

a

FIDA

FONDO INTERNACIONAL DE DESARROLLO AGRÍCOLA

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

Doha (Qatar), 1 y 2 de octubre de 2005

CALENDARIO PARA LAS REFORMAS RELATIVAS A LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

1. En el tercer período de sesiones de la Consulta sobre la Séptima Reposición de los Recursos del FIDA, los miembros recibieron información sobre las reformas en curso relativas a la gestión de los recursos humanos (documento REPL.VII/3/INF.2) y solicitaron que en el siguiente período de sesiones se presentara un calendario para la aplicación de las reformas.
2. En el cuadro que figura a continuación se resumen las acciones destacadas en el tercer período de sesiones con una indicación del correspondiente calendario de aplicación. El anexo del presente informe contiene un gráfico Gantt en el que se indica dicho calendario.

Objetivos/Acciones/Calendario	Criterios de medición
<p>1. Establecer una función dinámica y estratégica de recursos humanos</p> <p>Objetivo: Facilitar la aplicación de la estrategia y prestar asesoramiento en materia de políticas al personal directivo superior sobre contratación, iniciación, gestión de la actuación profesional, capacitación y perfeccionamiento del personal y cuestiones disciplinarias.</p> <p>Acciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Armonizar la estructura de la Oficina de Recursos Humanos (FH) para prestar servicios de gestión de los recursos humanos a los departamentos (diciembre de 2003). • Fortalecer las competencias estratégicas de los profesionales de recursos humanos e impartirles sesiones de preparación (<i>coaching</i>) con el fin de adaptar los comportamientos centrándolos en la estrategia (2003-2004, hasta diciembre de 2006). • Reducir las transacciones administrativas que efectúa la FH para que pueda dedicar más tiempo al desempeño de su función estratégica. Ello se realizará mediante: la automatización de los procesos de los subsistemas de recursos humanos relativos a los flujos de trabajo, de la gestión de la actuación profesional, del inventario de competencias y del sistema de gestión de licencias, así como la simplificación de los procesos relativos a los recursos humanos: acciones pendientes de la actualización del sistema PeopleSoft, de la versión 8 a la 8.9, prevista para el primer trimestre de 2006 (de junio de 2006 a diciembre de 2007). • Rotación del personal de FH (2006). 	<ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia y eficacia del proceso. • Satisfacción del personal con los servicios. • Comodidad en el trabajo. • Mejora de la imagen y la reputación de FH.
<p>2. Modernizar las políticas y los procedimientos en materia de recursos humanos</p> <p>Objetivo: Establecer procedimientos equitativos, coherentes y transparentes de selección, gestión, retención, perfeccionamiento del personal y separación del servicio.</p> <p>Acciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aprobar la política de recursos humanos por la Junta Ejecutiva (septiembre de 2004). • Poner en marcha de los nuevos procedimientos de recursos humanos (julio de 2005). • Aplicar la política y los procedimientos, como parte del proceso de transformación de la cultura institucional (actividad continua). <p>a) Gestión de un buen proceso de contratación</p> <p>Objetivo: Conseguir con un costo mínimo el personal cualificado indispensable para satisfacer las necesidades del FIDA en materia de recursos humanos.</p> <p>Acciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ultimar la política y los procedimientos de contratación (2004/2005). • Impartir capacitación a 16 funcionarios en técnicas de selección dirigida para realizar entrevistas (2004). • Impartir capacitación en las mismas técnicas a otros 16 funcionarios (de octubre de 2004 a diciembre de 2006). • Establecer un proceso dinámico de contratación de personal de países insuficientemente representados (actividad continua). 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora de la eficiencia y aumento de la productividad. • Ambiente de trabajo agradable y propicio. • Debida consideración del equilibrio entre la vida profesional y la vida personal. • Capacidad para atraer y retener al personal adecuado. <ul style="list-style-type: none"> • Calidad adecuada del personal en el lugar y en el momento oportunos. • Reducir la duración del proceso de contratación de 86 a 76 días.

Objetivos/Acciones/Calendario	Criterios de medición
<p>b) Creación, gestión y seguimiento de un sistema de promoción profesional para todo el personal</p> <p>Objetivo: Formar un personal muy competente que alcanzará fácilmente los objetivos y optimizará su contribución al impacto de las operaciones del FIDA en el desarrollo.</p> <p>Acciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar el marco de competencias de gestión del FIDA (diciembre de 2004). • Incorporar competencias en contratación y selección (junio de 2004). • Incorporar competencias en evaluación de la actuación profesional (diciembre de 2005). • Diseñar, formular y aplicar en todo el FIDA un programa de capacitación sobre el marco de competencias de gestión (de octubre de 2005 a diciembre de 2006). • Perfeccionar las competencias funcionales de los gerentes de los programas en los países (2006) y de otros funcionarios (2007) <p>c) Gestión de un procedimiento adecuado de interposición de recursos y apelaciones</p> <p>Objetivo: Mantener relaciones cordiales con el personal y reducir al mínimo las controversias.</p> <p>Acciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Puesta en marcha de la política y los procedimientos (actividad continua). • Solución de 18 casos pendientes desde 2000 (en 2004-2005). <p>d) Evaluación basada en la actuación profesional para todo el personal</p> <p>Objetivo: Evaluar la actuación profesional colectiva del personal, proporcionar información al personal sobre los resultados, fomentar el perfeccionamiento del personal y determinar en qué medida el FIDA ha alcanzado los objetivos previstos y, por lo tanto, cuál ha sido el impacto de sus operaciones.</p> <p>Acciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Garantizar que todo el personal participe en talleres de gestión de la actuación profesional sobre el establecimiento de objetivos P.O.E.M.A. (pertinentes, oportunos, específicos, mensurables y asequibles); llevar a cabo una evaluación ex ante eficaz y proporcionar y referir información de los participantes (de enero a mayo de 2004). • Publicar una nueva guía de gestión de la actuación profesional (diciembre de 2004). • Mejorar los instrumentos de gestión de la actuación profesional mediante la creación de un sitio en la Intranet para el sistema de evaluación de la actuación profesional (diciembre de 2005). • Elaborar mecanismos para recibir información de los clientes como parte de la evaluación (diciembre de 2006). • Elaborar indicadores clave de la actuación profesional junto con el análisis de la carga de trabajo (2006). 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora de las competencias de la organización y crecimiento positivo de las capacidades del FIDA. • Valorización, motivación y aportación del personal gracias a la promoción del personal, el reconocimiento y la autoestima. • Uso de competencias para todos los recursos humanos. <ul style="list-style-type: none"> • Número de controversias. • Niveles de satisfacción. • Tiempo empleado para resolver las reclamaciones. <ul style="list-style-type: none"> • Tasa de respuesta. • Divulgación de las calificaciones de la actuación profesional. • La imparcialidad percibida de las calificaciones de la actuación profesional. • Adecuación de la información recibida del personal sobre la actuación profesional, comunicación de las expectativas y vinculación entre los planes personales y la jerarquía de los objetivos estratégicos. • Confianza del personal en los supervisores.

Objetivos/Acciones/Calendario	Criterios de medición
<p>3. Mejorar la calidad y la capacidad de liderazgo del personal directivo</p> <p>Objetivo: Mejorar la capacidad del personal directivo para una gestión eficaz de los recursos humanos a fin de optimizar la aportación del personal al impacto de las operaciones del FIDA en el desarrollo.</p> <p>Acciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crear un centro de perfeccionamiento de la capacidad de gestión (de octubre de 2004 a junio de 2006). • Impartir sesiones de preparación (<i>coaching</i>) a todo el personal directivo siempre que los resultados del programa experimental de sesiones de preparación sean satisfactorios; impartir sesiones de preparación a todos los directores que ya hayan participado en el centro de perfeccionamiento (de julio de 2004 a diciembre de 2006). • Realizar evaluaciones, sesiones de preparación e impartir capacitación para todos los gerentes de programas en los países y funcionarios del cuadro orgánico de las categorías P4 y P5 con funciones de supervisión (de junio de 2006 a junio de 2007). • Transferir las responsabilidades en la gestión de recursos humanos a los directivos competentes, previo acuerdo sobre sus funciones y sobre las medidas para evaluarlas (diciembre de 2007). 	<ul style="list-style-type: none"> • Percepción de la responsabilización del personal directivo por los funcionarios. • Percepción de la calidad de la supervisión por los funcionarios. • Confianza en los supervisores
<p>4. Estudio experimental</p> <p>Objetivo: Modernizar el sistema de remuneración y recompensas para incentivar a los funcionarios más productivos.</p> <p>Acciones</p> <p>El grupo de trabajo sobre el estudio experimental inició sus actividades en 2004. Sus principales hitos son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definición de nuevas descripciones de los puestos de trabajo (en curso: de 2005 a junio de 2006). • Adopción del nuevo instrumento de clasificación basado en tecnologías de la información (se aplica desde enero de 2004). • Publicación de los resultados de una encuesta anual de la CAPI dirigida al personal (los resultados de la primera encuesta se publicaron en enero de 2005 y los de la próxima se publicarán en enero de 2006). • Aplicación del sistema de sueldos de bandas anchas (diciembre de 2006). 	<ul style="list-style-type: none"> • Imparcialidad percibida de la autoridad encargada de las clasificaciones. • Fácil utilización del nuevo sistema. • Percepción de la calidad de la supervisión por los funcionarios. • Correlación entre la remuneración y el rendimiento. • Progresión de la remuneración por calificación en función del rendimiento. • Redistribución del personal por categoría según la calificación de la actuación profesional.

* La preparación (*coaching*) es una de las técnicas más útiles para mejorar la capacidad de gestión. Mediante el programa de preparación la dirección y el personal del FIDA, con el apoyo de preparadores experimentados, participarán en un número determinado de sesiones individuales que les permitirán abordar con más eficiencia situaciones y comportamientos de gestión complejos.

Calendario para las reformas en materia de gestión de los recursos humanos

	Objetivos/Acciones	Año					
		2003	2004	2005	2006	2007	2008
1.	<p>Establecer una función dinámica y estratégica de recursos humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Armonización de la estructura de la división - Fortalecimiento de competencias y preparación - Reducción de las transacciones administrativas - Automatización de los subsistemas de los recursos humanos - Rotación del personal de FH 		■	■	■	■	
2.	<p>Modernizar las políticas y los procedimientos en materia de recursos humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aprobación de la política de recursos humanos por la Junta Ejecutiva - Puesta en marcha de los procedimientos en materia de recursos humanos - Aplicación de la política y los procedimientos <p>a) Gestión de un buen proceso de contratación</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ultimación de las políticas y los procedimientos de contratación - Capacitación de 16 funcionarios en selección dirigida - Capacitación en las mismas técnicas a otros 16 funcionarios <p>b) Creación, gestión y seguimiento de un sistema de promoción profesional para todo el personal</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elaboración del marco de competencias de gestión del FIDA - Incorporación de competencias en contratación y selección - Incorporación de competencias en evaluación de la actuación profesional - Concepción, formulación y aplicación de un programa de capacitación para todo el FIDA - Perfeccionamiento de las competencias funcionales: <ul style="list-style-type: none"> - gerentes de los programas en los países - otros funcionarios <p>c) Gestión de un procedimiento adecuado en materia de recursos y apelaciones</p>		■	■	■	■	

Calendario para las reformas en materia de gestión de los recursos humanos							
	Objetivos/Acciones	Año					
		2003	2004	2005	2006	2007	2008
	d) Evaluación basada en la actuación profesional para todo el personal – Participación de todo el personal en talleres sobre gestión de la actuación profesional – Publicación de una nueva guía sobre gestión de la actuación profesional – Mejoramiento de los instrumentos de gestión de la actuación profesional – Elaboración de mecanismos para recibir información de los clientes – Elaboración de indicadores clave en materia de actuación profesional		■	■	■	■	
5	3. Mejora de la calidad y capacidad de liderazgo del personal directivo – Establecer un centro de perfeccionamiento de la capacidad de gestión – Impartir sesiones de preparación (<i>coaching</i>) a todo el personal directivo – Evaluar y preparar de todos los gerentes de programas en los países – Transferir las responsabilidades en materia de recursos humanos a los directivos competentes			■	■	■	
	4. Estudio experimental – Definición de las descripciones de los puestos en un nuevo formato – Adopción del nuevo instrumento de clasificación basado en tecnologías de la información – Encuesta dirigida al personal – Aplicación del sistema de sueldos de banda ancha		■	■	■	■	■
	5. Nuevo modelo operativo (véase el proyecto de informe de la Consulta) – Realizar un análisis de la carga de trabajo – Diseñar estructuras y sistemas – Desarrollar una cultura de la organización – Gestión del proceso de cambio			■	■	■	■