

MC/INF/291

**Original: inglés
15 de octubre de 2008**

NONAGÉSIMA SEXTA REUNIÓN

**INFORME SOBRE LA GESTIÓN DE
RECURSOS HUMANOS EN LA OIM**

ÍNDICE

	<u>Página</u>
I. INTRODUCCIÓN	1
II. LA PLANTILLA DE LA OIM	1
II.1 Variación de las dimensiones de la plantilla	1
II.2 Prácticas de contratación y colocación	1
II.3 Otros mecanismos de dotación de personal	2
Expertos Asociados	2
Intercambio, adscripción y préstamo de personal	3
Programas de pasantías	3
III. PRESTACIÓN EFICAZ DEL SERVICIO	4
III.1 Política y servicios referidos a la gestión de recursos humanos	5
III.2 Bienestar del personal y mejora de las condiciones de trabajo	6
Relaciones con el personal	7
III.3 Desarrollo y capacitación del personal	7

ANEXO - Panorama de estadísticas

INFORME SOBRE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA OIM

I. INTRODUCCIÓN

1. El aumento del número de proyectos de la OIM a más de 1.700 se reflejó en un correspondiente aumento de la plantilla global de la Organización, que a fines de junio de 2008 estaba integrada por 6.873 funcionarios, es decir, un 14 por ciento más en comparación con la cifra registrada en junio de 2007 que ascendía a 6.052 personas. El número de oficinas exteriores también aumentó, pasando de 340 a 407 durante el mismo período.

2. La División de Gestión de Recursos Humanos tiene una doble misión: apoyar al personal de la OIM para que éste pueda cumplir efectivamente el mandato de la Organización y brindar apoyo proactivo a las oficinas exteriores mediante políticas, formulación de normas y asegurando la calidad. En ese quehacer, se busca forjar vínculos prácticos entre operaciones y bienestar del personal, campañas de concienciación sobre la salud, colocación, movilidad, retención, sucesión y adelanto profesional.

II. LA PLANTILLA DE LA OIM

II.1 Variación de las dimensiones de la plantilla

3. En el primer semestre de 2008 siguió creciendo la plantilla de la OIM al compás de la creación de nuevas oficinas exteriores que, de las 340 que eran a fines de 2007, pasaron a 407 al concluir el semestre. Las nuevas contrataciones correspondieron exclusivamente a dichas oficinas, consolidando así la capacidad de la OIM para emprender y culminar proyectos en provecho de los diversos interlocutores.

II.2 Prácticas de contratación y colocación

4. La División de Gestión de Recursos Humanos (HRM) se encarga de atender a las necesidades de la OIM en materia de contratación de personal, identificando y atrayendo posibles candidatos dentro y fuera de la Organización para contratación inmediata o futura. El establecimiento de la Unidad de Contratación en el Centro Administrativo de Manila, que ya es plenamente operativa, ha contribuido a consolidar dicha función.

5. Durante el período que es objeto de examen, la Unidad de Contratación **prestó apoyo específico a las oficinas exteriores y a la Sede** confeccionando y proporcionando instrumentos de selección y creando una lista de reserva de candidatos de disponibilidad inmediata en colaboración con otros servicios de la OIM, en particular, la División para Situaciones de Emergencia y Consecutivas a Crisis. Gracias a dicha lista de reserva se pudo atender a las necesidades de dotación de personal más inmediatas en lugares como Myanmar, tras el paso del ciclón Nargis, y las necesidades habituales en situaciones consecutivas a crisis, como en Afganistán, Iraq, Sri Lanka y el Sudán.

6. A lo largo del período, **la División de Gestión de Recursos Humanos diversificó el apoyo prestado a las oficinas exteriores** y brindando asistencia para emprender

campañas de contratación en las oficinas exteriores. El personal que se ocupa de la dotación de personal y de la contratación de la Sede y de la Unidad de Contratación de Manila se desplazó a las oficinas exteriores, donde se constituyeron juntas de contratación para entrevistar a los candidatos seleccionados; además, dicho personal se encargó de formalizar los contratos y de respaldar en general el proceso de contratación. En el Egipto se tiene un ejemplo concreto con la contratación de contingentes de trabajadores internacionales por la vía de las Oficinas de Trámites en el Extranjero (OPE, por sus siglas en inglés) creadas al amparo del Programa de los Estados Unidos para el Reasentamiento de Refugiados (USRP, por sus siglas en inglés).

7. Entre enero de 2007 y junio de 2008, la OIM publicó **145 avisos de vacante y contrató o colocó a 102 miembros del personal** mediante avisos internos (58) y externos (44). Dichas cifras ponen de manifiesto que los candidatos internos poseen las calificaciones y experiencia necesarias para cubrir los puestos vacantes (En los cuadros 13 y 16 se expresa por separado el número de vacantes de funcionarios de todos los países y de empleados de la Sede que fue provisto mediante avisos de vacantes internos y externos).

8. Además, gracias al **Módulo de Recursos Humanos de PRISM**, la **función de dotación de personal y de contratación de personal** puede acelerar y seguir de cerca el proceso de contratación al tener acceso a información sobre los avisos de vacantes, las solicitudes, los contratos, los trámites referidos al personal y otras importantes funciones, formatos e instrumentos en el ámbito de los recursos humanos, con lo cual se logra:

- Fomentar la eficiencia en la preselección y calificación de los candidatos por la vía de recurrir paulatinamente a Internet para publicar los cuestionarios de presentación de la candidatura;
- Recortar el plazo entre la publicación del aviso de vacante y el momento en que se cubre la vacante, que, actualmente, lleva de cinco a seis semanas.

9. En la actualidad, se recurre a la **contratación en línea** para dar a conocer los puestos vacantes y facilitar la presentación de candidaturas y el trámite de selección. El sistema tiene notables beneficios, pues hace más eficiente el proceso de contratación. Gracias al programa de contratación electrónica se ha logrado atraer a candidatos de talento, con cuyos nombres se confeccionó una lista de reserva; al mismo tiempo, el personal local de la OIM goza así de mayores oportunidades de postular a los puestos profesionales que se anuncian. Durante el período que es objeto del presente informe, con el programa PRISM se tramitaron 15.152 solicitudes, o sea, tres veces más que en el precedente informe.

II.3 Otros mecanismos de dotación de personal

Expertos Asociados

10. Gracias al programa de Expertos Asociados de la OIM, además de cumplir los fines propuestos en materia de migración y desarrollo, la Organización y los Estados Miembros permiten a profesionales jóvenes realizar una enriquecedora experiencia formativa. A la fecha, la OIM posee 15 acuerdos con diversos donantes y espera firmar nuevos compromisos de los Estados Miembros para reforzar sus actividades de divulgación y su capacidad.

11. En junio de 2008, la OIM contaba con 16 expertos asociados, que se repartían entre la Sede y Costa Rica, Georgia, Indonesia, Italia, Marruecos, Senegal, Tailandia, Uganda y Ucrania, lo cual representa una mejora con respecto a 2007, en que había solamente doce. Entre septiembre y octubre de 2008, otros seis Expertos Asociados procedentes de Bélgica, Finlandia, Alemania, Italia y el Japón comenzarán a desempeñarse en Marruecos, Moldova, Bélgica, Kenya, Turquía y Zimbabwe. Se dio comienzo al trámite para contratar un Experto Asociado danés, que será adscrito a la oficina de la OIM en Addis Abeba, y ya se encuentra casi ultimada la adscripción de un segundo Experto Asociado italiano a la oficina de la OIM en Trípoli.

12. La OIM cuenta con una de las tasas de retención más elevadas en el ámbito de los organismos internacionales. En total, suman ya 30 los antiguos Expertos Asociados que pasaron a pertenecer a la plantilla de la OIM en las oficinas exteriores y en la propia Sede.

Intercambio, adscripción y préstamo de personal

13. La adscripción de personal es un mecanismo sumamente útil, pues brinda la oportunidad de intercambiar conocimientos y buenas prácticas sobre las actividades que se emprenden en el campo de la migración y así reforzar los vínculos de colaboración con los gobiernos y las demás organizaciones.

14. Durante el presente período, se adscribieron a la OIM tres miembros del personal: dos por el Gobierno de la República de Corea y uno por el Consejo de Refugiados de Dinamarca. Además, la Organización prestó un miembro del personal al Foro Mundial sobre Migración y Desarrollo, otro a la Organización Internacional del Trabajo y otro a la OTAN.

Programas de pasantías

15. Una vez más, los números ponen de manifiesto que el programa de pasantías de la OIM constituye una experiencia enriquecedora y perdurable tanto para la Organización como para los jóvenes profesionales de talento que acoge. Durante el presente ejercicio, la OIM trabajó con 180 pasantes en total: 70 en la Sede y 110 en las oficinas exteriores.

16. Los pasantes acogidos en la OIM proceden de diferentes países y sus estudios y experiencia también son distintos (véase el Cuadro 11). En virtud de un acuerdo suscrito hace poco con el Ministerio de Igualdad de Género de la República de Corea, la Organización acogerá a universitarios de dicho país.

17. También en el caso de los pasantes, la OIM se destaca por su tasa de retención, ya que, durante el presente período, trece de ellos que trabajaban en la Sede continuaron en ésta con contratos especiales.

III. PRESTACIÓN EFICAZ DEL SERVICIO

18. En mayo de 2008, en el Boletín General No. 2038, se publicó un esbozo del **reparto de responsabilidades en materia de recursos humanos** correspondientes a la Sede, a las oficinas exteriores y a los Centros Administrativos de Manila y Panamá. La misión de ambos Centros Administrativos radica, por un lado, en velar por que los recursos humanos de la Organización sean gestionados de forma eficaz y racional, y por el otro, en prestar a las oficinas exteriores el apoyo particular que necesiten para gestionar los propios recursos humanos, con el fin de evitar que se dupliquen las prestaciones.

19. En el **Centro Administrativo de Manila, la Unidad de Recursos Humanos para las Operaciones** se encarga de:

- prestar apoyo administrativo en concepto del personal internacional (funcionarios) y del personal de servicios generales de la Sede;
- brindar servicios de contratación, administración y pago de nóminas en concepto de los funcionarios y del personal de servicios generales de la Sede;
- efectuar trámites referidos al seguro de salud y demás seguros de que es beneficiario el personal de la OIM y para determinar el personal que tiene derecho a acogerse a la Caja Común de Pensiones del Personal de las Naciones Unidas (UNJSPF).

20. En el **Centro Administrativo de Panamá, la Unidad de Apoyo al Personal de las Oficinas Exteriores (PAC-FPSU)** presta apoyo en el plano mundial y regional a las oficinas exteriores en concepto del personal contratado localmente, en particular, con relación al personal de servicios generales y a los funcionarios nacionales. Asimismo, se encarga de:

- el apoyo general a la administración del personal de las oficinas exteriores, el asesoramiento sobre beneficios de que goza el personal y la supervisión de la aplicación de las directrices sobre gestión de los recursos humanos;
- el apoyo al proceso de contratación y a las labores de evaluación y seguimiento de los trámites referidos al personal;
- el registro, con fines estadísticos en el programa PRISM, de los datos referidos al personal para facilitar su administración;
- la formulación de propuestas de mejora de las políticas sobre personal con arreglo a las observaciones y opiniones recibidas de las oficinas exteriores.

21. La Unidad de Apoyo al Personal de las Oficinas Exteriores les presta asistencia en lo que se refiere a los trámites de **calificación y ascenso del personal propio** para velar por que las categorías profesionales sean acordes con las responsabilidades del puesto en el conjunto de la OIM. En junio de 2008 comenzó a encargarse asimismo de los labores de calificación y ascenso de los funcionarios así como de los empleados de la Sede.

22. La División de Gestión de Recursos Humanos de Ginebra y la Unidad de Apoyo al Personal de las oficinas exteriores trabajaron en sintonía para elaborar **descripciones genéricas de puestos** para las Oficinas de Trámites en el Extranjero creadas al amparo del

Programa de los Estados Unidos para el Reasentamiento de Refugiados con motivo de una revisión de puestos y de la estructura orgánica de las operaciones de dichas Oficinas en el Medio Oriente. Una iniciativa similar emprendida en el Nepal permitirá consolidar la experiencia adquirida en tales empeños, establecer normas en materia de estructura, categorías y puestos, y velar por que se apliquen con coherencia y transparencia en el seno de toda la Organización.

23. Con la creación de un segundo puesto de **auxiliar de desarrollo y capacitación de personal** en el Centro Administrativo de Panamá prosiguió el proceso de deslocalización encaminado a fomentar el contacto directo con los colegas de la región. Ello facilitó la comunicación directa y la traducción al español de los principales documentos, lo cual redundó en que se asimile mejor la capacitación en las respectivas oficinas exteriores.

24. A la **Unidad de Salud y Seguro Médico** y a la **Unidad de Tramitación del Reembolso de Solicitudes Médicas** compete ayudar a las oficinas exteriores de África y de las Américas para tramitar los reembolsos en concepto del seguro de atención médica y del seguro de salud del personal nacional. Esas unidades se crearon en el Centro Administrativo de Panamá para distribuir adecuadamente la mayor carga de trabajo que conllevó extender el Plan del Servicio Médico al personal nacional que ha trabajado para la OIM, al menos, tres meses consecutivos y a las nuevas oficinas exteriores.

25. Según se establece en el Boletín General No. 2038, a la **División de Gestión de Recursos Humanos** incumbe fijar la política general en este capítulo. En cumplimiento de ese cometido formula estrategias y políticas sobre recursos humanos; fija normas; establece las normas de calidad que han de cumplir las compañías de seguros y vela por que éstas respeten dichas normas; lleva los asuntos referidos a la salud profesional, la movilidad del personal y la dotación de personal estratégico; y, por último, traza los planes de sucesión y de retención del personal.

III.1 Política y servicios referidos a la gestión de recursos humanos

26. Durante el presente período, la División **revisó o formuló nuevas políticas e instrucciones** para dotar al personal de orientaciones precisas y mejorar las condiciones de servicio en los siguientes capítulos:

- a) rotación (Boletín General No. 2028, de 21 de diciembre de 2007);
- b) licencia especial sin goce de sueldo (Boletín General N°. 2033, de 14 de marzo de 2008);
- c) contratación: establecimiento del tipo de contrato que se aplicará a todos los miembros del personal de la OIM y formalización de contratos con el personal de la OIM que reúna los requisitos (Boletín General No. 2034, de 15 de abril de 2008);
- d) licencia por adopción (Boletín General No. 2036, de 15 de abril de 2008).

27. Para facilitar diversos trámites, la División **simplificó aún más los formularios administrativos** correspondientes a trámites referidos al personal, declaraciones de sueldos, características del puesto y avisos de vacante.

28. **Otras actividades** dignas de mención:

- el desarrollo de las funciones de gestión de conocimientos del programa PRISM para que la Organización pueda atraer a más y mejores talentos, internos y externos, con el fin último de establecer relaciones duraderas con unos y otros candidatos. Se pretende acrecentar la lista de reserva de candidatos y para ello, en vez de limitarse a responder y archivar las solicitudes recibidas, se procurará mantener una relación periódica con los candidatos calificados y con los demás postulantes;
- la formulación de controles específicos y de los respectivos informes de auditoría para reducir los errores en las nóminas de sueldos.

29. La División de Gestión de Recursos Humanos también ayudó a elaborar el compendio de Boletines Generales e Instrucciones Generales y asesoró sobre nuevos procedimientos de emisión y presentación para mejorar la consulta de documentos.

III.2 Bienestar del personal y mejora de las condiciones de trabajo

30. En diciembre de 2007, la Administración aprobó **extender el Plan de Servicio Médico a todo el personal contratado localmente** y para su puesta en práctica se constituyó un grupo de trabajo con personal de recursos humanos de la Sede, del Centro Administrativo de Panamá y de otras unidades. En marzo de 2008 la Oficina del Director General aprobó las recomendaciones presentadas por el grupo de trabajo, tras lo cual éste comenzó a ejecutar el plan en todos los países. El consiguiente aumento de la carga de trabajo motivó que se creara la Unidad de Apoyo al Personal de las Oficinas Exteriores, en Panamá.

31. En 2008, la Administración negoció una **rebaja de las primas** de todas las pólizas de seguro de salud contratadas por la OIM, particularmente en concepto de hijos a cargo. Gracias a ello se ha podido beneficiar a un mayor número de hijos a cargo, sobre todo en las oficinas exteriores, cuyo personal tiene familias numerosas y menores ingresos. También se negociaron otras **mejoras**, como ampliar la cobertura del seguro de salud tras el cese en el servicio.

32. La Unidad de Salud Profesional formalizó **acuerdos especiales con los principales hospitales de Ginebra** para agilizar el trámite de internación y conseguir mejores precios. Actualmente hay gestiones en curso para establecer acuerdos similares en aquellos lugares donde radican las oficinas exteriores de la OIM.

33. Prosiguen sin pausa las labores para **mitigar las consecuencias que de las misiones que conllevan condiciones de vida difíciles** y de los incidentes críticos se derivan para la salud mental de los miembros del personal. Con relación a ello, la División trabaja en estrecha colaboración con la Dependencia de Gestión del Estrés Postraumático, de las Naciones Unidas, que se encarga de brindar atención tanto individual como colectiva en tres destinos donde reinan condiciones particularmente peligrosas, como el Sudán, Kenya y Myanmar. La Unidad de Salud Profesional también se encargó de asesorar a los colegas que se encuentran en situaciones de emergencia y en labores de pleno despliegue de las respectivas misiones, así como atendiendo a solicitudes particulares.

34. La División **diversificó los canales de comunicación con el personal de la OIM en todos los países**, con el lanzamiento de “¿Sabías que...?”, una serie de mensajes de correo electrónico para difundir de forma sencilla y clara los actuales y nuevos servicios y procesos en materia de recursos humanos, indicándose respectivamente el nombre de la persona encargada. Los portales de Intranet son revisados y mejorados periódicamente para que el personal pueda estar al corriente de todo lo relativo a recursos humanos. Se emprendieron diversas campañas de divulgación sobre el peligro de los accidentes de circulación y del cáncer de mama.

Relaciones con el personal

35. La **División de Gestión de Recursos Humanos trabajó estrechamente con la Asociación de Personal a lo largo del período que motiva el presente informe**, particularmente sobre las políticas de recursos humanos que se han expuesto en los párrafos precedentes, con el fin último de obtener resultados provechosos para todo el personal.

36. La **colaboración con el Mediador** tuvo por objeto la prevención de conflictos. Se trabajó de común acuerdo para fortalecer las antedichas políticas, la salud profesional del personal de la OIM en los diversos países y la prevención de conflictos, emprendiendo con ese fin diversas iniciativas de capacitación y aprendizaje. La Oficina del Mediador y la Unidad de Desarrollo y Capacitación del Personal organizaron tres talleres en que se examinó la relación entre las diferencias culturales y los conflictos, en la Sede y en las oficinas exteriores, y se comenzó a estudiar la manera de perfeccionar dicho instrumento. También se prevé organizar otros talleres sobre las técnicas de mediación y la manera de fomentar un clima agradable en el lugar de trabajo. La Oficina del Mediador sostiene que la Unidad de Desarrollo y Capacitación del Personal contribuye notablemente a la misión de evitar los conflictos en el seno de la Organización.

37. En lo que respecta a las **reclamaciones del personal**, la Junta de Revisión Administrativa recibió dos recursos a lo largo del período anual que culmina el 30 junio de 2008, y se presentó una queja ante el Tribunal Administrativo de la OIT.

III. 3 Desarrollo y capacitación del personal

38. En 2008 se publicó por vez primera el **calendario de cursos** y se distribuyó a todo el personal de la OIM para que pudiera prepararse para asistir a ellos con la debida antelación.

39. Se consolidaron los **programas esenciales de enseñanza** sobre liderazgo y competencias directivas; a saber: el Programa de Jefes de Misión; el Programa de capacitación para la gestión de proyectos; Inspirar confianza; y, por último, el nuevo Programa de presentación de competencias ejecutivas (Tras realizarse por primera vez con carácter experimental en diciembre de 2007, este último programa se ofrecerá regularmente en el transcurso de 2008).

40. Al mismo tiempo, la Unidad de Desarrollo y Capacitación del Personal se dedicó a **fijar nuevas normas sobre instrumentos de capacitación** para atender a las necesidades de las diversas categorías profesionales. Se creó un programa para enseñar a redactar informes sobre reuniones y notas informativas; también se elaboraron instrumentos de educación en línea para enseñar las tres lenguas oficiales de la OIM.

41. Durante el período en cuestión, la Unidad puso especial ahínco en **facilitar diversos procesos de desarrollo**, organizando sesiones de planificación y formación de equipos para más de seis equipos en el Centro Administrativo de Manila, de la Sede y en oficinas exteriores. También organizó y cofacilitó la reunión internacional de funcionarios de gestión de recursos (Manila, noviembre de 2007, y Panamá, mayo de 2008), en la cual se formularon diversas recomendaciones específicas para fortalecer la función de gestión de recursos en el conjunto de la Organización.

42. Actualmente, se preparan **nuevas iniciativas** que permitan utilizar estratégicamente la función de capacitación y desarrollo para que la OIM se pueda dotar de mayor capacidad de cumplir su mandato con arreglo a los más exigentes criterios profesionales. Cabe citar las siguientes:

- a) establecimiento de una política común para reglamentar el tiempo de estudio y la educación formal individual;
- b) consolidar procedimientos en materia de capacitación en el empleo y de los correspondientes deberes de estudio;
- c) nueva estrategia de planificación de sucesiones para que la OIM pueda retener y preparar al personal profesional asignado para que asuma funciones clave;
- d) llegar a un mayor número del personal de la OIM para atender a las necesidades de todas las categorías del personal en lo que se refiere a la capacitación y desarrollo profesional continuo del personal.

Annex

STATISTICAL OVERVIEW

IOM STAFF COMPOSITION	2
Figure 1 IOM Field Locations, 2004-2008	2
Figure 2 IOM Staffing Trends, 2004-2008	2
Figure 3 IOM Staff by Category, Location and Gender, June 2008	3
Figure 4 Officials - Distribution by Gender and Category/ Grade, 2004-2008	3
Figure 5 Officials - Distribution by Gender and Category/Grade, June 2008	4
Figure 6 Officials - Distribution by Country of Nationality, Category/Grade and Gender, June 2008	5
Figure 7 General Service Staff - Distribution by Category/Grade and Gender, June 2008	8
Figure 8 Headquarters General Service Staff - Distribution by Country of Nationality and Gender, June 2008	8
Figure 9 General Service Staff - Distribution by Country of Nationality, Category/Grade and Gender, June 2008	9
ALTERNATIVE STAFFING RESOURCES	12
Figure 10 Associate Experts - Distribution by Country of Nationality, 2004 - June 2008	12
Figure 11 Interns - Distribution by Duty Station and Gender, July 2007 - June 2008	13
RECRUITMENT AND SELECTION	14
Figure 12 Vacancy Notices issued for Officials, 2004 - June 2008	14
Figure 13 Officials appointed through Vacancy Notices, 2004 - June 2008	14
Figure 14 Officials appointed through Vacancy Notices - by Country of Nationality 2004 - June 2008	15
Figure 15 Vacancy Notices issued for Employees at Headquarters, 2004 - June 2008	17
Figure 16 Mobility of Internal Staff, 2004 - June 2008	17
Figure 17 Temporary Recruitment and Selection, 2004 - June 2008.....	17
STAFF DEVELOPMENT AND LEARNING	18
Figure 18 Staff Development and Learning Activities, 2004 - June 2008	18
Figure 19 Staff Trained by Location, 2004 - June 2008	18
Figure 20 Staff Trained by Gender, 2004 - June 2008	19
Figure 21 Staff Trained by Category, 2004 - June 2008	19
Figure 22 Staff Trained by Main Areas of Learning and Development, January - June 2008	20

IOM STAFF COMPOSITION¹

Figure 1. IOM Field Locations, 2004-2008

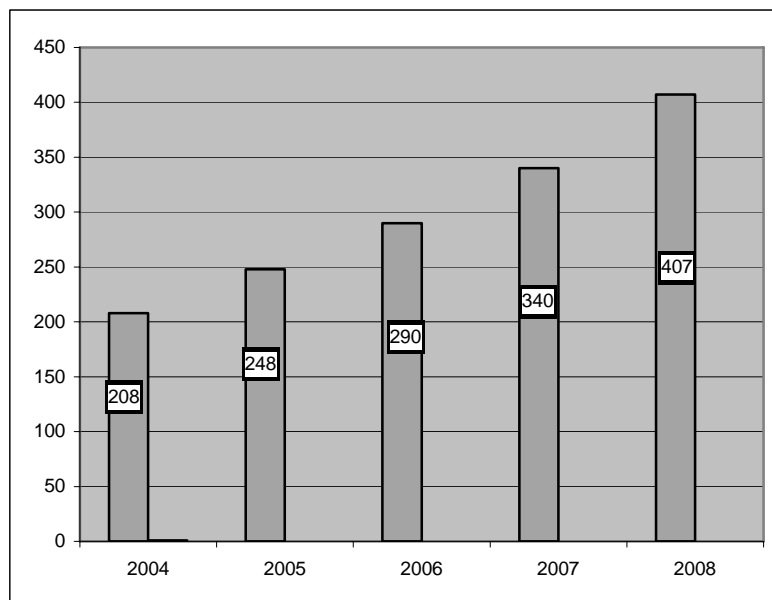
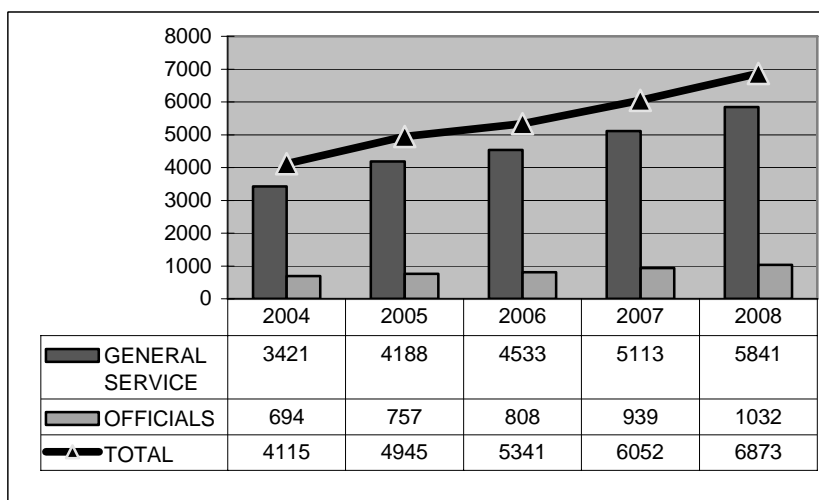


Figure 2. IOM Staffing Trends², 2004-2008



¹ IOM staff statistics have been revised in order to group categories of staff with similar responsibilities.

² Including staff members on short-term contracts.

Figure 3. IOM Staff by Category, Location and Gender, June 2008

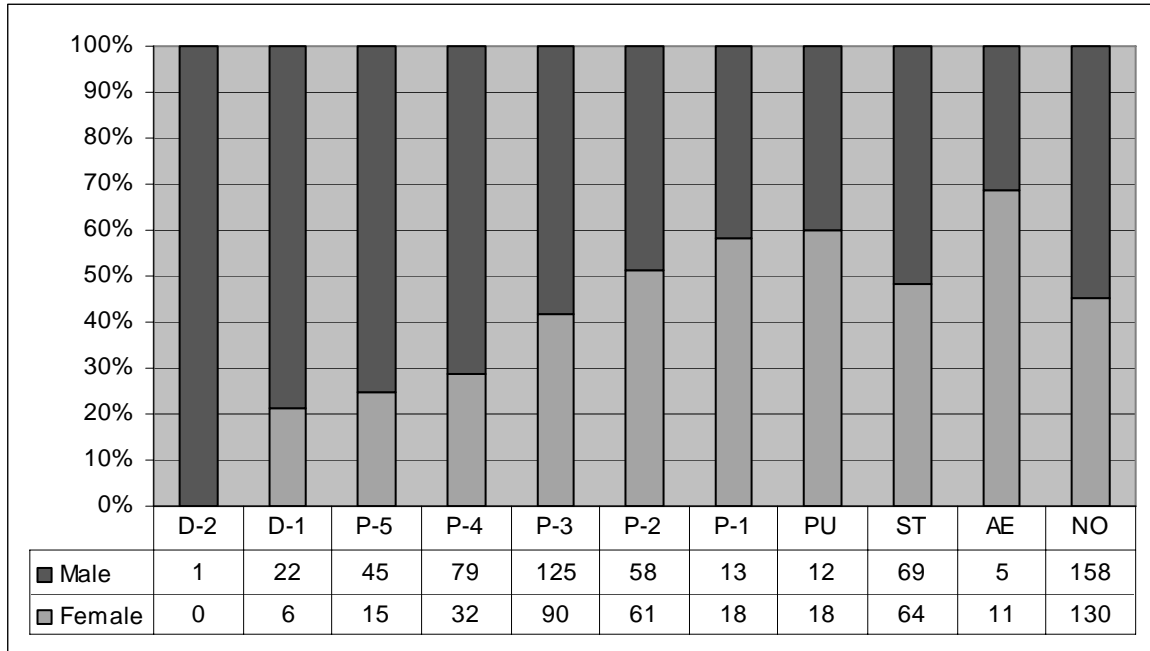
Category		Headquarters		Field		Total
		F	M	F	M	
Officials (1,032)	Officials ³	54	58	186	297	595
	Officials, short-term	6	3	58	66	133
	National Officers	-	-	130	158	288
	Associate Experts	2	3	9	2	16
General Service (5,841)	General Service ³	54	19	1900	2223	4196
	General Service, short-term	-	2	680	963	1645
TOTAL		116	85	2963	3709	6873

Figure 4. Officials - Distribution by Gender and Category/Grade, 2004-2008

Category/grade		June 2004		June 2005		June 2006		June 2007		June 2008	
		M	F	M	F	M	F	M	F	M	F
P5 and above		16%	6%	14%	6%	14%	6%	13%	5%	12%	5%
P3-P4		41%	30%	37%	28%	38%	32%	36%	33%	35%	27%
P1-P2		12%	24%	14%	23%	14%	21%	14%	16%	12%	18%
PU		3%	2%	2%	3%	3%	4%	3%	4%	2%	4%
Short-term officials		15%	18%	17%	20%	17%	13%	10%	13%	12%	14%
Associate Experts		1%	5%	1%	4%	1%	4%	0%	3%	1%	2%
National Officers		12%	16%	15%	17%	14%	20%	24%	26%	27%	29%
Total	Gender	398	296	426	331	458	350	532	407	587	445
	Gender %	57%	43%	56%	44%	57%	43%	57%	43%	57%	43%
Total Officials		694		757		808		939		1032	

³ Not including the Director General, Deputy Director General, consultants, interns and staff on special leave without pay.

Figure 5. Officials - Distribution by Gender and Category/Grade, June 2008



6. Officials - Distribution by Country of Nationality, Category/Grade and Gender, June 2008

Country of nationality	Category/Grade											Total	Gender breakdown	
	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2	P-1	UG	Short-term Officials	Associate Experts	National Officers		F	M
Member States														
Afghanistan					1	1			1		6	9		9
Albania					1				1		5	7	6	1
Algeria				1	1							2		2
Argentina				2	1							3	2	1
Armenia											3	3	2	1
Australia		2	2	7	7		3	2	7		1	31	12	19
Austria		1		2	4		1			1	1	10	3	7
Azerbaijan				1							1	2		2
Bangladesh			2		1				1		16	20	7	13
Belarus					1						2	3	1	2
Belgium			2	4	2	1		1	2	1	2	15	5	10
Benin									1			1		1
Bolivia			1									1	1	
Bosnia and Herzegovina				1	3							4	3	1
Brazil				2	1							3	1	2
Bulgaria				1								1	1	
Burkina Faso					1	1						2		2
Cambodia											3	3	1	2
Cameroon							1					1		1
Canada			3	4	13	4	1	1	9			35	16	19
Chile			1								1	2		2
Colombia						2					51	53	29	24
Costa Rica		1	1	2	3	1			1		2	11	4	7
Côte d'Ivoire					2							2	1	1
Croatia				2	1		1	1			1	6	4	2
Czech Republic											1	1	1	
Democratic Republic of the Congo					1	1					2	4	1	3
Denmark				1					1			2	1	1
Ecuador					1	1	1				7	10	4	6
Egypt			1		1	1	3		3		3	12	5	7
El Salvador									1			1		1
Finland					2	1					1	4	1	3
France		1	5	4	10	7	1	4	4	1		37	17	20
Georgia				1		3					2	6	3	3
Germany		7	2	7	9	4			4	1	2	36	16	20
Ghana			1	2		3					6	12	5	7
Greece				1		1	1	1			1	5	3	2
Guatemala											2	2	1	1
Guinea											1	1		1
Haiti											3	3		3
Honduras						1						1	1	

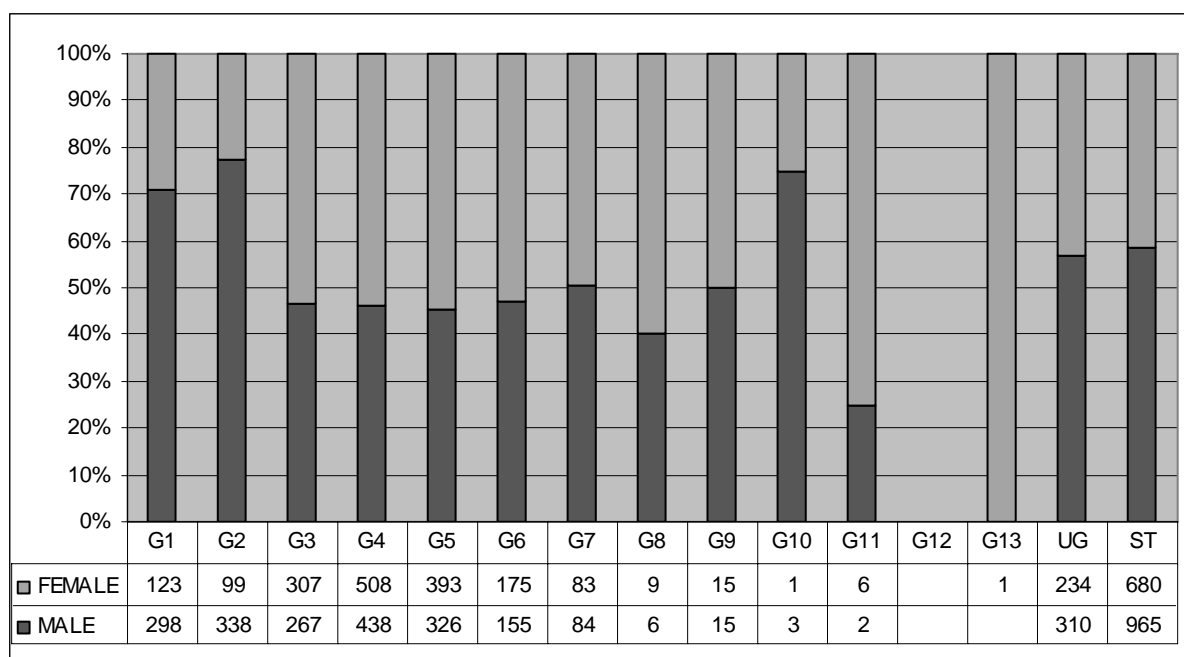
6. Officials - Distribution by Country of Nationality, Category/Grade and Gender, June 2008 (continued)

Country of nationality	Category/Grade											Total	Gender breakdown	
	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2	P-1	UG	Short-term Officials	Associate Experts	National Officers		F	M
Member States (continued)														
Hungary			1	1							3	5	5	
India		1	2	1	3	2	1		1			11	5	6
Iran (Islamic Republic of)			1		1						2	4	1	3
Ireland				1	1	1			2		1	6	3	3
Israel					1							1	1	
Italy		5	2	9	11	7	3	2	9	5	2	55	20	35
Japan		1	1		6	3			1	4	1	17	13	4
Jordan				3	3	1			2		6	15	3	12
Kazakhstan					1						1	2	1	1
Kenya			1	2	9	3			6		9	30	13	17
Kyrgyzstan									1		2	3	3	
Liberia					1	1						2		2
Libyan Arab Jamahiriya											1	1		1
Lithuania									1		1	2	2	
Mali					1						1	2		2
Mauritius					1						1	2	2	
Mexico									1			1		1
Moldova						1					2	3	1	2
Morocco									1			1		1
Nepal											5	5	1	4
Netherlands		1	2		4	1		2	3			13	6	7
New Zealand			2									2		2
Nicaragua				1	1							2		2
Niger					1							1	1	
Norway			1	1	1				1			4	1	3
Pakistan					2				2		9	13	1	12
Panama			1		1						3	5	1	4
Peru				1	1						3	5	1	4
Philippines			1	3	10	10	1		6		11	42	19	23
Poland							1	1	1		3	6	4	2
Portugal			1	1	3	1	1	1	5			13	1	12
Republic of Korea				1		1						2	1	1
Romania			1	3	1	2			1		1	9	7	2
Senegal					1				1		3	5	3	2
Serbia				4	9				2		5	20	7	13
Sierra Leone				1					2			3	1	2
Slovakia									1		1	2	2	
South Africa						1			2		3	6	5	1
Spain		1		1	3	1			1			7	5	2
Sri Lanka				1	1						4	6	2	4
Sudan			1			1			1		11	14	2	12

6. Officials - Distribution by Country of Nationality, Category/Grade and Gender, June 2008 (continued)

Country of nationality	Category/Grade											Total	Gender breakdown	
	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2	P-1	UG	Short-term Officials	Associate Experts	National Officers		F	M
Member States (continued)														
Sweden				1	5	1			1	1		9	8	1
Switzerland	1		3	4	1	4			1			14	8	6
Tajikistan						1			2		1	4	1	3
Thailand				1	2	3	2	1	1		8	18	11	7
Togo				1								1		1
Tunisia						1					2	3		3
Turkey					1				1			2		2
Uganda				1		1			1		3	6	2	4
Ukraine					2	2					7	11	8	3
United Kingdom		1	3	5	14	2		3	12		3	43	19	24
United Republic of Tanzania											2	2	1	1
United States of America		3	11	13	23	17	6	5	19	2	2	101	40	61
Uruguay		1	4		1	1			1			8	2	6
Venezuela (Bolivarian Republic of)		1									1	2	1	1
Viet Nam					1						5	6	4	2
Zambia							1		1			2	1	1
Zimbabwe					2						8	10	3	7
Observers/non-Member States														
Chad						1						1	1	
China				1							1	2		2
Eritrea					1							1		1
Ethiopia					2		1				6	9	3	6
Indonesia					2	4		1			8	15	9	6
Iraq					1	1					3	5	4	1
Lebanon				1								1	1	
Malaysia					1	1						2		2
Mozambique		1			3			1				5	1	4
Myanmar								2	1		2	5	2	3
Russian Federation				2	3	5	1		2		2	15	8	7
Syrian Arab Republic											3	3	1	2
The former Yugoslav Republic of Macedonia				1	3	4						8	1	7
Turkmenistan					2							2	2	
Uzbekistan								1				1	1	
Total	1	28	60	111	215	119	31	30	133	16	288	1032	445	587

**Figure 7. General Service Staff - Distribution by Category/Grade and Gender
 June 2008**



**Figure 8. Headquarters General Service Staff⁴ - Distribution by Country
 of Nationality and Gender, June 2008**

Country of nationality	Gender		Total
	F	M	
Albania		1	1
Argentina	1		1
Azerbaijan	1		1
Barbados		1	1
Bosnia and Herzegovina	1		1
Bulgaria	1		1
Canada	1		1
Colombia	1		1
France	15	7	22
Germany	2	1	3
Italy	4	1	5
Mexico		1	1
Netherlands	1		1
Portugal	1		1
Romania		1	1
Slovakia	1		1
Sri Lanka		2	2
Switzerland	13	3	16
The former Yugoslav Republic of Macedonia	1	2	3
United Kingdom	6	1	7
United Republic of Tanzania	2		2
Uruguay	2		2
Grand Total	54	21	75

⁴ Including short-term employees.

9. General Service Staff - Distribution by Country of Nationality, Category/Grade and Gender, June 2008

Country of nationality	Category/Grade															Total	Gender breakdown		
	G-13	G-12	G-11	G-10	G-9	G-8	G-7	G-6	G-5	G-4	G-3	G-2	G-1	UG	ST		F	M	
Member States																			
Afghanistan							9	7	15	18	5	33	35	5	18		145	11	134
Albania								2	2	7	1		3	1			16	11	5
Angola														25	13		38	8	30
Argentina								2	4	5	6	2	1	4	6		30	24	6
Armenia								2	3	3		2			1		11	3	8
Australia								3	2	5							10	9	1
Austria								4	3	3	6			1			17	11	6
Azerbaijan								1	1	2	1	2		53	10		70	21	49
Bangladesh							3	4	7	11	23	3	3	2	2		58	22	36
Belarus								2	1	13	1	2	1		3		23	16	7
Belgium						2		1	6	12	4						25	15	10
Benin											1						1		1
Bolivia														2	9		11	4	7
Bosnia and Herzegovina							1	5	7	7	6	3		15	12		56	29	27
Brazil									1						2		3	3	
Bulgaria									1	2	1			1			5	4	1
Burundi															1		1	1	
Cambodia							1	6	7		4	4	13	4	27		66	23	43
Cameroon														2			2	1	1
Canada							2	3		3					2		10	6	4
Chile										2	4		2		2		10	7	3
Colombia							6	23	69	15	44	24	21	27	2		231	134	97
Costa Rica							1	2	3	1	2	1		14	12		36	23	13
Côte d'Ivoire									3		6	3	2	4	5		23	5	18
Croatia								3		3		1		1			8	5	3
Czech Republic									2	4	5						11	8	3
Democratic Republic of the Congo										2				8	14		24	6	18
Denmark								2						1	1		4	1	3
Dominican Republic							2						2		2		6	3	3
Ecuador							9	4	7	7	11	17	31	5			91	44	47
Egypt							2	2	6	9	2	4	2	5	24		56	31	25
El Salvador									2	1			2	1	2		8	6	2
Estonia									1								1	1	
Finland							1	2	2	1	1				1		8	4	4
France							2	5	10	11	5	2	3		2		40	27	13
Gambia										1		1					2	1	1
Georgia							1	2	3		2		2	4	4		18	9	9
Germany	1							3	8	9	10						31	18	13
Ghana								5	11	10	10	6	4		4		50	23	27
Greece							1	1	3	1		1	4	3			14	8	6
Guatemala							4	2	8	3	1	9	16	1	2		46	16	30
Guinea							1	1	3	6	3	3	3	2	2		24	9	15
Haiti								2	4	19	6	11	8	1	10		61	17	44
Honduras									2	1		2	1	2	2		10	7	3
Hungary								1	4		2		1		1		9	3	6

9. General Service Staff - Distribution by Country of Nationality, Category/Grade and Gender, June 2008 (continued)

Country of nationality	Category/Grade															Total	Gender breakdown	
	G-13	G-12	G-11	G-10	G-9	G-8	G-7	G-6	G-5	G-4	G-3	G-2	G-1	UG	ST		F	M
Member States (cont'd)																		
India								1		5		2		1	1	10	3	7
Iran (Islamic Republic of)							1	2		6	4	1			1	15	9	6
Ireland								1		1	2			1	1	6	4	2
Italy						1	5	7	12	12	8	6	8	12	4	75	55	20
Jamaica														2		2	1	1
Japan									2		2	2				6	6	
Jordan							3	7	24	26	13	9	6	26	38	152	68	84
Kazakhstan							2	2	2	1			2	3	4	16	12	4
Kenya							8	10	40	36	7	22	30	14	24	191	87	104
Kyrgyzstan							2		2	1	1	1	2	3	3	15	7	8
Latvia															2	2	2	
Liberia										2	2	2			9	15	3	12
Libyan Arab Jamahiriya							1	3			2	1		1	12	20	8	12
Lithuania							1	3	1	1						6	4	2
Mali									1				1		3	5		5
Malta															1	1	1	
Mauritius											1					1	1	
Mexico									4	2				6	3	15	8	7
Moldova							6	6	13	3	4	4	1	1	4	42	28	14
Mongolia									1							1	1	
Montenegro								1	1	1	1					4	3	1
Morocco												2	1		4	7	2	5
Nepal								5	28	69	30	7	8	14	117	278	118	160
Netherlands			7	4	29	9	7	2	5		1					64	36	28
Nicaragua									1					4		5	3	2
Nigeria							3			1	1		1	3	6	15	8	7
Norway									1	5	9					15	10	5
Pakistan							1	1	10	14	42	3	12	2	24	109	31	78
Panama									1	7			1		2	11	7	4
Paraguay														1		1		1
Peru								1	1		2		1	13	11	29	10	19
Philippines							12	24	37	57	19	17	5	1	42	214	128	86
Poland							1	2	4	4	5	1		1	2	20	17	3
Portugal								1	1	1				2	1	6	5	1
Republic of Korea															3	3	1	2
Romania								2	3	1	4		2	2	1	15	6	9
Rwanda															3	3	1	2
Senegal							1	3	6	3	4	2	1	3		23	10	13
Serbia							6	12	11	35	12	11	8	2	11	108	42	66
Sierra Leone								4	2	2	3	4	3	3	1	22	5	17
Slovakia									6	6	5	1			1	19	16	3
Slovenia										1					1	2		2
Somalia									2			1		9	7	19	5	14
South Africa							1	6	6	2		3	1		2	21	12	9
Spain							1	1	4	2	1	1		1	1	12	8	4

9. General Service Staff - Distribution by Country of Nationality, Category/Grade and Gender, June 2008 (continued)

Country of nationality	Category/Grade															Total	Gender breakdown			
	G-13	G-12	G-11	G-10	G-9	G-8	G-7	G-6	G-5	G-4	G-3	G-2	G-1	UG	ST		F	M		
Member States (cont'd)																				
Sri Lanka							2	17	29	27	13	26	23	7	41			185	31	154
Sudan							1	7	20	40	36	36	25	37	117			319	69	250
Sweden			1		1					2				1	1			6	5	1
Switzerland							1	2	13	5	1	1			1			24	18	6
Tajikistan								2	3	7	10	3	6	4	2			37	11	26
Thailand							2	4	31	50	46	11	9	19	50			222	141	81
Togo														1	1			2		2
Tunisia							1					1						2	1	1
Turkey							3	1	1		8	1		1	7			22	12	10
Uganda							1	3	1	4		4	3	3	18			37	15	22
Ukraine							3	2	7	12	4		1	11	14			54	38	16
United Kingdom							5	7	4	35	4	2		3	4			64	29	35
United Republic of Tanzania							1		6	9	5	6	3	26	24			80	31	49
United States of America						3	4	4	8	13		9			1			42	24	18
Uruguay							1	2		1				2	1			7	6	1
Venezuela (Bolivarian Republic of)								1		1		1						3	2	1
Viet Nam							3	8	11	28	19	16	4	2	3			94	76	18
Yemen														1				1		1
Zambia							2			4	2	1	4	1	18			32	10	22
Zimbabwe							1	3	23	15	17	8	23	1	46			137	62	75
Observers and non-Member States																				
Barbados															1			1		1
Bahrain															1			1	1	
Botswana											1							1	1	
China									1			1		1	3			6	5	1
Cuba										1				1				2	2	
Eritrea									1						3			4	2	2
Ethiopia								5	15	8	4	4	1	5	3			45	17	28
Hong Kong							1					2						3	3	
Indonesia							11	28	47	104	22	45	45	13	209			524	164	360
Iraq							1	3	3	8		2			7			24	4	20
Korea (Democratic People's Republic of)															1			1	1	
Lao People's Democratic Republic															4			4	2	2
Lebanon														9	2			11	5	6
Mozambique							1		1						10			12	2	10
Myanmar								1			2	1	3	44	397			448	222	226
Papua New Guinea							2			1		1			2			6	2	4
Russian Federation							9	15	28	42	10		11	9	3			127	95	32
Syrian Arab Republic									10	4	1		2		66			83	48	35
The former Yugoslav Republic of Macedonia							2	2	7	5	3	1	3		2			25	18	7
Timor-Leste							1	1	6	16	4	17	1	10	30			86	20	66
Trinidad and Tobago								1							4			5	5	
Turkmenistan								1				1		1				3		3
Uzbekistan								1			1			6				8	4	4
Total	1	0	8	4	30	15	167	330	719	946	574	437	421	544	1645			5841	2634	3207

ALTERNATIVE STAFFING RESOURCES

Figure 10. Associate Experts - Distribution by Country of Nationality, 2004 - June 2008⁵

	2004	2005	2006	2007	June 2008
Armenia	1	1	1 ⁶		
Austria			1	1	1
Belgium	1	2	2	1	1
France					1
Germany	3	3	3	1	1
Italy	3	4	4	4	5
Japan	3	1	1	2	4
Morocco					
Netherlands	4	4	4		
Niger	1	1	1 ⁷		
Sweden	4	4	4	1	1
Switzerland	1				
United States of America	3	2	2	2	2
Total	24	22	21	12	16

⁵ Includes Associate Experts present for only part of the year.

⁶ Funded by the Government of the Netherlands.

⁷ Funded by *Organisation Internationale de la Francophonie*.

11. Interns - Distribution by Duty Station and Gender, July 2007 - June 2008

Duty station	F	M	Total
Headquarters			
Budget	2		2
Director General's Office	5	2	7
Donor Relations	5		5
Election Support		1	1
Emergency and Post-crisis	3		3
Human Resources Management		1	1
Intergovernmental Consultations		1	1
International Dialogue on Migration	2		2
International Migration Law and Legal Affairs	9	1	10
Labour and Facilitated Migration	4		4
Media and Public Information	4	1	5
Migration Health	5		5
Migration Management Services	3		3
Migration Policy Research	8		8
Ombudsperson	2		2
Regional Advisers			
Regulating Migration	1		1
Research and Publications	2	1	3
Return Management and Counter-trafficking	4		4
Staff Development and Learning		1	1
Strategic Policy Planning		1	1
Translations	1		1
Headquarters total	60	10	70
Field			
Argentina	1		1
Austria	3		3
Bangladesh	2	2	4
Belgium	5	1	6
Chile	1	1	2
Colombia	2	2	4
Costa Rica	2	1	3
Egypt	7	3	10
France	1	1	2
Haiti	1		1
Indonesia	4	3	7
Japan	1	1	2
Kenya	8	2	10
Kuwait	1		1
Malta	1		1
Moldova	1		1
Morocco	1		1
Pakistan	3	2	5
Philippines	5	4	9
Russian Federation	2		2
Sierra Leone	1		1
South Africa	1	2	3
Switzerland (Berne only, excluding Geneva)	2		2
Syrian Arab Republic		1	1
Tajikistan	2		2
Thailand	6	4	10
Timor-Leste	1	2	3
Turkey	1		1
Ukraine	3	1	4
United States of America	1	1	2
Viet Nam	4		4
Zimbabwe	2		2
Field Total	76	34	110
GRAND TOTAL	136	44	180

RECRUITMENT AND SELECTION

Figure 12. Vacancy Notices issued for Officials, 2004 - June 2008

Vacancy notices issued	2004	2005	2006	2007	June 2008
Total number of vacancy notices issued	56	61	72	106	39
Headquarters positions	8	14	8	16	4
Field positions	48	47	64	90	35
Advertised internally only⁸	42	40	37	56	32
Headquarters positions	6	6	5	12	4
Field positions	36	34	32	44	28
Advertised internally and externally	14	21	35	50	7
Headquarters positions	2	8	3	4	0
Field positions	12	13	32	46	7

Figure 13. Officials appointed through Vacancy Notices, 2004 - June 2008

Vacancy notices issued	2004	2005	2006	2007	June 2008
Vacancies filled internally	38	39	45	46	12
Headquarters positions	4	13	5	11	3
Field positions	34	29	40	35	9
Vacancies filled externally	5	6	14	40	4
Headquarters positions	1	1	2	3	0
Field positions	4	6	12	37	4
Total	43	45	59	86	16

⁸ As of January 2008, internal vacancy notices are also published for external candidates from non-represented Member States

**14. Officials appointed through Vacancy Notices by Country of Nationality
 2004 - June 2008**

Country of nationality	2004	2005	2006	2007	June 2008
Albania	1		1		
Argentina			1		
Australia	2	3	2	7	
Austria		1	2		1
Azerbaijan				1	
Bangladesh				2	
Belgium		3			
Bosnia and Herzegovina		1			
Brazil		1	1	2	
Burkina Faso	1				
Canada	2	2	7	1	
Chile			1		
Colombia		1			
Costa Rica			2	2	
Côte d'Ivoire				1	
Croatia	2	1			
Denmark		1			
Ecuador					1
Egypt		1	1	3	
Ethiopia ¹⁰			1		
Eritrea ⁹		1			
Finland		1			
France	1	3	5	5	
Georgia	1			1	
Germany	3	3	2	3	2
Ghana				1	
Greece	1				
Hungary	1				
India		2		2	1
Indonesia ¹⁰				2	
Iraq ⁹			1		
Ireland	1			1	
Israel			1		
Italy	3	3	4	8	
Japan	2		1		1
Jordan				2	
Kazakhstan	1				1
Kenya	1		1	2	
Latvia			1		
Liberia				1	
Malaysia ⁹				1	
Netherlands	1		1	2	
Niger				1	
Nigeria				1	
Norway					1
Pakistan	1	1			
Panama		1			
Philippines	1	2	1	2	

**14. Officials appointed through Vacancy Notices by Country of Nationality,
2004 - June 2008 (continued)**

Country of nationality	2004	2005	2006	2007	June 2008
Portugal	1				1
Republic of Korea			1		
Romania	1	1	1		1
Russian Federation ¹⁰		1	2	6	
Senegal	1		1		
Serbia	1	1		1	1
Sierra Leone				1	
South Africa		1			
Slovakia			1		
Spain	1			1	
Sri Lanka				1	
Sudan				1	
Sweden			2		
Switzerland	4	1			
Thailand				2	
The former Yugoslav Republic of Macedonia ¹⁰	1	1	2	1	
Togo			1		
Tunisia		1			
Turkey	1				
Uganda				1	
Ukraine		1		2	
United Kingdom	2	3	3	1	1
United States of America	4	2	8	14	4
Total	43	45	59	86	16
Number of nationalities	28	29	30	36	12

⁹ Non-Member States

¹⁰ Observer States

Figure 15. Vacancy Notices issued for Employees at Headquarters, 2004 - June 2008

Vacancy notices issued	2004	2005	2006	2007	June 2008
Total number of vacancy notices issued	7	2	3	3	3
Advertised internally only	7	2	3	2	2
Advertised internally and externally	-	-	-	1	1
Total number of corresponding positions	9	2	3	3	3
Vacancies filled internally	9	2	2	1	2
Employees from Headquarters	9	2	2	1	2
Employees from the Field	-	-	-	-	-
Vacancies filled externally	-	-	-	1 ¹¹	1
Cancelled / reissued	-	-	-	-	-

Figure 16. Mobility of Internal Staff, 2004 - June 2008

	2004	2005	2006	2007	June 2008
From Headquarters to the Field	2	2	6	5	1
From the Field to Headquarters	1	2	1	8	2
From the Field to the Field	24	19	25	41	5
Reassignment within same duty station	11	16	13	19	8
Total	38	39	45	73	16

Figure 17. Temporary Recruitment and Selection, 2004 - June 2008

	2004	2005	2006	2007	June 2008
For officials					
Number of temporary vacancy notices issued	56	97	101	41	135
Number of temporary positions filled	162	210	56	17	135
For emergency and post-conflict operations	88	138	26	21	44
For employees at Headquarters					
Number of temporary vacancy notices issued	22	4	-	-	3
Number of temporary positions filled	29	12	-	-	3

¹¹ External candidate from a non-represented Member State.

STAFF DEVELOPMENT AND LEARNING

Figure 18. Staff Development and Learning Activities, 2004 - June 2008

	2004	2005	2006	2007	June 2008
Learning activities organized and/or financed by SDL or implemented in coordination with SDL	114	111	66	89	34
Total staff members	4037	5015	6470	6052	6873
Staff members trained	832	786	631	894	589
Percentage of staff trained	20.6%	15.7%	9.8%	14.8%	8.57%

Figure 19. Staff Trained by Location, 2004 - June 2008

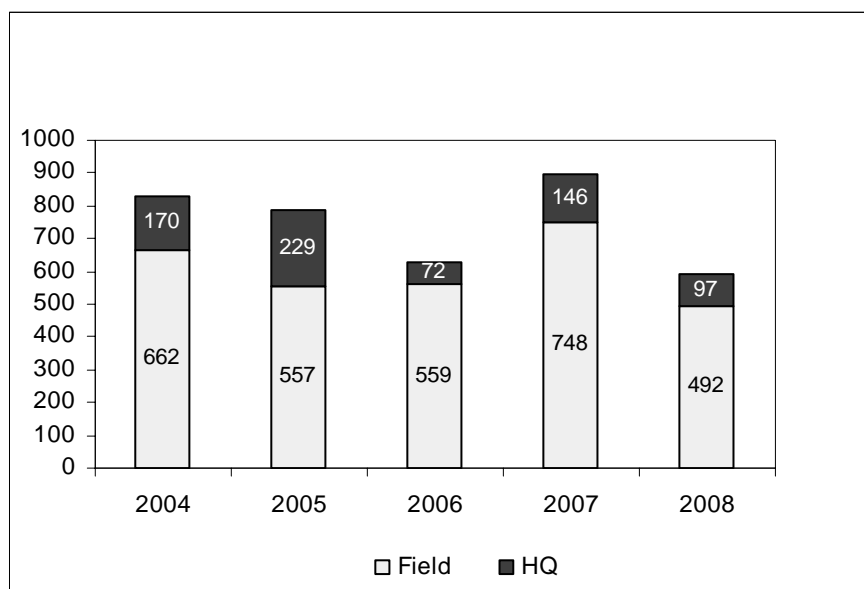


Figure 20. Staff Trained by Gender, 2004 - June 2008

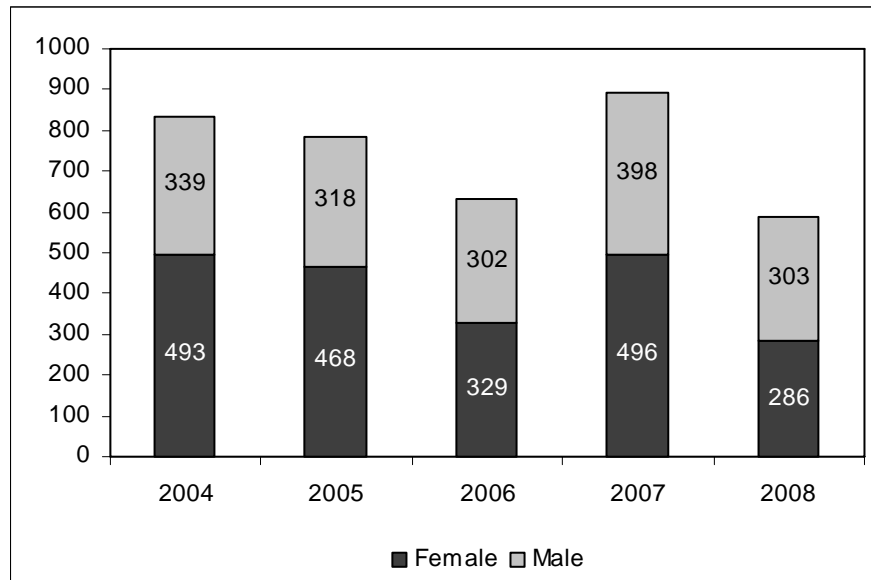
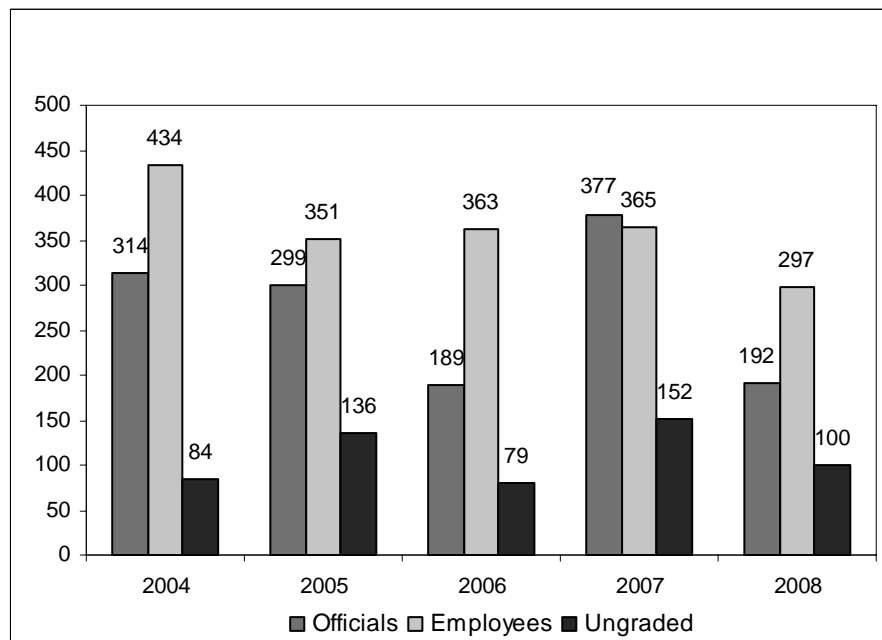


Figure 21. Staff Trained by Category, 2004 - June 2008



**Figure 22. Staff Trained by Main Areas of Learning and Development
 January - June 2008**

Main areas	No. of staff attending	% of participants in all courses	Gender breakdown			
			Female participants	% female participants	Male participants	% male participants
Coaching and teambuilding	180	30.6%	107	59%	73	41%
IT Programme (MiMOSA, SAP, CISCO, etc.)	77	13.1%	43	56%	34	44%
Communication skills and language classes	126	21.4%	23	18%	103	82%
Management development and leadership	38	6.5%	19	50%	19	50%
Migration-specialized	66	11.2%	38	58%	28	42%
Project development and management	25	4.2%	16	64%	9	36%
Resources management	47	8.0%	20	43%	27	57%
Specialized external courses	30	5.1%	20	67%	10	33%
TOTAL	589	100.0%	286	49%	303	51%