

Signatura: EB 2018/125/R.2  
Tema: 3 a)  
Fecha: 6 de diciembre 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 de 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 — 125.º período de sesiones  
Roma, 12 a 14 de diciembre de 2018

---

Para **información**

## Índice

<b>I.</b>	<b>Introducción</b>	<b>1</b>
<b>II.</b>	<b>Descentralización y delegación de facultades</b>	<b>1</b>
	<b>A. Descentralización</b>	<b>1</b>
	<b>B. Revisión de la delegación de facultades</b>	<b>5</b>
<b>III.</b>	<b>Exámenes relativos a la adecuación a la finalidad prevista</b>	<b>6</b>
<b>IV.</b>	<b>Perspectivas</b>	<b>7</b>
	<b>A. Próximas medidas en relación con las líneas de trabajo en materia de OpEx</b>	<b>8</b>
	<b>B. Indicadores básicos de resultados</b>	<b>8</b>
	<b>C. Utilización del presupuesto</b>	<b>8</b>
	<b>D. Riesgos</b>	<b>9</b>
<b>Anexos</b>		
I.	Cadena de resultados de la excelencia operacional en beneficio de los resultados	11
II	Presupuesto extraordinario de ajuste y gastos de capital para la excelencia operacional en beneficio de los resultados	13
<b>Appendix</b>		
	Staff positions funded by regular budget – by location	1

## **Acrónimos y siglas**

ADM	División de Servicios Administrativos
CSD	Departamento de Servicios Institucionales
ERG	Departamento de Relaciones Exteriores y Gobernanza
FIDA11	Undécima Reposición de los Recursos del FIDA
FSU	Dependencia de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno
GPP	gerente del programa en el país
MGR	Marco de Gestión de los Resultados
OpEx	excelencia operacional en beneficio de los resultados
PMD	Departamento de Administración de Programas
TI	tecnología de la información

# 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. El Fondo se propone cumplir los compromisos de la FIDA11 y los objetivos de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible (Agenda 2030) por medio de un programa de préstamos y donaciones de USD 3 500 millones, lo que representa un aumento del 10 % respecto al programa de la Décima Reposición de los Recursos del FIDA (FIDA10). En la Consulta también se respaldó la ejecución de un riguroso programa de mejora 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. 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. Una vez que se pongan en práctica, estas reformas mejorarán la calidad de la ejecución, las tasas de desembolso, la actuación en materia de políticas en los países y la creación de asociaciones en general, lo que permitirá al FIDA lograr un mayor impacto en relación con todos los Objetivos de Desarrollo Sostenible.
3. En junio de 2017, la dirección puso en marcha una exhaustiva labor en materia de excelencia operacional en beneficio de los resultados (OpEx), a fin de aplicar la descentralización y las reformas y comenzar a instaurar una cultura del cambio y mejorar la ejecución en el FIDA. Desde el inicio, la Junta Ejecutiva ha recibido periódicamente información actualizada sobre esta labor, en septiembre de 2017 y en abril y septiembre de 2018. En la presente nota se ofrece una actualización sobre los avances alcanzados hasta septiembre de 2018, principalmente en cuanto a: i) la descentralización y la delegación de facultades; ii) los exámenes relativos a la adecuación a la finalidad prevista, y iii) las perspectivas.

## II. Descentralización y delegación de facultades

4. La descentralización es un elemento clave de la reforma que permitirá al FIDA maximizar su contribución a la Agenda 2030. Asimismo, la descentralización eficaz debe ir acompañada de una delegación de facultades y una rendición de cuentas adecuadas. Al traspasar más responsabilidades sobre la gestión de las relaciones y la cartera a los miembros del personal que están en mejores condiciones de ocuparse de ello sobre el terreno, se contribuirá a los resultados de los proyectos y a la eficiencia general. Se han logrado importantes avances en relación con la descentralización y la revisión del marco de delegación de facultades desde la última actualización sobre la OpEx.

### A. Descentralización

5. Desde septiembre, se han hecho progresos en la reubicación de personal a las oficinas del FIDA en los países según el nuevo mapa de oficinas descentralizadas (véase el gráfico 1). Tal como se menciona en la actualización presentada en septiembre, la dotación de personal para la estructura descentralizada implicó aumentar el número de puestos sobre el terreno en relación con la dotación de personal en general del 18 % en 2017 al 30 % en 2018 (véase el apéndice). Para

2019, se prevé que la proporción de puestos presupuestados en las oficinas en los países alcanzará el 30,5 %, porcentaje positivo si se tiene en cuenta que la meta del FIDA para finales de 2021 es llegar al 33 %.

6. Tras el importante proceso de reasignación realizado en junio, 61 miembros del personal fueron asignados a nuevos lugares de destino; entre ellos, 46 fueron trasladados específicamente de la Sede al terreno. Al 14 de noviembre, solo faltaban reubicarse 15 miembros del personal (casi todas las reubicaciones pendientes están previstas para el primer trimestre de 2019). El FIDA ha logrado progresos en la contratación para cubrir 59 puestos vacantes en las operaciones, 54 de los cuales están en las oficinas en los países.

# 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 gestión de los 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** y/o **una cartera de USD 300 millones** (financiación gestionada por el FIDA)

un máximo de **6 proyectos** y/o **USD 600 millones** de financiación total

**Por cada 5 países**

1 oficial de programas de categoría P3 por región

**Cada centro regional y centro de cooperación Sur-Sur y cooperación triangular y de gestión de los conocimientos**

está encabezado por un funcionario de categoría P5

**Cada centro regional y centro de cooperación Sur-Sur y cooperación triangular y de gestión de los 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 gestión de los conocimientos están encabezados por un funcionario de categoría P5

10 oficinas en los países están encabezadas por un funcionario de categoría P5 o P4, en función de la complejidad de la cartera

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

7. Estos cambios aumentan considerablemente la "potencia de fuego" sobre el terreno, lo que permite al FIDA estar más cerca de las zonas rurales a las que presta asistencia, fortalecer la actuación en materia de políticas y la creación de asociaciones, y apoyar los resultados generales de los proyectos. El aumento de la dotación de personal en las oficinas en los países también garantizará que los equipos encargados de la ejecución, los centros regionales y las mencionadas oficinas 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.
8. No obstante, la concreción de estos beneficios depende de la capacidad de los equipos nuevos y mejorados en las oficinas en los países para adaptarse rápidamente a los cambios, manteniendo a la vez la continuidad de las operaciones. La dirección se ha comprometido a ayudar al personal y a los equipos en los países a lograr esto, por ejemplo, del siguiente modo:
  - i) La dirección ha trabajado en estrecha colaboración con países como Bangladesh, el Pakistán, Sudáfrica y Turquía para garantizar que se establezcan acuerdos con los países anfitriones, y para que el FIDA pueda llevar a cabo su plan de descentralización. En lo que concierne a este tema, el 5 de noviembre se firmó el acuerdo con el país anfitrión entre Turquía y el FIDA, y una vez ratificado, se procederá al establecimiento del centro regional en ese país.
  - ii) La Dependencia de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno (FSU) está renovando las oficinas en los países y, donde resulta necesario, determinando la apertura de nuevas oficinas para dar cabida al aumento de personal.
  - iii) La Academia de Operaciones está ofreciendo a todas las divisiones del Departamento de Administración de Programas (PMD) de las distintas regiones un módulo de capacitación sobre: *el modelo mejorado basado en los países tras la realineación de la estructura orgánica*. Este módulo se centra en los nuevos procedimientos operativos y las nuevas medidas en un contexto de mayor descentralización del FIDA, así como las nuevas funciones y responsabilidades. Al 31 de octubre, se han realizado dos módulos regionales (del 1 al 4 de octubre en Ghana para la División de África Occidental y Central, y del 21 al 24 de octubre en Indonesia para la División de Asia y el Pacífico). Los días 12 y 13 de noviembre, en Marruecos, se realizó un módulo para la División del Cercano Oriente, África del Norte y Europa. Los módulos de capacitación previstos para la División de América Latina y el Caribe y la División de África Oriental y Meridional se realizarán antes del final del primer trimestre de 2019.
  - iv) El PMD celebró un retiro en el que participaron el Vicepresidente Adjunto y los asesores, todos los directores de las divisiones del PMD, los jefes de los centros regionales, los economistas regionales y los asesores de la cartera. La actividad se centró especialmente en el cumplimiento de los compromisos asumidos para la FIDA11 aprovechando el nuevo modelo descentralizado basado en el establecimiento de centros.
9. Además de lo antes mencionado, la dirección está realizando misiones a los centros regionales para extraer enseñanzas; para finales de diciembre de 2018 habrá realizado una misión a un centro de cada región como mínimo. El objetivo de estas misiones es escuchar y recopilar las experiencias del personal en relación con:
  - i) el proceso de reasignación, posterior a la reubicación;
  - ii) la configuración de la nueva estructura de centros y los equipos de los programas en los países;
  - iii) el proceso reajustado de diseño de los proyectos y los cambios en materia de delegación de facultades, y

- iv) el apoyo deseado de la Sede y el efectivamente recibido, así como toda otra necesidad u obstáculo.
10. Las misiones dedicadas a extraer enseñanzas están a cargo del equipo responsable de la labor en materia de OpEx en estrecha colaboración con el PMD, el Departamento de Servicios Institucionales (CSD), en particular la FSU, y representantes de las divisiones técnicas, como, por ejemplo, la División de Medio Ambiente, Clima, Género e Inclusión Social (ECG), la División de Producción Sostenible, Mercados e Instituciones (PMI) y la División de Servicios de Gestión Financiera (FMD). Las misiones también aplican la idea del intercambio entre los distintos centros, ya que, por ejemplo, el jefe de un centro de una región visitará un centro en otra región para observar las diferencias y similitudes, intercambiar mejores prácticas y fortalecer el intercambio de conocimientos y las relaciones entre las regiones.
  11. Gracias a la información recabada durante estas misiones la dirección sabrá con qué rapidez se adapta el personal a los cambios y cuál es la mejor forma de garantizar que la estructura de centros y el modelo operacional sigan avanzando con éxito. Las primeras cuatro misiones a Addis Abeba, El Cairo, la Ciudad de Panamá y Lima finalizaron en noviembre. En diciembre se visitarán los centros de Beijing, Dakar, Hanói y Nairobi.

## **B. Revisión de la delegación de facultades**

12. 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. Un punto central es garantizar que la descentralización vaya acompañada de una delegación de facultades adecuada con mecanismos de verificación y control apropiados, que contribuyan a la rendición de cuentas y estén integrados a los sistemas básicos de la tecnología de la información (TI).
13. En consulta con un experto externo, el equipo encargado de la labor en materia de OpEx examinó y está revisando el marco de delegación de facultades en su conjunto, así como los mecanismos asociados para hacer un seguimiento de las medidas adoptadas en virtud de las facultades delegadas.
14. En un seminario oficioso de la Junta Ejecutiva realizado en septiembre, se ofreció información actualizadas sobre los avances en esta esfera de trabajo. Una de las principales conclusiones derivadas del seminario fue que para que un marco de delegación de facultades funcione correctamente se necesitan mecanismos de rendición de cuentas claros y eficaces.
15. Por una parte, contar con un marco de delegación de facultades coherente y claro es uno de los factores fundamentales para el funcionamiento de mecanismos de rendición de cuentas eficaces, además de ser un prerrequisito para determinar quién debe rendir cuentas con respecto a las distintas acciones. Por otro lado, si el marco de rendición de cuentas es riguroso permitirá la verificación y el control necesarios para que las decisiones se adopten de manera eficaz en cuanto a costos, transparente y conforme con las normas establecidas. Según indica el examen de las mejores prácticas de otros organismos, el establecimiento de un marco de rendición de cuentas independiente y más exhaustivo será un paso fundamental en este sentido.
16. Sobre la base de este examen y con el objeto de garantizar que los cambios en la delegación de facultades se efectúen en un contexto de una rendición de cuentas cada vez mayor, las revisiones se sustentarán en los siguientes principios fundamentales, a saber:
  - i) los delegatarios informarán a los delegantes sobre todas las medidas adoptadas durante el período correspondiente a la delegación de facultades;

- ii) cada delegación de facultades se establecerá por escrito y con claridad;
  - iii) Sin la autorización expresa y por escrito del delegante, los delegatarios no podrán subdelegar facultades no delegadas en ellos. La designación formal de un miembro del personal como Oficial encargado se considerará como autorización expresa por escrito.
  - iv) los delegatarios no podrán subdelegar facultades no delegadas en ellos por el delegante original;
  - v) la facultad delegada deberá guardar relación con la responsabilidad del delegatario;
  - vi) la rendición de cuentas es absoluta y seguirá correspondiendo al delegante, y
  - vii) el delegante original tiene derecho a retirar o revisar la facultad delegada.
17. El marco de delegación de facultades revisado también prevé procedimientos específicos para los casos de formalización, ejecución, revisión, sucesión y revocación de las facultades delegadas. De este modo se garantiza la existencia de un marco de rendición de cuentas adecuado que sirva como instrumento de cumplimiento para controlar si la facultad delegada se ejerce con arreglo a los principios y procesos establecidos.
18. Paralelamente al examen exhaustivo y la revisión del marco de delegación de facultades en su conjunto, la labor en materia de OpEx también ha avanzado en la aplicación del marco revisado para temas de alta prioridad, concretamente la facultad vinculada a la responsabilidad de los presupuestos, la contratación de consultores, la aprobación de viajes oficiales y las adquisiciones y contrataciones de poco valor. La División de Tecnología de la Información y las Comunicaciones ha culminado la tarea de ajustar los sistemas para atender esas necesidades e integrar controles apropiados en el sistema de planificación de los recursos institucionales, junto con los pasos necesarios para aplicar estos temas de alta prioridad. La implantación de los nuevos sistemas ajustados ha comenzado en la oficina de Hanói. En principio se prevé la implantación en otros puntos de la región de Asia y el Pacífico, y posteriormente en otras regiones. El objetivo es lograr que todos los centros se encuentren funcionando para finales del primer trimestre de 2019.

### III. Exámenes relativos a la adecuación a la finalidad prevista

19. Aparte de la labor de descentralización y delegación de facultades, desde la última actualización, el proceso de reforma se ha centrado en el examen de las esferas no operacionales.
20. En julio de 2018, el equipo encargado de la labor en materia de OpEx puso en marcha los exámenes de esas esferas en cuanto a su adecuación a la finalidad prevista. El cometido de los exámenes es garantizar que las esferas no operacionales sirvan de apoyo al nuevo modelo operacional y al entorno descentralizado del FIDA. El objetivo también es detectar las oportunidades para racionalizar los servicios de apoyo y mejorar la eficacia y la eficiencia institucionales en general. Los exámenes, que se encuentran en curso, se han agrupado del siguiente modo:
- i) **Examen del Departamento de Relaciones Exteriores y Gobernanza y dos esferas del Departamento de Servicios Institucionales (CSD).** En agosto, el equipo encargado de la labor en materia de OpEx llevó a cabo un examen del Departamento de Relaciones Exteriores y Gobernanza (ERG) y dos esferas del CSD, a saber: la División de Servicios Administrativos (ADM) y la FSU. En septiembre, el equipo directivo del FIDA se reunió para analizar las recomendaciones formuladas en el examen y respaldó medidas orientadas

a: 1) aprovechar las sinergias entre la División de Actuación a Nivel Mundial y Relaciones Multilaterales (GEM) y la Oficina de Asociaciones y Movilización de Recursos; 2) fortalecer las comunicaciones en los centros regionales; 3) racionalizar las funciones vinculadas al protocolo y las relaciones entre los miembros, y 4) consolidar aún más los servicios de la ADM y la FSU. El ERG y el CSD se encuentran trabajando en la aplicación de estos cambios propuestos.

- ii) **Armonización del apoyo de las oficinas centrales.** El equipo encargado de la labor en materia de OpEx ha colaborado con un grupo de trabajo técnico interfuncional para determinar cuáles son las funciones básicas necesarias en las oficinas centrales de los departamentos y las divisiones, y para elaborar un enfoque basado en determinados parámetros que permita armonizar la dotación de personal de servicios generales teniendo en cuenta el volumen y la complejidad de esas funciones. Las conclusiones y opciones iniciales del grupo de trabajo técnico se presentaron al equipo directivo del FIDA en octubre, y el enfoque convenido ya se está aplicando. Esta labor está realizándose en estrecha consulta con el Comité Ejecutivo de la Asociación del Personal del FIDA.
  - iii) **Examen de la División de Recursos Humanos.** En un examen que constó de dos etapas, el equipo encargado de la labor en materia de OpEx trabajó con un experto externo en recursos humanos para examinar la División de Recursos Humanos (HRD) y proponer cambios sustantivos a las funciones, políticas y procedimientos del modelo de gestión de los recursos humanos del FIDA. La tarea se orientó a garantizar que la estructura y la capacidad de la división se adecuen a su finalidad a fin de servir de apoyo a la descentralización y aplicar un marco de movilidad en toda regla. Las conclusiones y recomendaciones iniciales se presentaron al equipo directivo del FIDA en octubre, y ahora el CSD y el equipo encargado de la labor en materia de OpEx están analizando cuáles serán los pasos siguientes.
  - iv) **Examen de las esferas restantes.** En octubre, el equipo encargado de la labor en materia de OpEx examinó todas las esferas no operacionales restantes, entre ellas, el Grupo de Apoyo a los Servicios Institucionales y las esferas no operacionales del Departamento de Estrategia y Conocimientos (SKD). Las conclusiones preliminares se presentaron al equipo directivo del FIDA el 31 de octubre. El resultado principal de esta tarea fue el reconocimiento de que habida cuenta de la nueva orientación del Fondo en relación con la descentralización y la reforma de la estructura financiera y el modelo operacional, es preciso reforzar los ámbitos de riesgos, gobernanza y cumplimiento. Asimismo, las conclusiones del examen deben consolidarse con las principales constataciones de otros exámenes en curso, entre ellos, la Evaluación independiente de los riesgos financieros, que también se presentará a la Junta en su 125.º período de sesiones.
21. Los ahorros en costos estimados para 2019 se lograrán gracias a las medidas orientadas a la racionalización y la eficiencia derivadas de la OpEx que se mencionan anteriormente, y ascenderán a USD 3,43 millones una vez que se pongan en práctica. Este monto se incluyó en el documento 2019 del presupuesto. Los ahorros se lograrán sin perder ningún puesto de trabajo en la Sede, en virtud del compromiso de la dirección.

#### IV. Perspectivas

22. En relación con el plan de aplicación de la OpEx, las actividades de reforma avanzan conforme a lo previsto. El impacto de los cambios en el personal aún requiere atención y apoyo, en particular ahora que se están analizando y aplicando las recomendaciones de los exámenes de las esferas no operacionales. La dirección espera que 2019 sea un año importante para la consolidación de los cambios, al

tiempo que el Fondo se ajusta a los nuevos procesos y las nuevas estructuras de las oficinas en los países.

23. A fin de presentar a la Junta las perspectivas sobre las actividades de reforma, esta sección se divide en los apartados siguientes:
- a) próximas medidas en relación con las líneas de trabajo en materia de OpEx; b) indicadores básicos de resultados; c) utilización del presupuesto, y d) riesgos.

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

24. 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 las operaciones a adaptarse a los cambios, en particular la aplicación de las revisiones del marco de delegación de facultades, y
  - ii) finalizar el examen de las esferas no operacionales y comenzar a aplicar los cambios determinados.
25. Paralelamente a estas dos prioridades, en noviembre el equipo encargado de la labor en materia de OpEx, en colaboración con expertos externos, llevó a cabo un estudio de determinación del alcance para permitir detectar los procesos operativos de las esferas no operacionales que debían racionalizarse y simplificarse, centrándose en aquellos que ofrecían mayores oportunidades para lograr más eficiencia y ahorros en los costos. La tarea también dio lugar a la formulación de recomendaciones sobre cómo puede aplicar el FIDA una norma de práctica de mayor nivel para favorecer la mejora continua. Los resultados del estudio de determinación del alcance se están analizando y servirán de base a la solicitud de propuestas a principios de 2019, para llevar adelante un examen técnico exhaustivo y el rediseño de los procesos detectados.
26. Aparte de la OpEx, la dirección también seguirá trabajando en la creación de una Unidad de Cambio, Ejecución e Innovación. Dicha unidad tendrá una función clave a la hora de garantizar que los cambios impulsados por el equipo encargado de la labor en materia de OpEx se sostengan, controlen y fortalezcan a través de la innovación y la mejora continua. La Unidad de Cambio, Ejecución e Innovación también hará las veces de laboratorio para promover innovaciones y soluciones para el desarrollo rural, además de brindar asistencia para aplicar y ampliar la escala de estas soluciones de manera ágil. La dirección prevé que para finales de 2018 se habrá contratado al oficial principal para la unidad.

#### **B. Indicadores básicos de resultados**

27. 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 celebrado 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 I).

#### **C. Utilización del presupuesto**

28. Para la labor en materia de OpEx se aprobó un presupuesto extraordinario y de gastos de capital de USD 9,65 millones, con una utilización escalonada de USD 6,25 millones en 2018 y USD 3,40 millones en 2019. 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 TI.

29. La utilización prevista para 2018, que asciende a USD 4,82 millones, representa el 77 % del monto total destinado a este año (véase el anexo II). Los principales aspectos con influencia en la utilización del presupuesto son los siguientes:
- i) la dirección ha establecido un riguroso conjunto de principios y controles para acceder al presupuesto de la OpEx que asegura que se dé prioridad a la eficiencia y la eficacia en función de los costos;
  - ii) los costos de reubicación del personal y establecimiento de oficinas en los países reflejan el hecho de que el número de oficinas que estarán en funcionamiento y contarán con personal será mayor que el originalmente estimado en el presupuesto de la labor en materia de OpEx. Cabe destacar que el gasto de la OpEx relativo a la reubicación refleja costos superiores a los normales estimados para este aspecto en el presupuesto ordinario;
  - iii) los ahorros en el análisis funcional y de los procesos operativos y en el uso de expertos en organización y gestión del cambio se deben a que se ha utilizado personal interno en mayor medida que lo previsto originalmente al momento de prepararse la estimación de costos;
  - iv) los ahorros en la sustitución del personal se lograron al mantener en un nivel mínimo el personal dedicado a tiempo completo a la labor en materia de OpEx, en lugar de los 4 o 5 miembros del personal a tiempo completo que se previó originalmente para esta labor en 2018. El enfoque se ha basado en aprovechar los recursos de personal internos para las tareas concretas y lograr que el equipo básico de los proyectos sea pequeño, y
  - v) los costos del programa para la separación voluntaria del servicio se ajustan a las previsiones, y los gastos relativos a la tecnología de la información y las comunicaciones obedecen a la debida diligencia y gobernanza aplicadas cuando se realizan cambios en los sistemas de TI.

#### **D. Riesgos**

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

Cuadro 1. Riesgos más importantes y medidas de mitigación

Riesgo	Medida de mitigación
<p><b>Existe un riesgo relacionado con la continuidad de las operaciones</b> 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"> <li>• 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.</li> <li>• 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"> <li>- El plan de estudios de la Academia de Operaciones se está fortaleciendo para abarcar todas las necesidades de capacitación del personal.</li> <li>- Se han anticipado recursos adicionales del presupuesto del examen de mitad de período para asegurar que las operaciones dispongan de suficiente financiación para la ejecución durante el cambio.</li> <li>- 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.</li> </ul> </li> </ul>
<p>Para lograr resultados positivos, es fundamental <b>garantizar el compromiso del personal</b> 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"> <li>• Firme liderazgo del personal directivo superior.</li> <li>• 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.</li> <li>• 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.).</li> </ul>
<p><b>El riesgo de no satisfacer</b> 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"> <li>• Se ha prestado apoyo específico en el ámbito de las comunicaciones al equipo encargado de la labor en materia de OpEx.</li> <li>• Se ha formulado y puesto en marcha una estrategia de comunicación, que está sometida a una evaluación constante por la dirección.</li> </ul>
<p><b>Lograr el equilibrio justo</b> entre la velocidad de ejecución de los proyectos y la transformación y el cambio cultural necesarios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguimiento constante para garantizar que se logre el equilibrio justo.</li> </ul>

**Cadena de resultados de la excelencia operacional en beneficio de los resultados**

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

### Utilización prevista del presupuesto extraordinario de ajuste y del presupuesto de gastos de capital para la labor en materia de excelencia operacional en beneficio de los resultados (OpEx)

(en millones de dólares de los Estados Unidos)

	Total	Reducción gradual prevista		Utilización prevista		Saldo de 2019
		2018	2019	(finales de 2018)	Porcentaje de 2018	
<b>I. PRESUPUESTO EXTRAORDINARIO DE AJUSTE</b>						
<b>A. Proceso acelerado de descentralización</b>						
Costos del traslado de personal fuera de la Sede <sup>a</sup>	1,05	0,75	0,30	0,90	120%	0,15
Renovación de las oficinas del FIDA en los países y establecimiento de nuevas oficinas <sup>b</sup>	1,45	1,15	0,30	1,00	87%	0,45
<b>B. Resultados y actividades de optimización de la organización</b>						
Análisis funcional y de los procesos operativos	0,50	0,50	-	0,22	44%	0,28
Conocimientos especializados en gestión de la organización y del cambio	0,75	0,50	0,25	0,22	44%	0,53
Sustitución del personal dedicado a la labor en materia de OpEx <sup>c</sup>	1,00	0,65	0,35	0,43	66%	0,57
Capacitación	0,35	0,15	0,20	0,13	87%	0,22
<b>C. Programa para la separación voluntaria del servicio</b>	1,50	0,5	1,00	0,50	100%	1,00
<b>Total de gastos extraordinarios de ajuste</b>	<b>6,60</b>	<b>4,20</b>	<b>2,40</b>	<b>3,40</b>	<b>81%</b>	<b>3,20</b>
<b>II. PRESUPUESTO EXTRAORDINARIO DE GASTOS DE CAPITAL</b>						
<b>A. Mejoras de los sistemas de TI</b>						
Reconfiguración del sistema PeopleSoft para dar apoyo a la descentralización	1,55	1,00	0,55	0,86	86%	0,69
Configuración y renovación de la infraestructura en las oficinas del FIDA en los países/centros regionales	0,50	0,30	0,20	0,26	88%	0,24
Otros sistemas de notificación e iniciativas relacionadas con la TI	1,00	0,75	0,25	0,30	40%	0,70
<b>Total del presupuesto extraordinario de gastos de capital</b>	<b>3,05</b>	<b>2,05</b>	<b>1,00</b>	<b>1,42</b>	<b>69%</b>	<b>1,63</b>
<b>Total del presupuesto extraordinario de ajuste y gastos de capital</b>	<b>9,65</b>	<b>6,25</b>	<b>3,40</b>	<b>4,82</b>	<b>77%</b>	<b>4,83</b>

a El número de funcionarios trasladados fuera de la Sede y su costo se ha calculado empleando el costo medio establecido por las Naciones Unidas, que es de USD 50 000.

b Para trasladar personal fuera de la Sede y aumentar el número de oficiales nacionales se necesita más espacio e instalaciones adicionales. El costo de la renovación de las instalaciones actuales se estableció en USD 30 000 por oficina, la renovación de las nuevas oficinas, en USD 50 000 y el establecimiento de centros regionales y nuevos emplazamientos, en USD 100 000.

c El costo se ha establecido sobre la base de 4 o 5 funcionarios del cuadro orgánico dedicados a la realización de la labor en materia de OpEx en 2018, que se reducirían a 2 o 3 en 2019.

### Staff positions funded by regular budget – by location

Division	Regional Hub	Country	City	2017 Total	2018 Total	2019 Total	
<b>APR</b>	East Asia Regional SSTC and KM Centre (Beijing)	Afghanistan	Kabul	1	0	0	
		China	Beijing	4	5	5	
		Pakistan	Islamabad	1	2	3	
	Mekong Hub (Hanoi)	Cambodia	Phnom Penh	1	1	1	
		Lao People's Democratic Republic	Vientiane	1	1	1	
		Myanmar	Naypyidaw	1	0	0	
		Philippines	Manila	2	3	3	
		Viet Nam	Hanoi	4	9	9	
	South Asia Hub (Delhi)	Bangladesh	Dhaka	1	2	3	
		India	New Delhi	5	13	13	
		Nepal	Kathmandu	1	1	1	
		Sri Lanka	Colombo	1	0	0	
	South East Asia and Pacific Hub (Jakarta)	Fiji	Suva	1	1	1	
		Indonesia	Jakarta	4	6	7	
	<b>ESA</b>	African Union Regional SSTC and KC (Addis Ababa)	Ethiopia	Addis Ababa	3	5	6
Eastern Africa and Indian Ocean Hub (Nairobi)		Burundi	Bujumbura	3	2	2	
		Kenya	Nairobi	10	20	21	
		Madagascar	Antananarivo	1	1	1	
		Rwanda	Kigali	1	1	1	
		United Republic of Tanzania	Dar es Salaam	3	3	3	
Uganda		Kampala	2	1	1		
Southern Africa Hub (Johannesburg)		Malawi	Lilongwe	0	0	0	
		Mozambique	Maputo	3	2	2	
		South Africa	Johannesburg	0	8	10	
		Zambia	Lusaka	2	1	1	
<b>LAC</b>		Andean and Southern Cone Hub (Lima)	Bolivia (Plurinational State of)	La Paz	1	1	2
			Peru	Lima	4	10	11
	Brazil Regional SSTC and KM Centre (Brasilia)	Brazil	Salvador and Brasilia	0	2	4	
	Mesoamerican and Caribbean Hub (Panama City)	Guatemala	Guatemala City	2	3	2	
		Panama	Panama City	0	12	13	

## Staff positions funded by regular budget – by location (continued)

Division	Regional Hub	Country	City	2017 Total	2018 Total	2019 Total
<b>NEN</b>	Central Asia and Eastern Europe Hub (Istanbul)	Turkey	Istanbul	2	11	13
	IFAD headquarters (Rome)	Morocco	Rabat	2	2	2
	North Africa and Middle East Hub (Cairo)	Egypt	Cairo	4	13	14
		Sudan	Khartoum	3	4	4
		Yemen	Sana'a	1	0	0
<b>WCA</b>	Central Africa Hub (Yaoundé)	Cameroon	Yaoundé	4	6	7
		Democratic Republic of the Congo	Kinshasa	4	3	3
		Congo	Brazzaville	1	0	0
	Coastal Hub (Abidjan)	Burkina Faso	Ouagadougou	2	2	2
		Côte d'Ivoire	Abidjan	4	11	12
		Ghana	Accra	4	4	4
		Niger	Niamey	1	1	1
		Nigeria	Abuja	4	4	4
		Sierra Leone	Freetown	1	1	1
	West Africa Hub (Dakar)	Guinea	Conakry	1	1	1
		Mali	Bamako	1	1	1
		Senegal	Dakar	4	9	10
	Planned reductions (net of regional communication officers where location is being reviewed)					
<b>Total</b>				<b>106</b>	<b>189</b>	<b>193</b>
<b>Other locations</b>						
	Americas Liaison Office (USA)	USA	New York	2	2	3
	Americas Liaison Office (USA)	USA	Washington	3	3	2
	Rome headquarters (all other divisions)			492.4	434.5	457.5
	Planned reductions in other locations					-23
<b>Total number of staff positions</b>				<b>603.40</b>	<b>628.5</b>	<b>632.5</b>
<b>% of staff positions in the field</b>				<b>18%</b>	<b>30%</b>	<b>30.5%</b>