

# A

## FIDA

### FONDO INTERNACIONAL DE DESARROLLO AGRÍCOLA

#### Consulta sobre la Séptima Reposición de los Recursos del FIDA – Tercer período de sesiones

Roma, 5 a 7 de julio de 2005

### GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

1. En el segundo período de sesiones de la Consulta sobre la Séptima Reposición de los Recursos del FIDA, que tuvo lugar los días 21 y 22 de abril de 2005, se reconoció que la gestión de los recursos humanos era una cuestión importante en el contexto de las negociaciones sobre la reposición. El presente documento ofrece información sobre las reformas en curso en materia de gestión de los recursos humanos.

#### Antecedentes

2. El 27 de septiembre de 2001 el Presidente constituyó un comité interno de examen para la modernización de la política y los procedimientos en materia de recursos humanos. La finalidad del examen consistía en proponer un conjunto moderno, claro y transparente de reglas, políticas y procedimientos que contribuyesen al logro de los objetivos generales del Fondo. El mandato del comité preveía el examen de cuatro aspectos bien definidos de la política y los procedimientos en materia de recursos humanos: contratación; promoción profesional; evaluación de la actuación profesional, y recursos y apelaciones. El comité llegó a la conclusión de que la modernización de las prácticas relativas a los recursos humanos debía asentarse en tres pilares: i) una función dinámica y estratégica de recursos humanos; ii) unas políticas y procedimientos modernos, y iii) la calidad del personal directivo y su capacidad de liderazgo. En 2003 la Oficina de Recursos Humanos presentó al personal directivo superior un plan de acción sobre el enfoque relativo a esos tres pilares y los plazos para realizar la labor al respecto. Teniendo en cuenta los cambios que el personal ha experimentado durante el pasado decenio, se adoptó un enfoque gradual para la aplicación de las reformas recomendadas por el comité de examen. Con objeto de resolver las cuestiones que plantean los pilares mencionados se han tomado las medidas que figuran a continuación:

**i) Establecer una función dinámica y estratégica de recursos humanos**

Para establecer una función de recursos humanos dinámica y, sobre todo, estratégica se requiere una transformación progresiva del conjunto de servicios y del enfoque que la función de recursos humanos debe ofrecer al FIDA, una transformación que se realizará pasando a prestar nuevos servicios que no tengan como finalidad primordial las tareas administrativas sino que apoyen la ejecución de la estrategia del Fondo.

Se han logrado algunos progresos en el paso a una orientación estratégica y en la mejora de la credibilidad de la función de recursos humanos mediante iniciativas como las siguientes: la participación de oficiales de recursos humanos en cursos de capacitación para mejorar sus conocimientos especializados, una actividad que se complementó con sesiones de preparación y la participación en nuevas iniciativas; y la introducción de competencias en el proceso de selección y en las actividades de capacitación del personal.

Para facilitar el paso a una función dinámica y estratégica de recursos humanos se están abordando las variables que figuran a continuación, que son objeto de un seguimiento ininterrumpido:

- mejorar las competencias estratégicas de los profesionales de recursos humanos;
- asegurar que el sistema de gestión de los recursos humanos cuenta con una política y con procedimientos armonizados estratégicamente;
- apoyar comportamientos acordes con la estrategia y centrados en ella, y
- reducir las transacciones engorrosas que tramita la división de modo que quede tiempo disponible para dedicarlo a la función estratégica de la división.

**ii) Modernizar las políticas y los procedimientos en materia de recursos humanos**

El nuevo cometido estratégico de la función de recursos humanos permitirá optimizar la aportación que éstos realizan a la eficacia en términos de desarrollo. La capacidad de integrar la gestión de los recursos humanos en el proceso más amplio de aplicación de la estrategia del FIDA será el factor que más influirá en la eficacia en términos de desarrollo.

Para abordar esta cuestión el FIDA está tomando, entre otras, medidas como la de dotar de las competencias necesarias para aplicar la estrategia, vincular las decisiones en materia de selección y promoción del personal con la mejora de las competencias; diseñar y aplicar políticas de compensación y gratificación que permitan atraer, retener y motivar a un personal de alto desempeño, y asegurar que el ambiente de trabajo es propicio y facilita la labor del personal.

Desde que se presentó el plan de acción en materia de recursos humanos al personal directivo superior, la política y los procedimientos de recursos humanos se han armonizado. La política de recursos humanos se examinó y simplificó para que la gestión de los recursos humanos del FIDA se orientara a lograr niveles elevados de desempeño y a crear un conjunto coherente. Tras un proceso

consultivo se formuló la política de recursos humanos: el proyecto de política y procedimientos se distribuyó a todos los miembros del personal para que formularan observaciones, éstas se revisaron y se introdujeron cambios cuando fue pertinente. La política y los procedimientos son una parte del sistema de recursos humanos que, cuando se aplique uniformemente, orientará el comportamiento del personal y, con el tiempo, irá generando una transformación de la cultura institucional.

La Junta Ejecutiva aprobó la política de recursos humanos el 9 de septiembre de 2004. Se han formulado procedimientos en apoyo de la política, que se publicarán en 2005. La política, los procedimientos y las prácticas en materia de recursos humanos influyen considerablemente en la formación de una cultura de trabajo institucional. Así pues, se están organizando talleres para promover el conocimiento y la comprensión de la nueva política y procedimientos y para fomentar una cultura institucional.

El FIDA ha dedicado una atención especial a estudiar y llevar a cabo actividades importantes de racionalización, que se han integrado con la introducción de nuevas metodologías en los procesos que figuran a continuación:

**a) Gestión de un buen proceso de contratación**

Los procedimientos relativos a los recursos humanos disponen el establecimiento de un mecanismo de planificación y evaluación de las necesidades basado en las necesidades estratégicas y operacionales; el derecho de todos los miembros del personal a optar a todas las vacantes, y los mecanismos de verificación y control necesarios para garantizar que la contratación se lleve a cabo de forma oportuna, imparcial y transparente.

La administración del FIDA ha formulado un marco de competencias de gestión para el Fondo con fines de contratación y promoción.

Para mejorar el proceso de contratación, el FIDA está utilizando la metodología de selección dirigida, que es una técnica basada en las competencias y que ayuda a los entrevistadores a formular recomendaciones objetivas y racionales en materia de selección de personal.

**b) Creación, gestión y seguimiento de un sistema de promoción profesional para todo el personal**

La función de recursos humanos se ha ocupado de esta cuestión dedicando una atención específica a la promoción profesional en el marco de la política de recursos humanos, determinando las competencias y estableciendo los medios para evaluarlas, identificando las ventajas y los inconvenientes y favoreciendo la movilidad del personal y la adscripción de funcionarios.

El FIDA ha permitido la adscripción de funcionarios a otros organismos de las Naciones Unidas, el Banco Mundial, la Comisión Europea y centros del Grupo Consultivo sobre Investigación Agrícola Internacional y ha concedido licencias sin sueldo a miembros de su personal para que trabajaran en las instituciones mencionadas.

**c) Introducción de la evaluación basada en la actuación profesional para todo el personal**

Para aplicar satisfactoriamente la estrategia de gestión de los recursos humanos el FIDA debe asegurarse de que cuenta con un sistema eficaz de gestión de la actuación profesional para:

- concebir métodos imparciales y uniformes de medición de la actuación profesional que permitan la comparación con medidas, objetivos y niveles de calidad acordados;
- integrar la gestión de la actuación profesional en la planificación y el establecimiento de objetivos a todos los niveles —desde el institucional al personal, pasando por el de departamento y división— y, por último, llevar a cabo actividades de seguimiento y evaluación;
- formular directrices claras en materia de progresión salarial y control de costos;
- medir y calificar la actuación profesional;
- realizar evaluaciones conjuntas y disponer de acuerdos en materia de actuación profesional y necesidades de perfeccionamiento a nivel individual, y
- recompensar la buena actuación profesional y ocuparse de aquellos cuyo desempeño es deficiente.

En 2003 se introdujo un sistema mejorado de gestión de la actuación profesional que se concibió como parte de la política de recursos humanos. El nuevo sistema mide los resultados alcanzados, las competencias que se han desarrollado y la información recibida de los clientes. Las evaluaciones de la información de los clientes y del desarrollo de competencias se alternarán de modo que un año se evaluará la una y al siguiente la otra. Todavía no se han acordado las modalidades que se aplicarán para recabar las opiniones de los clientes. Estas modalidades se formularán en el segundo semestre de 2005.

El 85% del personal asistió a los talleres que se organizaron en marzo y abril de 2004 para mejorar los conocimientos especializados en materia de gestión de la actuación profesional. La Oficina de Recursos Humanos examinará los efectos de esos talleres y evaluará la necesidad de seguir mejorando la gestión de la actuación profesional, especialmente en el ámbito de la evaluación de competencias.

**d) Gestión de un procedimiento adecuado de interposición de recursos y apelaciones**

El FIDA ha elaborado una política y procedimientos para gestionar el procedimiento de recursos humanos para gestionar el procedimiento de interposición de recursos y apelaciones que ha sido acordado con el personal.

En la esfera de los recursos humanos el FIDA tiene una política y procedimientos, que fueron acordados con el personal para la gestión del procedimiento de interposición de recursos. En 2003 se tramitó el conjunto de casos pendientes desde el año 2000.

**iii) Mejorar la calidad y capacidad de liderazgo del personal directivo**

Se está trabajando en las siguientes cuestiones:

- determinar las necesidades de mejora a nivel individual en el centro de perfeccionamiento de la capacidad de gestión y, a finales de 2005, haberlas procesado y atendido;
- seguir utilizando los retiros de personal directivo del FIDA como foros para debatir cuestiones de gestión y liderazgo y acordar soluciones;
- centrar todas las entrevistas laborales para puestos directivos en competencias en materia de gestión utilizando la metodología de selección dirigida, y
- llevar a cabo actividades de planificación, una vez terminadas las evaluaciones de las necesidades de mejora, para iniciar un programa de perfeccionamiento en materia de gestión y liderazgo para miembros del personal con mucho potencial.

El FIDA procura mejorar la calidad de su estilo de gestión haciendo que el personal directivo crea en los valores institucionales y los practique, esté firmemente convencido de que la esencia de su labor es la gestión de personas, acepte los cambios y se adapte a ellos y demuestre sus dotes de liderazgo.

**Otras iniciativas importantes**

**i) Centro de perfeccionamiento de la capacidad de gestión**

3. Otra iniciativa importante en este sentido es la decisión de los tres organismos de las Naciones Unidas con sede en Roma de establecer un centro común de perfeccionamiento de la capacidad de gestión para mejorar las competencias de su personal en esta esfera. Los objetivos del centro son:

- evaluar los niveles de competencia del personal;
- determinar las necesidades de perfeccionamiento del personal;
- planificar y llevar a cabo las actividades de perfeccionamiento pertinentes, y
- promover el establecimiento de un estilo de gestión más eficaz.

4. Para elaborar las evaluaciones, se ha utilizado el marco de competencias de gestión del FIDA, que está vinculado con el cuadro ejecutivo superior introducido por la Comisión de Administración Pública Internacional (CAPI). Hasta la fecha se han llevado a cabo

13 evaluaciones a nivel de director y tres a nivel de administrador, y se prevé terminar las evaluaciones restantes a finales de 2005. Tras las evaluaciones se establecerán planes de perfeccionamiento personal de modo que los directores y administradores perfeccionen sus capacidades en las esferas que corresponda.

5. Las opiniones recibidas de los participantes han sido muy favorables, especialmente por lo que se refiere a la adaptación del centro de perfeccionamiento de la capacidad de gestión al contexto de las Naciones Unidas; la oportunidad de relacionarse con participantes de otros organismos, y el hecho de que cada participante recibiera información personalizada sobre su actuación.

6. Este proyecto estuvo apoyado por el Departamento de Desarrollo Internacional del Reino Unido desde las fases de diseño y ensayo piloto hasta la programación del cuarto período de sesiones. Los tres organismos compartirán los futuros costos de mantenimiento.

#### **ii) Estudio experimental**

7. El FIDA participa en el régimen común de remuneración y prestaciones de las Naciones Unidas. La CAPI está examinando el régimen de remuneración y prestaciones, y el FIDA, junto con el Programa Conjunto de las Naciones Unidas sobre el VIH/SIDA, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (Copenhague) y el Programa Mundial de Alimentos, participa en los ensayos que se están llevando a cabo para ello (para más información sobre el estudio, véase el anexo). Si el ensayo del modelo que se prueba resulta satisfactorio, el FIDA podrá perfeccionar competencias de forma ininterrumpida y ofrecer aumentos de sueldo variables a los funcionarios más productivos, con lo que se reconocerá su labor y se les motivará. El FIDA se complace en tomar parte en el estudio experimental y acoge con satisfacción la oportunidad de aplicar una estrategia de gestión de los recursos humanos que no habría sido posible en el marco del actual régimen de remuneración y prestaciones.

8. Como resultado del estudio experimental, la Oficina de Recursos Humanos ensayará en 2005 el régimen de remuneración con arreglo al desempeño e introducirá un sistema de sueldos de bandas anchas que permita una progresión flexible del personal a través de bandas, minimice jerarquías y aliente el aprendizaje autogestionado utilizando planes de perfeccionamiento personal como parte del proceso de gestión de la actuación profesional. La participación del FIDA en este estudio experimental es una prueba más de que su enfoque en materia de recursos humanos es dinámico tanto a nivel interno como en el contexto de las Naciones Unidas en general.

ANEXO

### **Estudio experimental para el examen del régimen de remuneración y prestaciones**

#### **Reforma de la evaluación de las funciones**

1. Al emprender la reforma del método de evaluación de las funciones, el objetivo era corregir las deficiencias del sistema anterior y apoyar un enfoque más holístico de la gestión de los recursos humanos. Desde el punto de vista sustantivo, el sistema anterior: a) no permitía una evaluación adecuada de algunas funciones de carácter muy técnico; b) era demasiado jerárquico y estaba excesivamente orientado al control y no reconocía el trabajo en equipo ni otras formas de organizar el trabajo; c) impedía la redistribución de los recursos de personal y la movilidad del personal, y d) no apoyaba el desarrollo de competencias. Por lo que se refiere a la forma, el sistema: a) era demasiado engorroso desde el punto de vista administrativo; b) utilizarlo requería mucho personal y mucho tiempo; c) era rígido e inflexible; d) no era suficientemente transparente; e) era lento y poco receptivo, y f) era demasiado complejo y difícil de explicar. También se requerían demasiados conocimientos especializados para aplicarlo de forma adecuada (se necesitaban expertos técnicos en clasificación de puestos de trabajo, con un costo de USD 300 por reclasificación) y generaba demasiados desacuerdos.

2. El nuevo diseño del sistema de evaluación de las funciones por puntos está automatizado y resuelve los problemas mencionados ya que: a) mantiene la estructura de siete categorías y al mismo tiempo simplifica el proceso pasando de seis a cuatro factores de determinación de categoría y de 15 a siete elementos de evaluación; b) ofrece un vínculo directo con las estructuras de organización; c) simplifica la descripción de las funciones, centrándose en resultados tangibles esenciales en lugar de una larga lista de tareas orientadas al proceso e incorporando perfiles de competencias; d) apoya un enfoque holístico de la gestión de los recursos humanos integrando los objetivos de desempeño y de competencias, y e) plasma las características esenciales de un nuevo ambiente de trabajo en el que se asigna menos importancia a la jerarquía y más valor a la innovación y el establecimiento de asociaciones.

3. El nuevo método se ensayó y validó, y el 1º de enero de 2004 se promulgó su entrada en vigor. La norma general, que está protegida por una contraseña, puede consultarse en el sitio web de la CAPI.

4. En 2003 los funcionarios del FIDA dedicados a cuestiones de recursos humanos recibieron la capacitación sobre ese método y actualmente ya se está aplicando. Esto ha generado un ahorro de USD 300 por puesto de trabajo clasificado y también ha permitido mejorar la eficiencia y la eficacia.

#### **Sistema de bandas anchas y remuneración con arreglo al desempeño**

5. El nuevo sistema agrupa las categorías actuales en bandas anchas de remuneración. Generalmente dentro de cada banda no hay escalones entre el sueldo mínimo y máximo. El sistema prevé vías de promoción profesional y permite que las organizaciones utilicen los puestos de trabajo y distribuyan al personal de manera más acorde con las exigencias programáticas. Así pues, el enfoque de bandas anchas es más receptivo por lo que se refiere a la gestión del trabajo, incluido el trabajo en equipo. Permite a los directivos modificar las funciones y responsabilidades de los miembros de su personal en función de nuevos requisitos y prioridades. Se adapta a la simplificación y racionalización del sistema de clasificación de puestos de trabajo ya que requiere una descripción más general de las funciones que corresponden a cada nivel. Así pues, reduce la atención que se dedica a la clasificación de los

ANEXO

puestos de trabajo y la necesidad de contar con numerosos especialistas en clasificación. Se puede pasar a otro puesto del mismo nivel sin necesidad de una reclasificación. Hay menos cambios de un puesto de un cierto nivel a otro de distinto nivel ya que debe haber una diferencia considerable entre las obligaciones y responsabilidades correspondientes a cada puesto antes de que se justifique el paso a otra banda. El sistema de bandas anchas supone menos control del personal a nivel central y permite una mayor delegación en las esferas del perfeccionamiento y la capacitación del personal directivo. También asigna menos importancia a las comparaciones entre puestos de trabajo y permite la redefinición de la equidad en la remuneración de modo que incluya una medida de la calidad de la actuación profesional en lugar de velar únicamente por la equivalencia de las obligaciones y las responsabilidades.

6. Una razón fundamental para adoptar el sistema de bandas anchas es el reconocimiento de la realidad del mundo del trabajo en su forma actual. La posibilidad de distribuir al personal mediante una estructura sin jerarquías permite arreglos que facilitan el logro de resultados. La posibilidad de aplicar criterios distintos de los basados únicamente en el tiempo para hacer pasar al personal de una banda a otra permite establecer un vínculo con el régimen de remuneración con arreglo al desempeño. Los sistemas de bandas anchas, cuando existen, generalmente operan en el contexto de la remuneración con arreglo al desempeño.

7. En su 56º período de sesiones, la CAPI decidió que solamente debería aplicarse una banda ancha en todo el régimen común, con el fin de poder mantener la integridad y la cohesión de ese régimen.

8. La CAPI seleccionó tres modelos a fin de ensayarlos. Esos modelos estaban diseñados para resolver la situación particular de los organismos que llevarían a cabo los ensayos como se ilustra a continuación.

	<b>Modelo 1*</b>	<b>Modelo 2</b>	<b>Modelo 3</b>
<b>Estructura de sueldos</b>	<b>Banda ancha</b> Banda 1 P1 y P2 Banda 2 P3, P4 y P5 Banda 3 D1 y D2	<b>Banda ancha</b> Banda 1 P1 y P2 Banda 2 P3, P4 y P5 Banda 3 D1 y D2	<b>Mantenimiento de la estructura actual</b> de 7 categorías sin aumentos por escalón
<b>Evaluación para determinar la remuneración</b>	- Actuación profesional - Desarrollo de las competencias - Información recibida de los clientes	- Competencias - Información recibida de los clientes	- Competencias - Información recibida de los clientes
<b>Evaluación y decisiones sobre la remuneración</b>	Cada <b>año</b> se realizarán evaluaciones de la actuación profesional y se tomarán decisiones sobre la remuneración aplicando aumentos porcentuales fijos y variables a las categorías de clasificación correspondientes	Las evaluaciones de la actuación profesional se llevarán a cabo con arreglo al ciclo de evaluación actual de la organización aplicando aumentos porcentuales fijos y variables a las categorías de clasificación correspondientes	La evaluación de la actuación profesional se llevará a cabo anualmente aplicando aumentos porcentuales fijos y variables a las clasificaciones correspondientes de conformidad con las categorías actualmente vigentes en la organización

\* El FIDA realizará el ensayo del Modelo 1.

ANEXO

9. Si el ensayo de este modelo da buenos resultados, el FIDA podrá desarrollar las competencias de forma ininterrumpida y aumentar de forma variable la remuneración de los funcionarios más productivos, con lo que se reconocerá su labor y se les motivará.

**Encuesta de actitudes**

10. Puesto que las iniciativas del estudio experimental suponen cambios considerables en los subsistemas de recursos humanos, la ejecución deberá ser objeto de un seguimiento atento y deberá medirse para determinar hasta qué punto se alcanzan los resultados previstos y para introducir las mejoras pertinentes cuando sea necesario. Para el seguimiento y la medición de los resultados del estudio, el FIDA depende de la información obtenida mediante las evaluaciones de la actuación profesional, los aumentos pagados, las reclamaciones presentadas, los programas de perfeccionamiento y las respuestas recibidas en la encuesta de actitudes y la información recibida de los clientes.

11. La CAPI ha encargado a Attitude Resources, una entidad independiente de evaluación, que realice una encuesta de actitudes y que analice los resultados que se obtengan e informe sobre ellos.

12. La mayor parte de los datos se reunirán a partir de los archivos de la Oficina de Recursos Humanos. No obstante, entre finales de 2004 y principios de 2005 el personal participó en una encuesta de actitudes. La encuesta se llevará a cabo anualmente para hacer un seguimiento de los progresos realizados.

13. La misma encuesta de actitudes se efectuará en todas las organizaciones que participan en el ensayo piloto y se compararán los resultados obtenidos, se realizarán debates sobre las esferas que pueden mejorarse, y se intercambiarán enseñanzas en materia de enfoques y mejoras necesarias.

14. Los criterios para definir como satisfactorios los resultados del estudio experimental se han debatido y acordado de la forma siguiente:

- facilidad de uso del nuevo sistema;
- satisfacción del personal con el sistema y opinión sobre su flexibilidad;
- reducción del número de reclamaciones y controversias;
- utilización de competencias para todas las aplicaciones de recursos humanos;
- opinión sobre la correspondencia entre competencias y puestos de trabajo;
- opinión sobre la responsabilidad de los supervisores;
- opinión sobre la imparcialidad de la autoridad encargada de la clasificación;
- opinión de los empleados sobre la calidad de la supervisión;
- correlación entre la remuneración y el desempeño;
- opinión sobre la vinculación entre la remuneración y el desempeño;
- redistribución del personal por categoría según la calificación de la actuación profesional;
- distribución de la calificación de la actuación profesional;
- progresión de la remuneración según la calificación de la actuación profesional;
- opinión sobre la imparcialidad de la calificación de la actuación profesional;
- confianza de los empleados en los supervisores;
- idoneidad de la información recibida sobre la actuación profesional y comunicación de las expectativas, y
- vinculación entre los planes personales de actuación profesional y los planes y objetivos estratégicos.