



COMITÉ EJECUTIVO

Vigésima Cuarta Reunión Ordinaria
22-23 de julio 2004

IICA/CE/Doc.447 (04)
Original: español
22 y 23 de julio, 2004

HACIA UN SISTEMA INTELIGENTE DE PARIDAD **Un Sistema de Gestión de Recursos Humanos** **del Siglo XXI para el IICA**

Actualización y propuestas para su revisión en el 2004

San José, Costa Rica

El Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) existe desde hace 62 años, y ahora tiene 34 Estados Miembros. La nueva visión para el IICA en el siglo XXI busca promover la seguridad alimentaria y la prosperidad del sector rural en las Américas. La misión del IICA es apoyar a los Estados Miembros en su búsqueda del progreso y la prosperidad en el hemisferio, mediante la modernización del sector rural, la promoción de la seguridad alimentaria y el desarrollo de un sector agropecuario competitivo, tecnológicamente preparado, ambientalmente administrado y socialmente equitativo para los pueblos de las Américas.

Para cumplir con esta misión, es crucial que la organización mantenga y mejore su capacidad y su competitividad, para poder atraer y retener profesionales de calidad. Al ser una organización dedicada al desarrollo, la transformación y la transmisión del conocimiento, el IICA debe poder ofrecer un Sistema de Gestión de Recursos Humanos (GRH) capaz de atraer personal calificado en un entorno en constante evolución; retener los más calificados con base en las necesidades de la organización; crear un entorno para el crecimiento y la satisfacción personal y permitir que se pague al personal en forma equitativa y justa, y a la vez ser económicamente responsable. Metas como estas exigen cambios significativos en el marco existente de GRH.

Para modernizar el Sistema de GRH, el año pasado el IICA empezó a cambiar la base del sistema, los fundamentos en materia de RH: el sistema de clasificación y remuneración, las prácticas de reclutamiento, el desarrollo de una mayor capacidad lingüística y de un programa de orientación para los nuevos empleados, la introducción de un nuevo sistema de evaluación del desempeño vinculado a incentivos y bonificaciones por el desempeño y la introducción de un nuevo programa de premios y reconocimientos para el personal.

Con el fin de renovar la estructura de clasificación y remuneración, el IICA:

- introdujo una filosofía de remuneración clara que recalca la relatividad a nivel interno entre trabajos similares, y a nivel externo con puestos equivalentes en el mercado laboral de un país dado o con puestos similares en otras organizaciones internacionales.
- modificó su proceso de clasificación, en cuanto a los criterios y la metodología usados para determinar los niveles de puestos nuevos o existentes, con el fin de asegurar una relatividad más clara entre el nivel de puestos y el nivel de autoridades y responsabilidades. Mediante el uso de la nueva metodología, se analizaron más de 100 puestos.
- modificó su proceso para determinar los aumentos económicos en las escalas salariales de las Oficinas en los países, con base en las tendencias de los mercados laborales, e introdujo medidas correctivas para establecer un mejor equilibrio entre los niveles salariales de las Oficinas y los niveles salariales en los mercados laborales. En el último año se han analizado las escalas salariales locales de más de 10 países.

- implementó las modificaciones aprobadas para la categoría de Personal Asociado.
- elaboró el borrador de una orden ejecutiva corregida sobre el manejo de consultores dentro del Instituto.
- mejoró la aplicación de las normas en cuanto a los beneficios y obligaciones de los empleados. Este proceso también ha generado recomendaciones acerca de cambios requeridos en las normas existentes para aclarar su interpretación, tales como la definición de años de servicio, la aplicación de privilegios e inmunidades, etc.

El IICA también ha desarrollado una propuesta para ser presentada al Comité Ejecutivo, orientada a reestructurar la escala salarial para el Personal Profesional Internacional (PPI), para adecuarla más a los sistemas de las Naciones Unidas y la OEA, incluso adoptando la metodología de las Naciones Unidas, con nuevos umbrales para beneficios asignados a los PPI (ajuste por sede, subsidio de vivienda, subsidio por misión difícil, subsidio educacional y subsidio familiar). Asimismo, se han revisado las escalas salariales para el Personal Profesional Local y el Personal de Servicios Generales, para asegurar una comparabilidad más eficaz con las escalas de las Naciones Unidas y con la situación del mercado laboral en países específicos. Los cambios clave incluyen una redefinición de los salarios mínimo y máximo para cada nivel en la escala salarial, el incremento diferencial entre los pasos en cada nivel y del número de pasos por nivel. Se redefinieron los beneficios usando fórmulas y umbrales más cercanos a los sistemas de las Naciones Unidas y de la OEA. Estos cambios afectarán a ochenta y ocho (88) PPIs, ciento sesenta y un (161) PPLs y trescientos cincuenta y dos (352) PSGs.

En cuanto a prácticas de reclutamiento, la organización ha revisado el nivel de delegación de responsabilidades en materia de recursos humanos, con el fin de mejorar su capacidad para implementar cambios y realizar procesos de selección a un nivel más estratégico, incluso para profesionales locales. El Instituto ha modificado los perfiles para puestos clave, como el de Representante, administrador a nivel nacional y especialista regional. Se definieron ocho competencias básicas que sirven como la base para el desarrollo de herramientas de reclutamiento. Dichas competencias ponen énfasis en elementos como el trabajo en equipo, la orientación hacia el servicio y aptitudes de liderazgo y de comunicación. Combinadas con la capacidad técnica, estas competencias establecen un nuevo perfil del candidato ideal para el Instituto. El IICA ha establecido diferentes redes para poder diversificar sus fuentes de reclutamiento y ha introducido nuevas herramientas para la selección. Ha creado un inventario de posibles candidatos externos para diversos puestos, en particular para el puesto clave de Representante del IICA en un país miembro, y está diseñando un inventario de su personal interno para aprovechar su potencial con base en el nuevo sistema de evaluación de desempeño.

Para fortalecer su capacidad de renovar su capital humano, el Instituto está diseñando un “Programa para el Desarrollo de Profesionales en Agricultura”, orientado a brindar a un grupo de profesionales jóvenes interesados en la agricultura y campos conexos la oportunidad de adquirir experiencia directa con la organización durante el lapso de un año.

Se diseñó un nuevo Sistema de Evaluación del Desempeño Individual (SEDI), el cual se implementó a finales del 2003. En el proceso de revisión anual se utilizan los planes de trabajo individuales como la base para definir los resultados por lograr, y las competencias para medir los puntos fuertes y las áreas en que se podría mejorar. Los cambios en el SEDI incluyen el uso de un nuevo formulario, nuevos elementos de evaluación, una nueva escala de calificación, un nuevo proceso de análisis comparativo de las evaluaciones, así como un proceso de reconsideración por parte del personal y un sistema de incentivos y bonificaciones.

Los resultados del primer ejercicio fueron muy positivos. A inicios de marzo, todo el personal fue objeto de una evaluación (proceso que se completó en un 100%) y el esquema propuesto para las bonificaciones es casi neutro en cuanto a costos. Los resultados indican también un notable aumento en la comprensión por parte de los directivos y empleados del concepto de rendición de cuentas y su aplicación de manera clara y transparente.

Para reforzar la excelencia del trabajo realizado por la organización, se inició un nuevo programa de reconocimientos y premios. Por primera vez, el IICA otorgó cuatro Premios del Director General para la Excelencia –dos para personal de apoyo en los países y en la Sede Central, uno para los profesionales de la organización, y otro para el trabajo en equipo–. En cada categoría se otorgaron tres (3) premios monetarios y certificados. Los premios son patrocinados por varios socios del IICA. Este año el programa ha sido modificado para construir un marco más sólido para el futuro, y los ganadores en el 2003 y el 2004 serán homenajeados en una actividad especial que se celebrará durante la Semana de Representantes.

Al ser una organización internacional, el IICA tiene la responsabilidad de asegurar que su fuerza laboral sea no sólo representativa sino también capaz de prestar sus servicios en los idiomas usados en los diversos países donde interviene. Por consiguiente, se ha desarrollado un nuevo programa de perfeccionamiento de idiomas. Los objetivos son apoyar activamente el mejoramiento de las habilidades lingüísticas del personal (y particularmente del idioma inglés), con base en los requisitos del puesto, y promover la adquisición de otras habilidades lingüísticas por parte del personal que son necesarias para sus carreras. Un caso piloto se llevó a cabo en el transcurso del año, el cual arrojó resultados positivos. El grado de su aplicación está vinculado con las necesidades esenciales del Instituto en materia de idiomas y la disponibilidad de fondos.

El IICA también está fortaleciendo su Programa de Orientación para nuevos funcionarios, mediante la creación de un paquete de auto-orientación que usa nueva tecnología. Además, ha introducido programas especiales de orientación de transición para nuevos empleados en puestos de mucha responsabilidad.