

Signatura: EB 2019/126/R.40
Tema: 10 b) iv)
Fecha: 4 de abril de 2019
Distribución: Pública
Original: Inglés

S



Invertir en la población rural

Información actualizada en materia de cambio, ejecución e innovación, y sobre la descentralización del FIDA

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

Jefe
Unidad de Cambio, Ejecución e Innovación
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 — 126.º período de sesiones
Roma, 2 y 3 de mayo de 2019

Para **examen**

Índice

I. Introducción	1
II. Información actualizada en materia de cambio, ejecución e innovación	1
A. Integración del cambio, la ejecución y la innovación	2
B. Consolidación de las reformas	3
III. Información actualizada sobre la descentralización del FIDA	3
C. Descentralización: estructura	4
D. Descentralización: delegación de facultades	5
Apéndice	
Summary of accomplishments under the OpEx exercise	1

Acrónimos y siglas

CDI	Unidad de Cambio, Ejecución e Innovación
HRD	División de Recursos Humanos
FIDA11	Undécima Reposición de los Recursos del FIDA
OpEx	excelencia operacional en beneficio de los resultados
PMD	Departamento de Administración de Programas

Información actualizada en materia de cambio, ejecución e innovación, y sobre la descentralización del FIDA

I. Introducción

1. La Dirección **estableció la Unidad de Cambio, Ejecución e Innovación (CDI)** en enero de 2019 con el objeto de ayudar al FIDA a cumplir su objetivo de obtener mejores resultados de manera más rápida. La misión de la CDI es integrar en el FIDA una cultura del cambio, de mejora de la ejecución y de innovación; a tal efecto, esta unidad hará las veces de centro de conocimientos especializados y apoyo estratégico basado en la experiencia desde el cual impulsará cambios de comportamiento, mejorará el funcionamiento de los sistemas de ejecución y promoverá la búsqueda y la ampliación de escala de innovaciones relacionadas con la pobreza rural. La CDI también asistirá al FIDA en su tarea de asimilar las reformas en curso del sistema de las Naciones Unidas que prepararán al Fondo para afrontar los desafíos y las realidades del siglo XXI, y para alcanzar los objetivos de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.
2. La creación de la CDI tuvo lugar tras la **finalización de la labor en materia de excelencia operacional en beneficio de los resultados (OpEx)**, una iniciativa de 18 meses de duración cuyo objetivo era ampliar la escala de la capacidad operacional del FIDA por medio de una serie de reformas coherentes con los compromisos asumidos para la Undécima Reposición de los Recursos del FIDA (FIDA11). En el apéndice puede encontrarse un resumen de los principales logros de la labor en materia de OpEx.
3. La CDI tendrá una función clave a la hora de garantizar la continuidad, el seguimiento y el fortalecimiento de los cambios introducidos y de velar por que el FIDA continúe mejorando la calidad de la ejecución, las tasas de desembolso, la actuación en el ámbito de las políticas y la creación de asociaciones, especialmente mediante innovaciones de eficacia comprobada.
4. A fin de mantener informada a la Junta Ejecutiva acerca de estas actividades y los aportes que el FIDA está haciendo a la reforma de las Naciones Unidas, en el presente documento se presenta información actualizada sobre i) las prioridades en materia de cambio, ejecución e innovación, y ii) la descentralización del FIDA, en particular las modificaciones a la delegación de facultades.

II. Información actualizada en materia de cambio, ejecución e innovación

5. Para el FIDA, cambio, ejecución e innovación son conceptos intrínsecamente interrelacionados: ninguno puede existir sin el otro y los tres juntos deben estar vinculados para asegurar su viabilidad dentro del Fondo. En el transcurso de 2019 la CDI desempeñará un papel fundamental para ayudar al FIDA a integrar estos conceptos y hacer realidad sus beneficios. Estas tareas comprenden, entre otras: facilitar la difusión de cambios e innovaciones dentro de todo el ámbito de la organización, asesorar a la Dirección respecto de los comportamientos, las actividades y oportunidades determinantes para integrar y ampliar estos conceptos, y consolidar los cambios realizados mediante la labor en materia de OpEx a fin de mejorar aún más la capacidad de ejecución. La CDI comenzará con un equipo pequeño compuesto por un oficial principal y un oficial superior que recibirán apoyo de expertos externos, si fuera necesario. Este grupo central facilitará el trabajo de equipos formados por personas de todo el ámbito del FIDA que, en régimen de jornada parcial, como voluntarios a tiempo completo o con contratos temporales, se dedicarán a iniciativas y proyectos impulsados por la CDI.

A. Integración del cambio, la ejecución y la innovación

6. Una de las prioridades de la CDI para 2019 es lograr la máxima eficiencia tanto en el presupuesto del FIDA como en sus procesos operativos institucionales. La CDI desempeñará un papel fundamental en la elaboración del presupuesto para garantizar que los recursos se utilicen de manera óptima y se consideren con atención opciones innovadoras para aumentar la eficiencia. También se encargará de supervisar una iniciativa de **reestructuración de los procesos operativos** de gran envergadura. Tras el estudio de determinación del alcance realizado en 2018, el FIDA está ahora racionalizando y simplificando los procesos operativos para apoyar la descentralización de su modelo operacional. Esto incluye una convocatoria a la presentación de propuestas para contratar a expertos externos que asistan en la tarea. El proceso de reestructuración será de carácter colaborativo y la CDI prevé que los aumentos de eficiencia que se consigan permitirán reducir la carga de trabajo del personal administrativo y de otro tipo, con lo cual se espera mejorar el equilibrio entre el trabajo y la vida personal. Es de suponer también que estos aumentos ayuden a establecer los cimientos de procesos operativos más consolidados en el futuro.
7. La CDI está intentando lograr una serie de resultados inmediatos para **introducir e incentivar la innovación** oficialmente dentro de la organización. Por ejemplo, se ha reunido con redes internas y externas para intercambiar conocimientos y aportes que sirvieran de base para diseñar un **desafío de innovación** en el FIDA. Por medio de esta iniciativa se buscará aprovechar el pensamiento creativo y emergente para mejorar la capacidad de ejecución y dotar al personal de un medio para probar y desarrollar ideas nuevas. La CDI investigará oportunidades externas que permitan financiar este tipo de desafíos como un programa regular de innovación.
8. En un plano más general, la CDI está elaborando metas de innovación claras y **estableciendo mecanismos institucionales por medio de los cuales el personal aporte ideas nuevas que se puedan evaluar, desarrollar y poner a prueba**. Se implantarán incentivos para generar nuevas ideas y estimular la participación del personal, lo cual colocará a la CDI en la posición en que se propone estar de facilitador institucional de la innovación. La CDI sacará partido de la labor de innovación que ya se está realizando dentro del sistema de las Naciones Unidas para garantizar un entorno propicio de procesos, sistemas, rasgos de liderazgo y evaluaciones que permitan al FIDA cosechar los beneficios de la innovación en pro de la renovación y el cambio continuos.
9. Sobre la base de las actividades mencionadas, la CDI trabajará junto con la Dirección para hacer un seguimiento de las tendencias institucionales en materia de desempeño y obtención de resultados. La tarea incluirá evaluar los compromisos asumidos para la FIDA11 y otros objetivos institucionales a fin de determinar tendencias y obstáculos para el logro de los resultados y proponer medidas correctivas. Además, la CDI trabajará junto al Departamento de Administración de Programas (PMD) para definir las mejores prácticas operacionales, examinar las posibilidades de ampliación de escala de esas prácticas y promover la coordinación en esferas transversales.
10. Como medida inmediata la CDI coordinará la elaboración de un **plan de acción para responder a la encuesta general del personal de 2018**. La encuesta se llevó a cabo en noviembre y diciembre de 2018. Los resultados, que se publicaron en febrero de 2019, son un indicador del "clima organizacional" o del ambiente en que se obtienen los resultados del FIDA día a día. Un clima organizacional saludable es fundamental para aprovechar los beneficios que se derivan del compromiso, la dedicación, el tiempo invertido, la reflexión y el pensamiento creativo del personal. Esto ayuda a crear resiliencia durante procesos de cambio tendientes a aumentar la capacidad de ejecución y establece las condiciones para la innovación.

11. Como consecuencia, la CDI está brindando apoyo a la Dirección para decidir y poner en práctica medidas concretas y rápidas que den respuesta a las inquietudes planteadas por el personal en la encuesta. Parte de esta tarea consiste en incorporar las enseñanzas extraídas de la labor en materia de OpEx, en particular los enfoques, las herramientas y las técnicas de gestión de cambios que sean necesarios para atender estas cuestiones en el futuro.

B. Consolidación de las reformas

12. Además de la labor estratégica y consultiva general, la CDI cumple un papel en la **consolidación de las reformas recientes**. Específicamente, se encarga de finalizar los cambios derivados del examen de las funciones no relacionadas con las operaciones para que se ajusten a la finalidad prevista, realizado en 2018, a saber:
 - i) Se ha reconfigurado la Oficina de Presupuesto y Desarrollo Organizativo, que pasa a ser la Oficina de Estrategia Presupuestaria, con el fin de reforzar la función presupuestaria del FIDA y crear lazos más sólidos entre la planificación, la asignación de recursos, el seguimiento de los resultados y la estrategia.
 - ii) Dentro del Departamento de Relaciones Exteriores y Gobernanza (ERG), se han fusionado la Oficina de Asociaciones y Movilización de Recursos (PRM) y la División de Actuación a Nivel Mundial y Relaciones Multilaterales (GEM) para dar lugar a la nueva División de Actuación a Nivel Mundial, Asociaciones y Movilización de Recursos (GPR). Esta nueva división aprovechará las sinergias creadas al fusionarse las dos anteriores divisiones con miras a apoyar i) la actuación a nivel mundial y las relaciones multilaterales; ii) la cooperación Sur-Sur y la cooperación triangular, y iii) la reposición, la movilización de recursos y la labor de promoción.
 - iii) Se está reestructurando la División de Recursos Humanos (HRD) en torno al concepto de gestión de talentos, con el respaldo de las políticas apropiadas, un marco de movilidad en toda regla y un nuevo enfoque del desarrollo de las perspectivas de carrera. Los cambios a la HRD permitirán afianzar el apoyo normativo y estratégico, consolidar el modelo del asociado institucional y simplificar las funciones centrales de la división a fin de garantizar su completa adecuación a una organización descentralizada.
13. Como parte de estos cambios, en abril de 2019 se iniciará un proceso de reasignación de los miembros del personal del cuadro orgánico y del cuadro de servicios generales afectados por el examen de adecuación a la finalidad prevista. Luego de completar este **último proceso de reasignación ad hoc**, continuarán realizándose **procesos de reasignación de forma regular** a fin de garantizar que la movilidad esté fuertemente integrada en la cultura del FIDA. Este es un elemento decisivo en el nuevo enfoque integrado de gestión de talentos que ha adoptado el FIDA, el cual fomentará un entorno en el cual los talentos puedan evaluarse, desarrollarse y desplegarse de manera más apropiada. La reasignación será la manera normal de asignar personal a puestos de trabajo y los puestos vacantes se cubrirán primero mediante reasignación si se determina que internamente existe el talento para desempeñar un puesto determinado.

III. Información actualizada sobre la descentralización del FIDA

14. La descentralización es un elemento clave del programa de reformas del FIDA que le permitirá maximizar su contribución a la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Pero para que la descentralización sea eficaz, debe ir acompañada de una delegación de facultades y una rendición de cuentas adecuadas. Ahora que los aspectos logísticos y estructurales de la descentralización del FIDA están casi terminados, y los cambios al Marco de Delegación de Facultades en su etapa final, el FIDA continúa avanzando en ambas esferas de trabajo.

C. Descentralización: estructura

15. A fin de que la nueva estructura descentralizada del FIDA tenga la dotación de personal apropiada, la proporción de puestos sobre el terreno con relación al número total de puestos ha aumentado del 18 % al 30 % entre 2017 y 2018. Al 15 de marzo de 2019, de los 61 miembros del personal reasignados, 2 todavía no se habían trasladado y 7 o bien habían cesado en el servicio o estaban con permiso de licencia especial. El aumento del personal de las oficinas del FIDA en los países coloca al Fondo más cerca de las zonas rurales a las que sirve y permite fortalecer la actuación en el ámbito de las políticas, la creación de asociaciones y los resultados de los proyectos mediante un mejor apoyo a los directores en los países para que desempeñen sus nuevas funciones en el marco de actividades programáticas y no crediticias.
16. La Dirección se ha propuesto firmemente garantizar que la descentralización redunde en beneficios para los programas y proyectos del FIDA, y que los equipos de las oficinas en los países se adapten a la nueva dotación de personal y otros cambios. En marzo de 2019 la Dirección llevó a cabo **misiones para extraer enseñanzas en 14 de los 15 centros regionales del Fondo**; la misión a Turquía se pospuso hasta que entrara en funcionamiento el centro. El objetivo de estas misiones, que comenzaron en noviembre de 2018, era brindar apoyo al personal sobre el terreno y recoger información sobre las experiencias iniciales relacionadas con:
 - i) la configuración de la nueva estructura de centros y los equipos de los programas en los países;
 - ii) los cambios a las esferas técnicas programáticas, en particular el proceso reajustado de diseño de los proyectos, y
 - iii) las funciones de apoyo administrativo.
17. Alrededor de 130 colegas de las oficinas en los países participaron en las misiones, que estuvieron a cargo de equipos multidisciplinarios. Durante las mismas se aplicó la idea de "intercambios entre centros", que consiste en la visita del jefe de un centro subregional a centros de otras regiones con el objeto de observar diferencias y similitudes, intercambiar mejores prácticas y fortalecer el intercambio interregional de conocimientos.
18. La Dirección está analizando las observaciones recabadas durante estas misiones y los resultados de la encuesta de las oficinas en los países a fin de elaborar un plan de acción para 2019. El análisis preliminar muestra que la descentralización de la estructura y los programas del FIDA en los países está contribuyendo a mejorar la actuación sobre el terreno. Sin embargo, se plantearon preguntas respecto de las funciones y responsabilidades (incluidas las relacionadas con las reformas más generales del sistema de las Naciones Unidas), el nuevo proceso de diseño de los proyectos, el apoyo administrativo y las oportunidades para simplificar las funciones administrativas.
19. A continuación se resumen otras actividades que se están desarrollando para apoyar la descentralización.
 - i) La Dirección continúa trabajando junto a los Estados Miembros para garantizar que se establezcan los acuerdos pendientes con los países anfitriones y otros acuerdos necesarios para completar el plan de descentralización del FIDA.
 - ii) La Dependencia de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno ha concluido las obras de instalación y renovación necesarias para que las oficinas en los países estén en condiciones de alojar al personal. Asimismo, está trabajando para ampliar o mejorar las instalaciones existentes en varios lugares a fin de crear las condiciones de trabajo adecuadas para el personal y optimizar el uso de los recursos. Las tareas se llevan a cabo con la colaboración del

Equipo de Seguridad de la División de Servicios Administrativos a fin de garantizar que tanto las instalaciones nuevas como existentes cumplan las normas aplicables del sistema de gestión de la seguridad de las Naciones Unidas. El único centro regional que todavía queda por abrir es el de Turquía y se prevé que las obras de preparación se completarán a inicios de mayo. Sin embargo, ya hay seis miembros del personal en una oficina temporaria dentro del país que estarán allí hasta que se finalicen las obras del centro.

- iii) La Academia de Operaciones del FIDA organizó dos sesiones adicionales del curso de capacitación titulado *Enhanced country-based model in a realigned organization*, que se impartió a todas las divisiones del PMD con el fin de capacitar al personal sobre los nuevos procedimientos operativos y las nuevas funciones y responsabilidades conexas. Tras el éxito de las sesiones en Ghana, Indonesia y México en 2018, en el primer trimestre de 2019 el curso se impartió en Kenya para la División de África Oriental y Meridional y en Panamá para la División de América Latina y el Caribe. En total participaron unos 230 miembros del personal de las cinco regiones.
- iv) En febrero, el personal del PMD se reunió en un retiro para debatir acerca de formas de cumplir mejor los compromisos de la FIDA11 a través de la descentralización y el modelo de centros. El retiro contó con la presencia del Presidente del FIDA, quien presentó su visión para consolidar el concepto de centro y aprovechar sus beneficios. También asistieron gerentes del PMD y el Departamento de Estrategia y Conocimientos, tanto los destacados sobre el terreno como los basados en la Sede.

D. Descentralización: delegación de facultades

- 20. Como parte de los compromisos asumidos para la FIDA11, la Dirección convino en revisar el Marco de Delegación de Facultades del Fondo con el objeto de transferir más responsabilidades a los niveles gerenciales inferiores dentro de toda la organización y a las oficinas en los países. Las modificaciones se centrarán especialmente en asignar la facultad decisoria, la confianza y la obligación de rendir cuentas a aquellos miembros del personal que cuenten con mejor información para adoptar las decisiones. Las medidas contribuirán a empoderar al personal, facilitar la toma de decisiones basadas en consideraciones del riesgo y consolidar los niveles de responsabilidad según la función, al tiempo que se garantizan los mecanismos de verificación y control necesarios para una mayor rendición de cuentas. Se conferirán también más responsabilidades al personal sobre el terreno para la gestión de la cartera y de las relaciones, lo cual mejorará el desempeño y la eficiencia del FIDA.
- 21. El FIDA ha hecho grandes progresos en este ámbito desde la última actualización presentada a la Junta Ejecutiva en diciembre de 2018. Se ha completado la delegación de facultades en relación con temas de alta prioridad (concretamente, la facultad vinculada a la responsabilidad del presupuesto, la contratación de consultores, la aprobación de viajes oficiales y las adquisiciones y contrataciones de poco valor): todos los centros disponen de estas facultades y existen los controles necesarios en los sistemas básicos. Las primeras impresiones recibidas han sido positivas y se prevé hacer un seguimiento pormenorizado de la información que se reciba en los próximos meses.
- 22. A finales de enero el equipo directivo del FIDA se reunió para debatir las modificaciones más generales al Marco de Delegación de Facultades. La discusión se centró en los siguientes temas: niveles apropiados de facultades que se delegan desde el Presidente y el Vicepresidente a los Vicepresidentes Adjuntos, los directores, el personal de los centros y otro personal, y medidas para garantizar la rendición de cuenta y los controles apropiados. Un **grupo de trabajo interno multidisciplinario** está dedicado especialmente a revisar el Marco de Delegación de Facultades desde una perspectiva más general. Su tarea finalizará a finales de junio de 2019, de acuerdo a lo previsto en los compromisos de la FIDA11.

23. Conforme avanzan las reformas más generales del sistema de las Naciones Unidas, el FIDA tiene todavía mucho que consolidar en 2019 para maximizar su contribución a la Agenda 2030. El FIDA continuará haciendo un seguimiento de los beneficios derivados de su nuevo modelo operacional, su mayor visibilidad y los efectos en sus objetivos en materia de pobreza rural. Ello le permitirá posicionarse como una organización descentralizada con un fuerte sentido de la rendición de cuentas, sistemas de ejecución modernos y eficientes, y una cultura de renovación e innovación continuas.

Summary of accomplishments under the OpEx exercise

1. After an 18-month design and implementation period, the OpEx exercise concluded in December 2018. Its major achievements are summarized below. Savings from staff costs achieved through the OpEx change process will amount to an estimated US\$3.43 million once fully implemented, all while also ensuring zero job loss at headquarters.
 - (i) A new decentralized map for IFAD country offices (ICOs) with 15 regional hubs (including 3 SSTC and KM centres) and 25 ICOs, a consolidation of 50 planned ICOs to 40;
 - (ii) A metrics based approach to determine appropriate staffing in ICOs, resulting in an increase of staff positions in the field from 18 to 30 percent and 34 new positions, offset by 29 abolished positions and other reductions through streamlining or transferring functions; new positions included an increase in Country Director positions from 46 to 53, 10 new technical positions, one senior procurement officer per region and one procurement lead;
 - (iii) A major reassignment exercise (completed in two parts) that reassigned 98 operational and technical staff; this was done in parallel to dedicated trainings, upgrades to new and existing ICOs, and briefings (both logistical and medical) to impacted staff;
 - (iv) A realignment of technical and mainstreaming functions into a reconfigured Strategy and Knowledge Department (SKD) and the consolidation of operational oversight into a new Operational Policy and Results Division (OPR);
 - (v) A recalibrated project design process to improve quality, reduce review and approval times and facilitate fast track financing;
 - (vi) Revisions to delegation of authority (DoA) to devolve greater responsibility to lower levels of management and to ICOs, including the completion of DoA to ICOs for high-priority items (e.g. budget holder authority, hiring of consultants, duty travel approval and low-value procurement);
 - (vii) Functional and structural revisions to areas in non-operations, including the streamlining of two divisions into one, the rationalization of the corporate organizational development function, restructuring within the Human Resources Division, the restructuring and consolidation of the IFAD security function within the Administrative Services Division and implementation of a metrics-based approach to harmonize front office support; and
 - (viii) Completion of a scoping exercise to identify business processes for re-engineering in 2019, anticipated to lead to further efficiency gains and enhanced business process management.