Lakshmi Menon**

Vicepresidenta Adjunta encargada del  
Departamento de Servicios Institucionales  
Tel.: (+39) 06 5459 2880  
Correo electrónico: l.menon@ifad.org

##### **Michael Gehringer**

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

##### Envío de documentación:

##### **Deirdre McGrenra**

Jefa de la Oficina de los Órganos Rectores  
Tel.: (+39) 06 5459 2374  
Correo electrónico: gb\_office@ifad.org

Consejo de Gobernadores — 37º período de sesiones  
Roma, 19 y 20 de febrero de 2014

---

**Para información**

# **Informe final sobre el gasto extraordinario para la realización de la reforma**

## **I. Antecedentes**

1. En el 104º período de sesiones de la Junta Ejecutiva, celebrado en diciembre de 2011, se presentó el informe final del programa para la separación voluntaria del servicio, junto con un proyecto de resolución sobre la reasignación del saldo no utilizado de los fondos consignados a este programa como gasto extraordinario para la realización de la reforma. El saldo reasignado, por una cuantía de USD 2 233 095, estaba dirigido a financiar un programa de dos años destinado a poner en práctica los resultados de las principales iniciativas de reforma de los recursos humanos que se estaban llevando a cabo en ese momento.
2. Después de que la Junta Ejecutiva aprobara dicha propuesta y formulara una recomendación al respecto, el Consejo de Gobernadores aprobó la resolución 169/XXXV en su 35º período de sesiones (GC 35/L.8) y pidió que se le presentara un informe final en febrero de 2014, en el que se incluyeran los gastos realizados.
3. En diciembre de 2012 se presentó a la Junta Ejecutiva, en su 107º período de sesiones, un informe provisional sobre la utilización de los fondos reasignados.<sup>1</sup> El informe final se presentó a la Junta Ejecutiva en su período de sesiones de diciembre de 2013. La Junta aprobó la presentación del informe, a título informativo, al Consejo de Gobernadores en su sesión de febrero de 2014.

## **II. Informe final sobre los gastos**

### **A. Resumen**

4. El objetivo del gasto extraordinario para la realización de la reforma consistía en sufragar los costos no recurrentes relacionados con los principales resultados del programa de cambio y reforma. Como se indicó en el informe provisional, los gastos fueron intencionadamente prudentes en 2012 y se limitaron a la realización del proceso de auditoría de las funciones y a capacitación específica para el personal del FIDA. En 2013, la actividad se centró en lo siguiente: a) ofrecer capacitación adicional; b) completar la labor relativa a las recomendaciones de reforma que habían formulado los consultores encargados de llevar a cabo la auditoría de las funciones, y c) proporcionar asistencia para la separación temprana del servicio mediante un programa voluntario estructurado impulsado por la dirección con el objetivo de contribuir al plan estratégico de la fuerza de trabajo mediante el fomento de la redefinición de puestos y la adquisición de nuevas competencias.
5. Los fondos disponibles correspondientes al gasto extraordinario para la realización de la reforma se han desembolsado en su totalidad. A continuación se exponen las principales actividades llevadas a cabo en el marco del gasto extraordinario; en el cuadro 1 figura un resumen de los gastos.

---

<sup>1</sup> EB 2012/107/R.42

Cuadro 1  
**Resumen de los gastos**  
(en USD)

<i>Gasto extraordinario para la realización de la reforma</i>		<i>%</i>
Saldo de apertura en el momento de la aprobación (febrero de 2012)	2 198 110,00	—
Consultores encargados de la auditoría de las funciones	(112 862,00)	5,1 %
Aplicación de las recomendaciones de la auditoría de las funciones	(102 000,00)	4,6 %
Cursos de capacitación sobre perspectivas de Carrera y perfeccionamiento de técnicas para realizar entrevistas	(21 240,00)	1,0 %
Separaciones del servicio	(1 946 000,00)	88,5 %
Saldo *	16 008,00	0,7 %

\*El total no suma 100 por haberse redondeado las cifras.

## B. Panorama de las actividades

6. **Auditoría de las funciones.** Un equipo de consultores llevó a cabo una auditoría de las funciones de todos los puestos de trabajo del FIDA, con el fin de: a) clasificar los puestos de trabajo existentes para confirmar que eran de la categoría adecuada y determinar si alguno pertenecía a una categoría superior o inferior a la que debería; b) asistir al personal directivo en la labor de determinar, de forma preliminar, si era necesario introducir cambios en algunas funciones para ajustarse a lo prescrito en el Marco Estratégico del FIDA (2011-2015), y c) recomendar mejoras y cambios en las prácticas relativas a los recursos humanos determinados durante el proceso de auditoría de las funciones.
7. Los consultores utilizaron el sistema de la Comisión de Administración Pública Internacional (CAPI) para clasificar la descripción de funciones de cada puesto de trabajo en el FIDA. El informe final de la auditoría de las funciones, que incluía recomendaciones respecto de los puestos que debían reclasificarse a una categoría superior o inferior, se distribuyó al personal directivo en abril de 2012 y representó una aportación importante para el plan estratégico de la fuerza de trabajo correspondiente a 2013-2015.<sup>2</sup>
8. **Actividades de reforma recomendadas por los consultores encargados de la auditoría de las funciones.** Los consultores encargados de la auditoría de las funciones señalaron que había incoherencias y una falta de normalización en algunos aspectos esenciales de los recursos humanos. Algunas de las recomendaciones de los consultores sobre mejoras y cambios en las prácticas relativas a los recursos humanos son las siguientes: a) la definición de un sistema normalizado y simplificado de denominación de puestos de trabajo; b) la introducción de un sistema de grupos ocupacionales, y c) la normalización de las descripciones de los puestos y la definición de descripciones de puestos genéricas, junto con la introducción de una versión revisada del modelo de descripción de funciones. Se contrató a un consultor superior para realizar la revisión del marco de denominaciones de puestos y grupos ocupacionales, proporcionar un modelo de descripción de funciones normalizado y finalizar nuevas descripciones de puestos genéricas, teniendo en cuenta las mejores prácticas de otros organismos de las Naciones Unidas y de instituciones financieras internacionales. Del mismo modo, se contrató a otro consultor para ayudar a elaborar un marco de competencias del FIDA revisado, en el que se reflejara la evolución de las necesidades del personal del Fondo. Con este marco, junto con la revisión de las denominaciones de puestos y los grupos ocupacionales, se fortalecerán los procesos de gestión de la actuación profesional y de las perspectivas de carrera.

<sup>2</sup> Véase el documento relativo a la Actualización sobre la aplicación del cambio y la reforma, EB 2012/107/R.41.

9. **Finalización de otras iniciativas de reforma pendientes en la esfera de los recursos humanos.** A pesar de que la mayoría de las iniciativas de reforma más importantes en materia de recursos humanos se completaron en 2012, quedaban unos cuantos aspectos pendientes que se concluyeron en 2013. Entre estos cabe destacar la finalización de los capítulos relacionados con los procedimientos de aplicación que aún no se habían publicado (la mayoría de los capítulos se publicó en 2012). También debían ultimarse otras iniciativas de reforma de carácter normativo, en particular aquellas derivadas del seguimiento de la encuesta general del personal de 2012. Para asistir en esta labor se contrató a un consultor superior.
10. **Capacitación especializada.** En 2012 y 2013 se organizó capacitación para abordar el hecho de que el FIDA presta cada vez más atención a la movilidad interna y la necesidad de que el personal se adapte a un entorno laboral en evolución. Se organizaron cursos, impartidos por proveedores externos, sobre perspectivas de carrera y perfeccionamiento de técnicas para realizar entrevistas, que ahora han sido asumidos por la División de Recursos Humanos (HRD) y podrán ofrecerse al personal del FIDA con regularidad.
11. **Asistencia para la separación temprana del servicio.** Por último, como se había previsto cuando se autorizó el gasto extraordinario para la realización de la reforma, el plan estratégico de la fuerza de trabajo ha traído consigo cambios en el tipo y el número de puestos necesarios para el FIDA. Aunque habrá posibilidades de cubrir algunos de estos puestos con el personal actual, con una capacitación y unos costos adicionales mínimos o nulos, también hay casos en los que son necesarias algunas competencias nuevas. Por consiguiente, se introdujo un programa voluntario de separación temprana del servicio impulsado por la dirección para ayudar al FIDA a redefinir puestos, contratar nuevo personal y gestionar los resultados del plan estratégico de la fuerza de trabajo.
12. Para este programa de separación del servicio se estableció un enfoque doble centrado en: a) el personal que podía acceder a la jubilación anticipada con arreglo a unos criterios definidos, y b) el personal que ocupaba puestos que habían sido reclasificados a una categoría inferior a raíz de la auditoría de las funciones y el plan estratégico de la fuerza de trabajo. La primera fase del enfoque centrado en la jubilación anticipada se limitó al personal que tuviera entre 55 y 59 años de edad con al menos 30 años de servicio con derecho a pensión. Posteriormente, durante una segunda fase se amplió al personal que estuviera en el mismo rango de edad con al menos 25 años de servicio con derecho a pensión.
13. Dado que el programa había sido impulsado por el personal directivo, se obtuvo la aprobación de los jefes de departamento y división correspondientes antes de consultar al personal que potencialmente cumplía esos requisitos y se excluyó del proceso a algunos miembros del personal que, por lo demás, cumplían los requisitos desde el punto de vista técnico. De los 25 funcionarios que en su momento recibieron ofertas, aceptaron 14 (el 56%). Solo uno de ellos pertenecía a aquellos cuyo puesto había bajado de categoría, mientras que los otros 13 respondían al enfoque de la jubilación anticipada. En los cuadros 2 a 4 figura información sobre las características demográficas del personal que aceptó estas ofertas.

Cuadro 2

**Ofertas aceptadas del programa de separación del servicio: distribución por programa, género y categoría\***

	<i>Cuadro orgánico</i>				<i>Cuadro de servicios generales</i>				<i>Total</i>	
	<i>Mujeres</i>	<i>%</i>	<i>Hombres</i>	<i>%</i>	<i>Mujeres</i>	<i>%</i>	<i>Hombres</i>	<i>%</i>	<i>Número</i>	<i>%</i>
Separación temprana	1	8	2	15	10	77	0	0	13	100
Reclasificación a categoría inferior	0	0	1	100	0	0	0	0	1	100
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>21</b>	<b>10</b>	<b>71</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>14</b>	<b>100</b>

\*El total no suma 100 por haberse redondeado las cifras.

Cuadro 3

**Ofertas aceptadas del programa de separación del servicio: distribución por categoría y género**

<b>Categoría</b>	<i>Mujeres</i>		<i>Hombres</i>		<i>Total</i>	
	<i>Cantidad</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Porcentaje</i>
Cuadro orgánico	1	25	3	75	4	100
Cuadro de servicios generales	10	100	0	0	10	100
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>79</b>	<b>3</b>	<b>21</b>	<b>14</b>	<b>100</b>

Cuadro 4

**Ofertas aceptadas del programa de separación del servicio: distribución por departamentos y listas**

	<i>Cantidad</i>	<i>Porcentaje</i>
<b>Departamentos</b>	4	29
Departamento de Servicios Institucionales	1	7
Grupo de Apoyo a los Servicios Institucionales	5	36
Departamento de Operaciones Financieras	1	7
Oficina del Presidente y del Vicepresidente	3	21
Departamento de Administración de Programas	14	100
<b>Total</b>		
	<i>Cantidad</i>	<i>Porcentaje</i>
<b>Listas</b>		
Lista A	9	64
Lista B	0	0
Lista C	5	36
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100</b>

## **C. Conclusión**

14. En el marco de la Novena Reposición de los Recursos del FIDA (FIDA9), la dirección tiene previsto consolidar los logros del programa de cambio y reforma para garantizar que el Fondo cuente con la organización, la fuerza de trabajo y los conocimientos técnicos que precisa para cumplir los ambiciosos compromisos contraídos para el período de la FIDA9. El gasto extraordinario para la realización de la reforma ha supuesto una contribución notable en el apoyo a estos planes.
15. Se han alcanzado los objetivos que se establecieron cuando el Consejo de Gobernadores aprobó el gasto extraordinario en 2012 y se ha desembolsado la totalidad de los fondos disponibles. Con el gasto extraordinario se han financiado varios elementos no recurrentes del programa de cambio y reforma, se han fortalecido políticas e instrumentos de recursos humanos esenciales de importancia y se ha contribuido al logro de los objetivos del programa para la separación voluntaria del servicio a través de la renovación continua de personal y la redefinición de puestos de trabajo.