

Signatura: EB 2018/124/R.2
Tema: 3 a)
Fecha: 21 de agosto de 2018
Distribución: Pública
Original: Inglés

S



Invertir en la población rural

Nota informativa sobre la labor en materia de excelencia operacional en beneficio de los resultados

Nota para los representantes en la Junta Ejecutiva

Funcionarios de contacto:

Preguntas técnicas:

Stéphane Mousset
Director y Jefe de Gabinete
Oficina de la Presidencia y de la Vicepresidencia
Tel.: (+39) 06 5459 2038
Correo electrónico: s.mousset@ifad.org

Edward Gallagher
Gerente de Programas encargado de la labor en materia OpEx
Tel.: (+39) 06 5459 2484
Correo electrónico: ed.gallagher@ifad.org

Envío de documentación:

Deirdre McGrenra
Jefa
Unidad de los Órganos Rectores
Tel.: (+39) 06 5459 2374
Correo electrónico: gb@ifad.org

Junta Ejecutiva — 124.º período de sesiones
Roma, 11 a 13 de septiembre de 2018

Para información

Índice

I. Introducción	1
II. Descentralización	1
III. Otras esferas de reforma	6
A. Revisión de la estructura orgánica	6
B. Reajuste del proceso de diseño de los proyectos del FIDA	8
C. Revisión de la delegación de facultades	10
D. Preparación para el examen de las esferas no operacionales	10
IV. Perspectivas	13
A. Próximas medidas en relación con las líneas de trabajo en materia de OpEx	13
B. Indicadores básicos de resultados	13
C. Utilización del presupuesto	14
D. Riesgos	14
Anexos	
I. Puestos de personal financiados con cargo al presupuesto ordinario, desglosados por ubicación	16
II. Presupuesto extraordinario de ajuste y gastos de capital para la labor en materia de OpEx	18
III. Cadena de resultados relativa a la labor en materia de OpEx	19

Acrónimos y siglas

ADM	División de Servicios Administrativos
Agenda 2030	Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible
APR	División de Asia y el Pacífico
ECG	División de Medio Ambiente, Clima, Género e Inclusión Social
ERG	Departamento de Relaciones Exteriores y Gobernanza
ESA	División de África Oriental y Meridional
FIDA11	Undécima Reposición de los Recursos del FIDA
FMD	División de Servicios de Gestión Financiera
FOD	Departamento de Operaciones Financieras
FSU	Dependencia de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno
GPP	gerente del programa en el país
HRD	División de Recursos Humanos
LAC	División de América Latina y el Caribe
LEG	Oficina de Asesoría Jurídica
MGR	Marco de Gestión de los Resultados
NEN	División del Cercano Oriente, África del Norte y Europa
OpEx	excelencia operacional en beneficio de los resultados
OPR	División de Políticas y Resultados Operacionales
OPV	Oficina de la Presidencia y de la Vicepresidencia
OSC	Comité de Estrategia Operacional y Orientación en materia de Políticas
PMD	Departamento de Administración de Programas
PMI	División de Producción Sostenible, Mercados e Instituciones
PRM	Oficina de Asociaciones y Movilización de Recursos
SKD	Departamento de Estrategia y Conocimientos
WCA	División de África Occidental y Central

Nota informativa sobre la labor en materia de excelencia operacional en beneficio de los resultados

I. Introducción

1. En la Consulta sobre la Undécima Reposición de los Recursos del FIDA (FIDA11), que concluyó en febrero, se fijó la orientación estratégica para el período comprendido entre 2019 y 2021 y los años posteriores. En la Consulta se puso de relieve que el sector agrícola y el desarrollo del medio rural son fundamentales para cumplir la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible (Agenda 2030). En consecuencia, el mandato del FIDA de promover una transformación rural inclusiva y sostenible desempeña una función esencial para hacer realidad la ambición de la Agenda 2030 de “que nadie se quede atrás”. En la Consulta se respaldó la implementación de un riguroso programa de mejoras del modelo operacional para promover la excelencia en las operaciones, el uso óptimo de los recursos y un compromiso con la transparencia, la rendición de cuentas y los resultados.
2. El FIDA se propone cumplir los compromisos de la FIDA11 y los objetivos de la Agenda 2030 por medio de un programa de préstamos y donaciones de USD 3 500 millones, lo que representa un aumento del 10 %, aproximadamente, respecto al programa de la Décima Reposición de los Recursos del FIDA (FIDA10). Esto entraña la ampliación de escala de la capacidad operacional por medio de un programa de reformas exhaustivo que se ajusta a la reforma en curso del sistema de las Naciones Unidas. La reforma se centra en cuatro esferas estratégicas de mejora al modelo operacional, aprobadas durante el proceso de la Consulta sobre la FIDA11, a saber: i) la reestructuración del modelo basado en los países; ii) la adecuación de la Sede a la finalidad prevista; iii) una mayor delegación de facultades a quienes actúan en las primeras líneas de las operaciones, y iv) el reajuste de los procesos operativos.
3. Una vez que se pongan en práctica, estas reformas mejorarán la calidad de la ejecución, las tasas de desembolso, la actuación normativa en los países y la creación de asociaciones en general. Estos cambios permitirán al FIDA llegar a más beneficiarios, pasando de los casi 100 millones de personas pobres de las zonas rurales a los que asiste en la actualidad, a 120 millones para finales de 2021. Además, permitirán al FIDA lograr un mayor impacto en una serie de Objetivos de Desarrollo Sostenible, desde la mejora de los ingresos, la resiliencia y la nutrición, hasta el aumento de la producción agrícola y el acceso a los mercados.
4. La labor en materia de excelencia operacional en beneficio de los resultados (OpEx) es más que una tarea destinada a poner en práctica la descentralización y las reformas conexas. Es una oportunidad para incorporar sistemáticamente una cultura de cambio y mejora de la ejecución en el FIDA. En consecuencia, la dirección tiene previsto establecer una dependencia de cambio, ejecución e innovación en la organización. La nueva dependencia propuesta desempeñará un papel clave para garantizar la continuidad, el seguimiento y el fortalecimiento de las reformas de cara al futuro, sobre la base de los cimientos que ha establecido.
5. En la presente nota se facilita información sobre los progresos de la labor en materia de OpEx. También se presentaron a la Junta informes de actualización sobre esta labor en septiembre de 2017 y abril de 2018; en esta nota se ofrece nueva información acerca de: i) la descentralización; ii) otras esferas de la reforma, y iii) las perspectivas.

II. Descentralización

6. Desde abril, se han hecho progresos en la asignación y reubicación de personal a las oficinas del FIDA en los países según el nuevo mapa de oficinas descentralizadas (véase el gráfico 1). Con este mapa se intensifica la “potencia de fuego” sobre el terreno y se asegura que los equipos encargados de la ejecución, los centros

regionales y las oficinas en los países estén en pleno funcionamiento y en condiciones de apoyar a los directores en los países en el desempeño de su nueva función de encargados de las actividades programáticas y no crediticias. De esta manera, el FIDA podrá estar más cerca de las zonas rurales a las que presta asistencia, fortalecer la actuación normativa y la creación de asociaciones, y apoyar los resultados generales de los proyectos.

7. En comparación con 2017, los puestos de personal sobre el terreno financiados con cargo al presupuesto ordinario han aumentado de 106 a 189 (véase el desglose por lugar de destino en el anexo I). En relación con el número total de miembros del personal, esto representa un incremento de los puestos sobre el terreno del 18 % al 30 %.
8. Para ello, en el plan estratégico de la fuerza de trabajo de 2018 se crearon 34 nuevos puestos de personal en el ámbito de las operaciones. El mayor número de personal sobre el terreno se verá compensado por la reducción del número de puestos superfluos, que en su mayoría están en la Sede, dado que algunas funciones se están transfiriendo a las oficinas del FIDA en los países. Ya se han suprimido 10 puestos y se prevé suprimir otros 19; los miembros del personal que actualmente ocupan esos puestos serán objeto de medidas tales como la redistribución, la eliminación natural de puestos, la jubilación o la separación voluntaria del servicio.

Actividad de reasignación

9. La actividad de reasignación para garantizar una dotación adecuada de personal en todas las oficinas del FIDA en los países comenzó a finales de enero y se completó a principios de junio. Se trató de una actividad amplia y rigurosa en la que participaron un gran número de departamentos, un comité de reasignación con un Presidente externo y la Asociación del Personal del FIDA. Se proporcionó información al personal a lo largo de todo el proceso por medio de foros abiertos, reuniones individuales, sesiones de orientación profesional, asesoramiento, actualizaciones en los blogs y otros medios.
10. Durante la actividad de reasignación (en el gráfico 2 figura una representación visual), se abordaron un total de 114 puestos, en particular 90 puestos en las oficinas en los países y 24 en la Sede. De estos 114 puestos, se cubrieron 98 (74 en las oficinas en los países y 24 en la Sede): 83 miembros del personal fueron asignados a uno de los tres puestos que habían indicado como preferentes, mientras que 8 miembros del personal solicitaron que se reconsiderase su caso. Con respecto a estos últimos, se tomaron cuatro decisiones (tras las cuales, una persona dimitió y otra se cedió en préstamo a otra organización con la aprobación de la dirección), dos ganaron procesos competitivos para puestos que no estaban incluidos en la actividad de reasignación, una se asignó temporalmente a otro puesto y otra solicitud se atendió con la asignación a un lugar de destino diferente.
11. Los 16 puestos que quedaron sin cubrir pasaron a formar parte de una lista más amplia de 52 vacantes en el ámbito de las operaciones, que actualmente se están anunciando y para los cuales se ha puesto en marcha el proceso de contratación. La lista comprende 24 puestos de oficial nacional, 21 puestos del cuadro orgánico de contratación internacional y 7 puestos del cuadro de servicios generales sobre el terreno; 48 de estas 52 vacantes se encuentran en las oficinas en los países o los centros regionales.

GRÁFICO 1.

Nuevo mapa de oficinas descentralizadas

- ★ Sede del FIDA
- Oficina del FIDA en el país
- Centro regional
- Centro regional (previsto)
- Centro de cooperación Sur-Sur y cooperación triangular y de intercambio de conocimientos
- ▲ Oficina satélite



CRITERIOS DE MEDICIÓN PARA DETERMINAR UNA DOTACIÓN DE PERSONAL ADECUADA EN LAS OFICINAS DEL FIDA EN LOS PAÍSES

Los directores en los países/gerentes de los programas en los países (GPP) en un centro regional prestan servicios, en promedio, a

un máximo de **3 países**

un máximo de **6 proyectos**

y/o **una cartera de USD 300 millones**

y/o **USD 600 millones**

(financiación gestionada por el FIDA)

de financiación total

Por cada 5 países

1 oficial de programas de categoría P-3 por región

Cada centro regional y centro de cooperación Sur-Sur y cooperación triangular y de intercambio de conocimientos

está encabezado por un funcionario de categoría P-5

Cada centro regional y centro de cooperación Sur-Sur y cooperación triangular y de intercambio de conocimientos dispone de

1 analista de operaciones en el país y 1 funcionario local del cuadro de servicios generales

Cada centro regional que presta servicios a 8 o más países dispone de

1 analista de operaciones adicional en el país

Cada centro regional y oficina en el país

dispone de 1 oficial del programa en el país

Cada oficina en el país encabezada por un director en el país/GPP

dispone de un funcionario local del cuadro de servicios generales de categoría G-5

Oficinas en los países

12 centros regionales y 3 centros de cooperación Sur-Sur y cooperación triangular y de intercambio de conocimientos están encabezados por un funcionario de categoría P-5

10 oficinas en los países están encabezadas por un funcionario de categoría P-5 o P-4, en función de la complejidad de la cartera

15 oficinas en los países están encabezadas por oficiales de los programas en los países

12. La actividad de reasignación tenía el doble propósito de aumentar la presencia del FIDA sobre el terreno y, al mismo tiempo, apoyar la movilidad del personal. De los 98 miembros del personal reasignados, el 15 % se asignó a puestos de categoría superior, el 5 % a puestos de categoría inferior, el 26 % cambiará de división y el 62 % cambiará de lugar de destino, con el 47 % trasladándose desde la Sede a un destino sobre el terreno.
13. Esta actividad también confirmó el mantenimiento de un cuadro de especialistas técnicos de todo el mundo en la Sede, que actuará como punto de apoyo para proporcionar conocimientos técnicos a todas las regiones. Así se garantizará el intercambio de conocimientos y mejores prácticas y la coordinación a nivel mundial y temático.
14. De los miembros del personal reasignados a las oficinas del FIDA en los países, casi todos se trasladarán antes de finales de 2018. Se trata de una transición importante que exige coordinación entre muchas funciones y suma atención al impacto del cambio en el personal y sus familias.
15. Para hacer frente a esta situación, la Dependencia de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno (FSU) está llevando a cabo reuniones informativas individuales con los distintos miembros del personal y la División de Recursos Humanos (HRD) está prestando servicios médicos y de asesoramiento al personal y sus familias. Ambas divisiones trabajan asimismo en estrecha colaboración en el marco del grupo de trabajo técnico interdepartamental para seguir de cerca y mitigar cualquier problema que pueda afectar a la reubicación del personal sobre el terreno.
16. La capacidad de los nuevos y mejorados equipos de las oficinas del FIDA en los países para adaptarse rápidamente al cambio es fundamental a fin de llevar a cabo la descentralización y asegurar la continuidad de las operaciones. Por tanto, la FSU está renovando las oficinas en los países ya existentes y, donde es necesario, está estableciendo nuevas oficinas para dar cabida a un mayor número de funcionarios y modernizar las instalaciones. La dirección también está adoptando medidas para asegurar que los nuevos equipos en los países dispongan de herramientas, capacitación, mecanismos de apoyo e incentivos.
17. Asimismo, se está impartiendo la debida capacitación por conducto de la Academia de Operaciones del FIDA, que ofrece al personal capacitación técnica y de otra índole a fin de prepararlo para trabajar en el marco del nuevo modelo operacional del FIDA. A título de ejemplo, del 3 al 6 de julio, la Academia de Operaciones impartió una segunda sesión del "Módulo 1. Puesta en práctica del plan de descentralización del FIDA y gestión de las oficinas del FIDA en los países para aumentar el impacto". Este módulo era una repetición de una sesión que se había impartido con buenos resultados en abril. En ella se facilitó información al personal afectado por la descentralización sobre cómo manejar la situación y trabajar en una oficina en el país. En la sesión participaron 34 GPP, oficiales de los programas en los países, especialistas técnicos y otros miembros del personal de contratación internacional.
18. El 3 de julio, la dirección asistió a una sesión de un día titulada "Academia de Operaciones sobre la gestión del cambio" a fin de adquirir herramientas y competencias para orientar y apoyar a sus equipos durante el proceso de cambio y reforma en curso.

GRÁFICO 2. Descentralización

Aumento de la “potencia de fuego” del FIDA sobre el terreno y la capacidad operacional para lograr resultados

- Las oficinas en los países previstas pasaron de 50 a 40
- Los aumentos de la dotación de personal sobre el terreno se verán compensados por las reducciones a medida que las funciones se vayan racionalizando o traspasando
- Ya se han suprimido 10 puestos
- Se prevé suprimir otros 19 puestos para finales de 2018



- Se crearon 34 nuevos puestos
- Los puestos de directores en los países/GPP aumentaron de 46 a 53
- 10 nuevos puestos técnicos, de los cuales 8 son de contratación nacional
- Un oficial superior de adquisiciones y contrataciones y un funcionario principal de categoría P-5

Actividad de reasignación



Garantizar una dotación de personal adecuada en todas las oficinas del FIDA en los países



- 98 puestos cubiertos**
- 83 asignados a puestos indicados como preferentes
- 74 en las oficinas del FIDA en los países
- 24 en la Sede
- 8 solicitaron la reconsideración de la decisión

- De los 98 miembros del personal reasignados: 70 hombres y 28 mujeres
- 15 a puestos de categoría superior: 11 hombres y 4 mujeres
- 5 a puestos de categoría inferior: 5 hombres
- 25 cambiarán de división: 19 hombres y 6 mujeres
- 61 cambiarán de lugar de destino: 44 hombres y 17 mujeres
- 46 se trasladarán de la Sede al terreno: 31 hombres y 15 mujeres

- 52 vacantes en el ámbito de las operaciones**
- Los 16 puestos que quedaron sin cubrir tras el proceso de reasignación pasaron a formar parte de una lista más amplia de vacantes en el ámbito de las operaciones, que actualmente se están anunciando y para los cuales se ha iniciado el proceso de contratación
- 48 se encuentran en las oficinas en los países o los centros regionales
- 24 puestos de oficial nacional
- 21 puestos del cuadro orgánico de contratación internacional
- 7 puestos del cuadro de servicios generales sobre el terreno

Academia de Operaciones Capacitación en gestión del cambio Capacitación en el modelo operacional de la FIDA11	Dependencia de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno Reuniones informativas individuales con los miembros del personal Renovación de las oficinas en los países ya existentes Establecimiento de nuevas oficinas en los países	División de Recursos Humanos Prestación de servicios médicos y de asesoramiento al personal y sus familias	Dirección Adopción de medidas para asegurar que se disponga de herramientas, capacitación, mecanismos de apoyo e incentivos
--	---	--	---

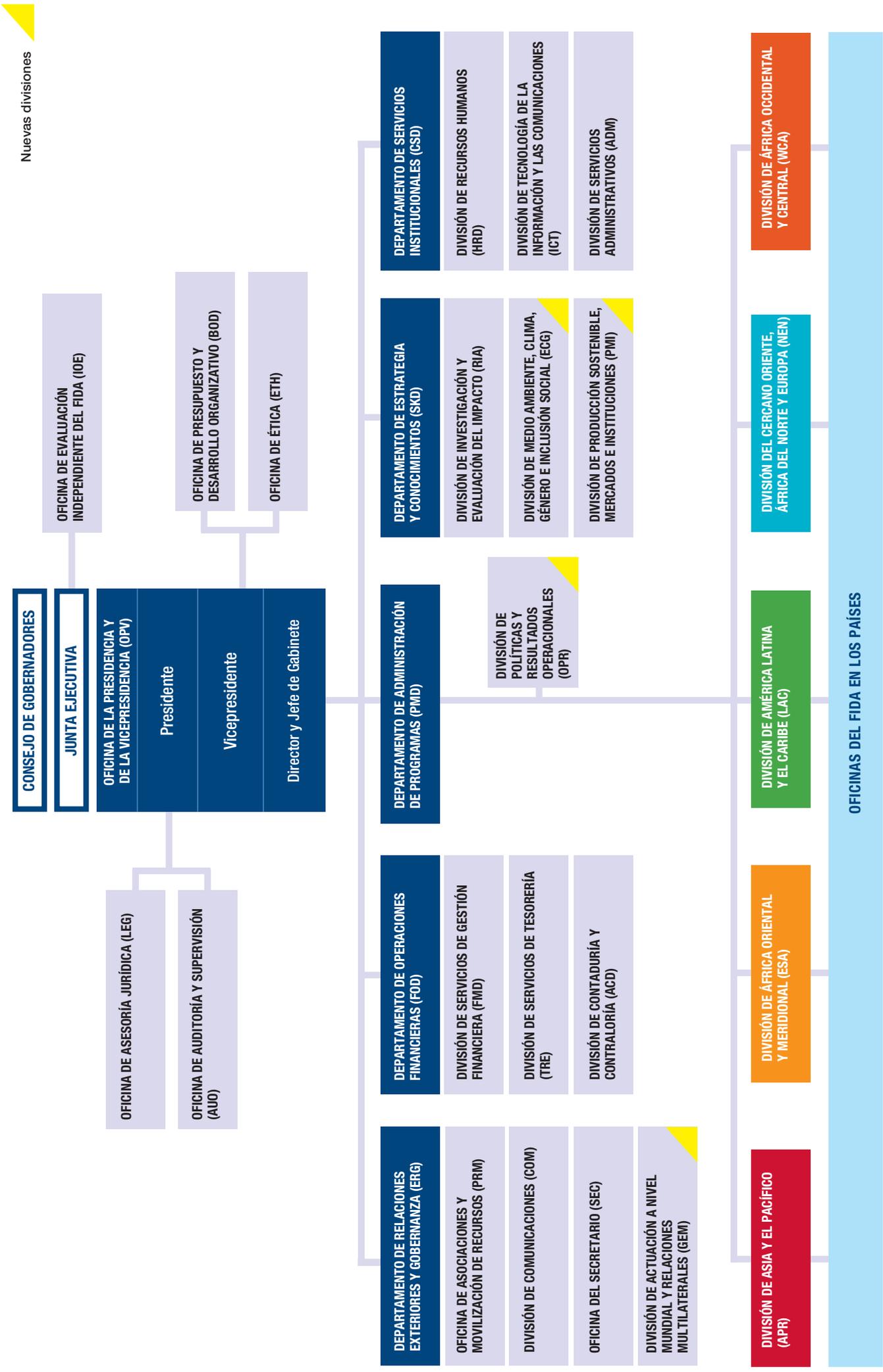
Labor en curso para impartir capacitación al personal, preparar las oficinas en los países y prestar apoyo al personal

Todas las cifras corresponden a puestos financiados con cargo al presupuesto ordinario

III. Otras esferas de reforma

19. Aparte de la labor de descentralización, desde la última actualización los avances de la reforma se han centrado en las cuatro esferas siguientes:
 - i) revisión de la estructura orgánica;
 - ii) reajuste del proceso de diseño de los proyectos del FIDA;
 - iii) revisión de la delegación de facultades, y
 - iv) preparación para el examen de las esferas no operacionales.
- A. Revisión de la estructura orgánica
20. Teniendo en cuenta un modelo operacional más descentralizado, la dirección se ha centrado en los aspectos siguientes al examinar las posibles modificaciones de la estructura orgánica:
 - i) La garantía de que los equipos encargados de la ejecución (equipos que trabajan sobre el terreno) estén organizados de modo que ayuden a los directores en los países a desempeñar su nueva función de encargados de las actividades programáticas y no crediticias. La prestación de mayor atención a las actividades no crediticias en los países, en especial a la actuación normativa y la creación de asociaciones, es esencial para aumentar el impacto y mejorar los resultados.
 - ii) La gestión adecuada de los conocimientos en un entorno descentralizado. Aunque la descentralización genera muchos beneficios, también aumenta el riesgo de que se formen compartimentos estancos en las distintas zonas geográficas que podrían repercutir en el cumplimiento de las normas y los objetivos institucionales.
 - iii) La definición de mecanismos de verificación y control apropiados para determinar qué ha de examinarse y por quién; la garantía de una clara separación entre la ejecución y el control.
21. Tras examinar estos aspectos, la dirección publicó un nuevo organigrama (véase el gráfico 3) el 1 de abril de 2018 con los cambios siguientes:
 - i) Se han reforzado las operaciones mediante la reorganización de las funciones técnicas y las relacionadas con la incorporación sistemática gracias a la reestructuración del Departamento de Estrategia y Conocimientos (SKD). El SKD ahora abarca: una oficina central; la División de Investigación y Evaluación del Impacto (RIA), ya existente; la nueva División de Medio Ambiente, Clima, Género e Inclusión Social (ECG), que se centra en la integración de temas transversales (es decir, el clima, los jóvenes, las cuestiones de género y la nutrición) y en cuestiones relacionadas con los pueblos indígenas, y la nueva División de Producción Sostenible, Mercados e Instituciones (PMI), que presta apoyo técnico.
 - ii) Se creó una nueva División de Políticas y Resultados Operacionales (OPR) para consolidar y fortalecer la supervisión de las políticas, los procedimientos, la capacitación, el cumplimiento, el rendimiento y los resultados en términos operacionales. La OPR también se ocupa de gestionar la estructura de autoevaluación y el sistema de asignación del FIDA, y coordina los esfuerzos destinados a mejorar la transparencia y la presentación de informes.
 - iii) Se creó una nueva División de Actuación a Nivel Mundial y Relaciones Multilaterales (GEM) en el seno del Departamento de Relaciones Exteriores y Gobernanza (ERG) con el fin de consolidar la actuación a nivel mundial, que comprende la cooperación Sur-Sur, la cooperación triangular y la colaboración con los organismos con sede en Roma.
 - iv) Dentro de las divisiones existentes, se han consolidado las funciones de seguridad sobre el terreno en una dependencia que responde ante la División de Servicios Administrativos (ADM), y la función de planificación institucional anual se ha reasignado a la Oficina de Presupuesto y Desarrollo Organizativo (BOD).

GRÁFICO 3. NUEVO ORGANIGRAMA DEL FIDA



Nuevas divisiones

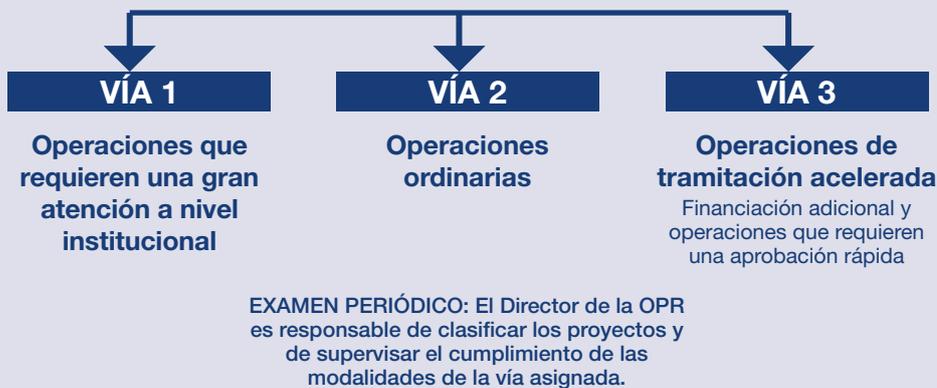
B. Reajuste del proceso de diseño de los proyectos del FIDA

22. El reajuste de los procesos operativos para adaptarlos a la nueva estructura descentralizada del FIDA es un eje fundamental de la labor de reforma. Debido a la importancia del diseño de los proyectos, la labor en materia de OpEx se centró en primer lugar en reforzar este proceso clave para mejorar la calidad de la ejecución y la eficacia de las actividades de desarrollo. Actualmente, el plazo que transcurre en promedio entre la nota conceptual de un proyecto y la aprobación de la Junta Ejecutiva es de 17 meses y, entre la aprobación del proyecto y el primer desembolso, de otros 17 meses. Como parte de la FIDA11, la dirección se ha comprometido a reducir estos plazos a 8 y 12 meses, respectivamente.
23. En mayo y abril de 2018, el equipo encargado de la labor en materia de OpEx encabezó un grupo de trabajo técnico integrado por personal de varias divisiones con objeto de formular una propuesta para reajustar el proceso de diseño de los proyectos. La propuesta del grupo fue aprobada y en junio se publicó un Boletín del Presidente sobre el nuevo proceso. Con este nuevo proceso se reducen los plazos que transcurren entre la aprobación del proyecto y los desembolsos, al tiempo que se aumenta la calidad general (véase el gráfico 4). Los cambios principales son los siguientes:
- i) una reducción del número de reuniones de examen obligatorias (de un máximo de 7 a 2);
 - ii) la introducción de un enfoque basado en los riesgos para los exámenes y las aprobaciones de los proyectos basados en los riesgos, la complejidad y la importancia estratégica del proyecto con diferentes niveles de participación del personal directivo superior;
 - iii) una mejora de la capacidad de respuesta a los prestatarios gracias a una tramitación rápida (tres meses) de la financiación adicional para la ampliación de escala o cubrir un déficit de financiación y para operaciones que requieran una aprobación rápida (por ejemplo, operaciones de emergencia);
 - iv) el fortalecimiento de los equipos encargados de la ejecución de los proyectos con personal técnico, que presentará los proyectos a la Junta Ejecutiva y los seguirá durante la ejecución para garantizar la calidad durante todo el ciclo del proyecto;
 - v) la mejora de la calidad por medio de: a) la incorporación temprana de las aportaciones de los procesos de mejora de la calidad (exámenes técnicos inter pares) y de garantía de la calidad independiente (del Grupo de Garantía de Calidad), y b) la utilización de una matriz de la eficacia de las actividades de desarrollo para evaluar la calidad del diseño de los proyectos durante todo el proceso de examen;
 - vi) la racionalización de los modelos de las notas conceptuales y los informes sobre el diseño de los proyectos con un menor número de anexos obligatorios y una mayor atención a la preparación para la ejecución, la teoría del cambio y los resultados, y
 - vii) la garantía de la participación temprana del Gobierno para promover el sentido de apropiación del país respecto del diseño del proyecto, entre otras cosas, especificando en la nota conceptual del proyecto quiénes son las contrapartes gubernamentales responsables y cómo se financiará la participación del Gobierno después del diseño del proyecto.
24. El nuevo proceso ya está en vigor para los proyectos clasificados en la vía 3 (véase la explicación en el gráfico 4). Por lo que se refiere a los proyectos de las vías 1 y 2, los que se presentarán a la Junta Ejecutiva a partir de 2019 seguirán el nuevo proceso y utilizarán el nuevo modelo, pese a que el antiguo modelo podrá seguir utilizándose hasta el 30 de septiembre de 2018. Los proyectos de las vías 1 y 2 que se presentarán a la Junta Ejecutiva en septiembre y diciembre de 2018 seguirán el proceso vigente.
25. Actualmente, se está capacitando a la dirección y al personal sobre el nuevo proceso reajustado y sus procedimientos. En julio, la dirección asistió a una actividad específica en la Academia de Operaciones y el equipo encargado de la labor en materia de OpEx presentó este proceso al equipo directivo del PMD.

GRÁFICO 4. Reajuste del proceso de diseño de los proyectos del FIDA

Nuevo proceso de examen de los proyectos

Cada proyecto financiado por el FIDA se asigna a una de las tres "vías", que determinará cuál es el proceso de examen y aprobación más adecuado.



Ventajas

- Tramitación con la mayor rapidez posible
- Alta calidad garantizada
- Atención a la preparación para la ejecución
- Participación adecuada del personal directivo superior y los directores a efectos de la gestión del riesgo

VÍAS 1 Y 2

DESDE EL DISEÑO HASTA LA EJECUCIÓN

EQUIPO ENCARGADO DE LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO

El director en el país/GPP es el responsable de la gestión general del diseño del proyecto

El principal técnico del proyecto de la PMI o la ECG tiene la responsabilidad primordial de la calidad técnica del diseño del proyecto

Miembro del personal de la FMD y la ECG (y de la PMI si el jefe del equipo del proyecto es de la ECG)

Oficial Jurídico

Otros especialistas técnicos/consultores, según proceda



Matriz de la eficacia de las actividades de desarrollo para evaluar la calidad

VÍA 3



C. Revisión de la delegación de facultades

26. La descentralización debe ir acompañada de una delegación de facultades y rendición de cuentas adecuadas. En el marco de los compromisos asumidos para la FIDA11, la dirección convino en revisar el marco de delegación de facultades en su conjunto para traspasar mayores responsabilidades a los niveles inferiores de la dirección (tanto en las operaciones como en las esferas no operacionales) y a las oficinas del FIDA en los países. Estos cambios irán acompañados de un análisis riguroso para velar por que se establezcan los mecanismos de verificación y control necesarios para apoyar la delegación de responsabilidades.
27. Actualmente, el equipo encargado de la labor en materia de OpEx está trabajando con un experto externo con experiencia en materia de instituciones financieras internacionales para examinar y revisar los 11 capítulos del marco vigente de delegación de facultades y estudiar la posibilidad de establecer mecanismos apropiados para hacer un seguimiento de las medidas adoptadas en virtud de las facultades delegadas. La dirección tiene previsto presentar el nuevo marco a la Junta durante una sesión oficiosa que se celebrará en octubre.
28. Al mismo tiempo, el equipo encargado de la labor en materia de OpEx también está revisando la delegación de facultades en relación con temas de alta prioridad. El equipo recurrió a los directores en los países y los GPP destacados sobre el terreno para determinar los temas que es preciso delegar inmediatamente a las oficinas del FIDA en los países. El grupo señaló la responsabilidad del presupuesto, la contratación de consultores, la aprobación de los viajes de trabajo y las adquisiciones y contrataciones de poco valor. La División de Tecnología de la Información y las Comunicaciones está trabajando para adaptar los sistemas a estas necesidades e incorporar los debidos controles en el sistema de planificación de los recursos institucionales.

D. Preparación para el examen de las esferas no operacionales

29. Tras concluir la labor de reorganización de las divisiones operacionales con una estructura y un modelo operacional descentralizados, en julio de 2018, el equipo encargado de la labor en materia de OpEx inició un examen de las esferas no operacionales (véase el gráfico 5). La finalidad de este examen es asegurar que estas esferas estén en condiciones de apoyar un entorno descentralizado y el nuevo modelo operacional del FIDA. En el examen también se determinarán las oportunidades para racionalizar los servicios de apoyo y mejorar la eficacia y la eficiencia institucionales generales.
30. El examen se centró, en primer lugar, en los temas urgentes que pueden abordarse de inmediato:
 - i) Armonización del apoyo de las oficinas centrales. Se utilizará un enfoque basado en criterios de medición para determinar cuál es el número de miembros del personal necesario para ayudar a los jefes de departamento y directores en sus actividades de gestión cotidianas (presupuestos, recursos humanos, viajes, reuniones, etc.). El objetivo es armonizar el número y las categorías del personal del cuadro de servicios generales en las oficinas centrales con el volumen y la complejidad de sus funciones, y determinar posibilidades de ahorro para adecuar la Sede a la finalidad prevista. Una vez que el análisis haya finalizado y que la dirección apruebe los criterios de medición, el equipo encargado de la labor en materia de OpEx comunicará y aplicará los cambios.
 - ii) Realización de exámenes independientes recientes. Tanto la HRD como la OPV han contratado a examinadores independientes para hallar formas de racionalizar los procesos y las funciones. El examen de la HRD se centra en el modo en que esta división podría prepararse mejor para apoyar la transformación y los compromisos asumidos para la FIDA11, mientras que el

examen de la OPV se centra en el flujo de trabajo interno y las estructuras de supervisión. El equipo encargado de la labor en materia de OpEx tiene previsto asociarse con la HRD y la OPV para aplicar las recomendaciones aprobadas a partir de septiembre.

31. Al mismo tiempo, este equipo ha comenzado a examinar las esferas de mayor complejidad que requieren un enfoque a más largo plazo. A finales de julio de 2018 comenzó la labor encaminada a determinar las opciones para asegurar que se cumpla el principio de adecuación a la finalidad prevista no solo en la HRD sino también en el ERG y el Departamento de Servicios Institucionales, con objeto de mejorar los servicios en una organización descentralizada. Está previsto finalizar esa labor en septiembre para poder incorporar los elementos fundamentales en el presupuesto definitivo.
32. Una vez finalizadas estas esferas de examen, el equipo encargado de la labor en materia de OpEx dedicará el resto del año a examinar los demás departamentos (el FOD, sin limitarse solamente a la FMD, y el Grupo de Apoyo a los Servicios Institucionales (CSSG)) y los principales procesos operativos como los viajes y la gestión de los consultores. Se trata de procesos que en las encuestas del personal y los exámenes independientes se han señalado como esferas en las que debe mejorarse la eficiencia.

GRÁFICO 5.

Examen de las esferas no operacionales

Calendario

JULIO DE 2018

TERCER TRIMESTRE DE 2018

CUARTO TRIMESTRE DE 2018

PRIMER TRIMESTRE DE 2019

Fase 1

i Temas urgentes que pueden abordarse inmediatamente

- Resultados iniciales de los exámenes independientes de la OPV y la HRD
- Armonización de las oficinas centrales, inicio del programa de separación voluntaria del servicio y planificación para el plan de supresión de puestos de 2018

Fase 2

i Un consultor externo examinará las esferas de mayor complejidad que requieren un enfoque a más largo plazo

- Examen de los servicios institucionales centrándose en las oficinas del FIDA en los países (por ejemplo, la ADM, la FSU)
- Examen del ERG para racionalizar e integrar las nuevas funciones y procesos del departamento
- Examen y fortalecimiento del apoyo en materia de comunicaciones prestado a las oficinas del FIDA en los países

Fase 3

i Examen de los procesos operativos básicos de las esferas no operacionales que en las encuestas del personal y los exámenes independientes se señalaron como ámbitos fundamentales en los que debe mejorarse la eficiencia

- Examen de otras esferas de servicios institucionales dentro del CSSG y el FOD
- Examen de los procesos operativos de los procesos básicos de las esferas no operacionales (por ejemplo, la gestión de los consultores, los viajes, los procesos de recursos humanos mencionados en el examen)

IV. Perspectivas

33. En relación con el plan de aplicación de la OpEx, las actividades de reforma avanzan conforme a lo previsto. Las repercusiones del cambio en el personal son importantes y siguen exigiendo atención y apoyo. La dirección prevé que 2019 será un año importante para consolidar los cambios, al tiempo que la organización se ajusta a los nuevos procesos y configuraciones de las oficinas del FIDA en los países, pero para 2020 los resultados deberían ser evidentes en la ejecución de los programas, el diálogo sobre políticas y los aumentos de eficiencia.
34. A fin de presentar a la Junta las perspectivas sobre las actividades de reforma, esta sección se divide en los apartados siguientes:
- i) próximas medidas en relación con las líneas de trabajo en materia de OpEx;
 - ii) indicadores básicos de resultados;
 - iii) utilización del presupuesto, y
 - iv) riesgos.

A. Próximas medidas en relación con las líneas de trabajo en materia de OpEx

35. Como se describe en la presente nota, hasta el final de 2018 la dirección y el equipo encargado de la labor en materia de OpEx se centrarán en lo siguiente:
- i) ayudar al personal descentralizado, los equipos en las oficinas del FIDA en los países y el personal de operaciones a adaptarse a los cambios, en particular a aplicar las revisiones del marco de delegación de facultades y a poner en marcha el nuevo proceso de diseño de los proyectos;
 - ii) completar el examen de las esferas no operacionales y el examen inicial de los procesos operativos básicos de las esferas no operacionales para garantizar la prestación de un apoyo eficaz y eficiente a las oficinas descentralizadas y a las funciones racionalizadas en la Sede, y
 - iii) consolidar los cambios por medio de la capacitación, mecanismos de apoyo y el establecimiento de una dependencia de cambio, ejecución e innovación.
36. La Academia de Operaciones será un asociado fundamental en estas tres esferas. El próximo módulo de la Academia de Operaciones se centrará en prestar apoyo al personal descentralizado para que este entienda el nuevo modelo operacional de la FIDA11 y las funciones y procesos conexos. El módulo se impartirá cinco veces sobre el terreno entre septiembre y diciembre (una vez para cada región) y contará con la participación de todo el personal descentralizado.

B. Indicadores básicos de resultados

37. La dirección está realizando un seguimiento de los resultados obtenidos con las medidas de reforma, en términos de mejoras concretas y cuantificables, mediante el uso de indicadores básicos de resultados. La importancia de determinar dichos indicadores para evaluar los progresos de la labor en materia de OpEx se puso de relieve durante el seminario oficioso de la Junta Ejecutiva que se celebró en octubre de 2017. Como consecuencia de ello, la dirección ha preparado una cadena de resultados de alto nivel que vincula las actividades y los productos correspondientes a la reforma con los compromisos asumidos para la FIDA11 y el Marco de Gestión de los Resultados (MGR) (véase el anexo III).

C. Utilización del presupuesto

38. Como parte del presupuesto de 2018, para la labor en materia de OpEx se aprobó un presupuesto extraordinario y de gastos de capital de USD 9,65 millones. Este presupuesto se solicitó para lo siguiente: el establecimiento de nuevas oficinas del FIDA en los países y la modernización de las instalaciones existentes con objeto de dar cabida a una mayor dotación complementaria de personal descentralizado; la partida para el aumento excepcional por la reasignación de personal a las oficinas del FIDA en los países además del presupuesto habitual de contratación y traslado; la partida para la sustitución del personal que trabaje en la labor en materia de OpEx; la contratación de consultores externos con experiencia en reorganización y gestión del cambio en instituciones financieras internacionales; la capacitación del personal; los costos relativos a la separación voluntaria del servicio, y los costos de capital asociados a las mejoras de los sistemas de tecnología de la información.
39. En el anexo II se expone un resumen del presupuesto y su utilización actual. El aumento de la utilización desde marzo de 2018 se debe al hecho de que se ha empezado a trabajar en los cambios que hay que introducir en los sistemas para atender las necesidades inmediatas en relación con la delegación de facultades.
40. La utilización actual también obedece a lo siguiente:
 - i) la dirección ha establecido un riguroso conjunto de principios y controles para acceder al presupuesto de la OpEx;
 - ii) algunas partidas presupuestarias del presupuesto de la OpEx se utilizarán solamente cuando la asignación del presupuesto ordinario se utilice en su totalidad. Por ejemplo, el presupuesto ordinario incluye una asignación para los costos de traslado ordinarios y el presupuesto extraordinario de la OpEx se utilizará solamente después de que dicha asignación se haya utilizado en su totalidad, y
 - iii) los presupuestos extraordinarios correspondientes al programa de separación voluntaria del servicio y los procesos operativos de las esferas no operacionales se presentarán solamente durante o después del cuarto trimestre de 2018.

D. Riesgos

41. Los principales riesgos asociados a la labor en materia de OpEx y las medidas de mitigación conexas se presentan en el cuadro 1 de la página siguiente.

Cuadro 1. Principales riesgos y medidas de mitigación

Riesgo	Medida de mitigación
<p>Existe un riesgo relacionado con la continuidad de las operaciones por las interrupciones derivadas de la magnitud de los cambios. En concreto, la capacidad de seguir ejecutando el programa de trabajo durante el proceso de cambio representa un riesgo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se han establecido los compromisos de la FIDA11 y el sistema de seguimiento del MGR, que son objeto de un seguimiento activo por parte del Comité de Gestión Ejecutiva. • Se han establecido medidas concretas para velar por que la continuidad de las operaciones no se convierta en un problema, en particular: <ul style="list-style-type: none"> - El plan de estudios de la Academia de Operaciones se está fortaleciendo para abarcar todas las necesidades de capacitación del personal. - Se han anticipado recursos adicionales del examen de mitad de período del presupuesto para asegurar que las operaciones dispongan de suficiente financiación para la ejecución durante el cambio. - Se crearán equipos de personal del FIDA a fin de que presten apoyo a los colegas en la entrada en funciones y el establecimiento de los centros regionales. Estos equipos estarán compuestos por: i) miembros del personal operacional de categoría superior y experimentados para brindar apoyo a los GPP, y ii) personal de apoyo para ayudar a informar sobre las necesidades inmediatas de delegación de facultades y otras esferas.
<p>Para lograr resultados positivos, es fundamental garantizar el compromiso del personal respecto de los objetivos generales de la labor. De lo contrario, el programa de reforma no se traducirá en una mayor capacidad operacional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Firme liderazgo del personal directivo superior. • Firme liderazgo y compromiso del personal directivo intermedio en relación con la comunicación de los cambios al personal y el apoyo que presta al personal durante la transición. • Garantizar que el personal participe en todos los aspectos de la labor (en particular, actividades dirigidas a todo el personal, participación en grupos de discusión para examinar esferas técnicas específicas, etc.).
<p>El riesgo de no satisfacer la gran demanda de los flujos de comunicación en relación con el programa de reforma del FIDA podría socavar los resultados de la labor.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se ha prestado apoyo específico en el ámbito de las comunicaciones al equipo encargado de la labor en materia de OpEx. • Se ha formulado y puesto en marcha una estrategia de comunicación, que está sometida a una evaluación constante por la dirección.
<p>Existe el riesgo de no lograr el equilibrio justo entre la velocidad de ejecución de los proyectos y la transformación y el cambio de actitud necesarios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento constante para garantizar que se logre el equilibrio justo.

Anexo I. Puestos de personal financiados con cargo al presupuesto ordinario, desglosados por ubicación

División	Centro regional	País	Ciudad	Total en 2017	Total en 2018	
APR	Centro regional de cooperación Sur-Sur y cooperación triangular y de gestión de los conocimientos de Asia Oriental (Beijing)	Afganistán	Kabul	1	0	
		China	Beijing	4	5	
		Pakistán	Islamabad	1	2	
		Centro del Mekong (Hanói)	Camboya	Phnom Penh	1	1
			República Democrática Popular Lao	Vientián	1	1
			Myanmar	Nay Pyi Taw	1	0
			Filipinas	Manila	2	3
			Viet Nam	Hanói	4	9
	Centro de Asia Meridional (Delhi)	Bangladesh	Dhaka	1	2	
			India	Nueva Delhi	5	13
			Nepal	Katmandú	1	1
			Sri Lanka	Colombo	1	0
	Centro de Asia Sudoriental y el Pacífico (Yakarta)	Fiji	Suva	1	1	
			Indonesia	Yakarta	4	6
ESA	Centro regional de cooperación Sur-Sur y cooperación triangular y de gestión de los conocimientos de la Unión Africana (Addis Abeba)	Etiopía	Addis Abeba	3	5	
	Centro de África Oriental y el Océano Índico (Nairobi)	Burundi	Buyumbura	3	2	
		Kenya	Nairobi	10	20	
		Madagascar	Antananarivo	1	1	
		Rwanda	Kigali	1	1	
		República Unida de Tanzania	Dar es Salaam	3	3	
		Uganda	Kampala	2	1	
	Centro de África Meridional (Johannesburgo)	Malawi	Lilongwe	0	0	
		Mozambique	Maputo	3	2	
		Sudáfrica	Johannesburgo	0	8	
Zambia		Lusaka	2	1		
LAC	Centro Andino y del Cono Sur (Lima)	Bolivia (Estado Plurinacional de)	La Paz	1	1	
		Perú	Lima	4	10	
	Centro regional de cooperación Sur-Sur y cooperación triangular y de gestión de los conocimientos (Brasilia)	Brasil	Salvador y Brasilia	0	2	

Anexo I. Puestos de personal financiados con cargo al presupuesto ordinario, desglosados por ubicación (continuación)

División	Centro regional	País	Ciudad	Total en 2017	Total en 2018
	Centro de América Central y el Caribe (Ciudad de Panamá)	Guatemala	Ciudad de Guatemala	2	3
		Panamá	Ciudad de Panamá	0	12
NEN	Centro de Europa Oriental y Asia Central (Estambul)	Turquía	Estambul	2	11
	Sede del FIDA (Roma)	Marruecos	Rabat	2	2
	Centro de Cercano Oriente y África del Norte (El Cairo)	Egipto	El Cairo	4	13
		Sudán	Jartum	3	4
		Yemen	Saná	1	0
WCA	Centro de África Central (Yaundé)	Camerún	Yaundé	4	6
		República Democrática del Congo	Kinshasa	4	3
		Congo	Brazzaville	1	0
	Centro de la Costa (Abiyán)	Burkina Faso	Uagadugú	2	2
		Côte d'Ivoire	Abiyán	4	11
		Ghana	Accra	4	4
		Niger	Niamey	1	1
		Nigeria	Abuja	4	4
		Sierra Leone	Freetown	1	1
	Centro de África Occidental (Dakar)	Guinea	Conakry	1	1
		Mali	Bamako	1	1
		Senegal	Dakar	4	9
Total				106	189
Otros lugares					
PRM	Oficina de Enlace para América (Estados Unidos)	Estados Unidos	Nueva York	2	2
		Estados Unidos	Washington	3	3
	Sede en Roma (todas las demás divisiones)			492,4	434,5
Número total de puestos de personal				603,40	628,5
Porcentaje de puestos de personal sobre el terreno				18 %	30 %

Anexo II. Presupuesto extraordinario de ajuste y gastos de capital para la labor en materia de OpEx
(en millones de dólares de los Estados Unidos)

	Escalonamiento presupuestado			Utilización		
	Total	2018	2019	AI 31/03/18	AI 19/07/18	% de 2018
I. PRESUPUESTO EXTRAORDINARIO DE AJUSTE						
A. Proceso acelerado de descentralización						
Costos de reubicación de personal	1,05	0,75	0,30	-	-	-
Renovación de las oficinas del FIDA en los países y establecimiento de nuevas oficinas	1,45	1,15	0,30	0,10	0,18	16
B. Resultados y actividades de optimización de la organización						
Análisis funcional y de los procesos operacionales	0,50	0,50	-	0,07	0,17	34
Conocimientos especializados en gestión de la organización y del cambio	0,75	0,50	0,25	0,03	0,05	10
Sustitución del personal dedicado a la labor en materia de OpEx	1,00	0,65	0,35	0,15	0,32	49
Capacitación	0,35	0,15	0,20	-	0,06	40
C. Programa para la separación voluntaria del servicio	1,50	0,50	1,00	-	-	-
Total de gastos extraordinarios de ajuste	6,60	4,20	2,40	0,35	0,78	19
II. PRESUPUESTO EXTRAORDINARIO DE GASTOS DE CAPITAL (PARA MEJORAS DE LOS SISTEMAS DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN)						
Reconfiguración del sistema de planificación de los recursos institucionales para respaldar la descentralización	1,55	1,00	0,55	-	0,54	54
Configuración y renovación de la infraestructura en las oficinas del FIDA en los países/centros regionales	0,50	0,30	0,20	-	0,09	30
Programas informáticos adicionales para respaldar la descentralización del PMD	0,25	0,25	0,00	-	-	-
Aprobación automatizada de las adquisiciones y contrataciones	0,10	0,10	0,00	-	-	-
Sistemas de seguimiento y notificación de los desembolsos	0,30	0,20	0,10	-	-	-
Presentación de informes a nivel institucional	0,35	0,20	0,15	-	-	-
Total del presupuesto extraordinario de gastos de capital	3,05	2,05	1,00	-	0,63	31
Total del presupuesto extraordinario de ajuste y gastos de capital	9,65	6,25	3,40	0,35	1,41	23

Anexo III. Cadena de resultados relativa a la labor en materia de OpEx

Actividades	Productos	Efectos directos intermedios (MGR de la FIDA11)		Efectos directos	IMPACTO
		2018-2019	2020-2021		
Reestructuración del modelo basado en los países	<ul style="list-style-type: none"> Establecimiento y funcionamiento de 40 oficinas del FIDA en los países incluidos 12 centros regionales y 3 centros de cooperación Sur-Sur y cooperación triangular y de gestión de los conocimientos Reasignación del personal a los centros regionales y las oficinas del FIDA en los países, concluida Perfiles de los puestos de los directores en los países, concluidos 	<ul style="list-style-type: none"> Tiempo transcurrido entre la <i>nota conceptual</i> y la aprobación de la Junta Ejecutiva (de 17 a 8 meses para 2021) Tiempo transcurrido entre la <i>aprobación del proyecto</i> y el primer desembolso (de 17 a 12 meses para 2021) 	<p>Proyectos y programas en los países sistemáticamente superiores en términos de calidad y sostenibilidad</p> <ul style="list-style-type: none"> Calificación general atribuida a la calidad del diseño de los proyectos Nivel II del MGR. Indicadores relativos a los resultados de desarrollo Nivel II del MGR. 3.3. Indicadores relativos a los resultados de los programas en los países 3.6. Transformación de los recursos en resultados de desarrollo 	<p>El FIDA amplía la escala de su impacto y contribución a la Agenda 2030</p> <p><i>Transformación de los recursos en resultados de desarrollo (modelo operacional de la FIDA11), eficacia y equidad (uso óptimo de los recursos)</i></p>	
Mayor delegación de facultades a quienes actúan en las primeras líneas de las operaciones	<ul style="list-style-type: none"> Delegación de facultades revisada en pleno funcionamiento Mecanismos de verificación y control integrados en los sistemas básicos de tecnología de la información 	<ul style="list-style-type: none"> Tasa de desembolso (de 16,7 a 17 para 2021) Porcentaje de proyectos problemáticos (de 22 a 15 para 2021) 	<p>Transformación de los recursos en resultados de desarrollo (modelo operacional de la FIDA11), eficacia y equidad (uso óptimo de los recursos)</p>		
Adecuación de la Sede a la finalidad prevista	<ul style="list-style-type: none"> Reorganización de la estructura orgánica en pleno funcionamiento Perfiles de los puestos de los principales técnicos, especialistas regionales en clima y medio ambiente, oficiales encargados de las cuestiones de género, etc., concluidos 	<ul style="list-style-type: none"> Proporción de puestos de plantilla en las oficinas del FIDA en los países/ los centros regionales incluidos en el presupuesto Porcentaje de proyectos de inversión del FIDA gestionados por las oficinas del FIDA en los países/los centros regionales 	<p>Programa ampliado de trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> El programa de trabajo aumenta de USD 7 000 millones a USD 7 700 millones para 2021 <p><i>Movilización de recursos (modelo operacional de la FIDA11), eficacia y equidad (uso óptimo de los recursos)</i></p>		
Reajuste de los procesos operacionales	<ul style="list-style-type: none"> Racionalización del proceso de diseño en pleno funcionamiento Mecanismo de apoyo para acelerar la puesta en marcha de los proyectos en pleno funcionamiento Instrumentos destinados a agilizar la ejecución de los proyectos en pleno funcionamiento 	<ul style="list-style-type: none"> Porcentaje del presupuesto de apoyo a la supervisión/ ejecución utilizado a través de las oficinas del FIDA en los países/los centros regionales 	<p>Programa ampliado de trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> El programa de trabajo aumenta de USD 7 000 millones a USD 7 700 millones para 2021 <p><i>Movilización de recursos (modelo operacional de la FIDA11), eficacia y equidad (uso óptimo de los recursos)</i></p>		