

Signatura: EB 2020/129/R.3/Rev.2  
Tema: 4 i)  
Fecha: 21 de abril de 2020  
Distribución: Pública  
Original: Inglés

**S**



Invertir en la población rural

## Plan para el personal, los procesos y la tecnología: inversión en capital humano especializado del FIDA

### Nota para los representantes en la Junta Ejecutiva

#### Funcionarios de contacto:

#### Preguntas técnicas:

**Guoqi Wu**

Vicepresidente Adjunto  
Departamento de Servicios Institucionales  
Tel.: (+39) 06 5459 2880  
Correo electrónico: g.wu@ifad.org

**Thomas Bousios**

Director  
División de Tecnología de la Información y las Comunicaciones  
Tel.: (+39) 06 5459 2288  
Correo electrónico: t.bousios@ifad.org

**Daniela Anna Junqueira**

Asesora del Vicepresidente  
Oficina de la Presidencia y de la Vicepresidencia  
Tel.: (+39) 06 5459 2507  
Correo electrónico: d.junqueira@ifad.org

#### Envío de documentación:

**Deirdre Mc Grenra**

Jefa  
Oficina de Gobernanza Institucional y Relaciones con los Estados Miembros  
Tel.: (+39) 06 5459 2374  
Correo electrónico: gb@ifad.org

**Pierre Moreau-Peron**

Director  
División de Recursos Humanos  
Tel.: (+39) 06 5459 2820  
Correo electrónico: p.moreau-peron@ifad.org

**Saheed Adegbite**

Director  
Oficina de Estrategia Presupuestaria  
Tel.: (+39) 06 5459 2957  
Correo electrónico: s.adegbite@ifad.org

**Edward Gallagher**

Oficial Principal  
Unidad de Cambio, Ejecución e Innovación  
Tel.: (+39) 06 5459 2484  
Correo electrónico: ed.gallagher@ifad.org

# Índice

<b>Acrónimos y siglas</b>	<b>ii</b>
<b>Resumen</b>	<b>iii</b>
<b>I. Antecedentes</b>	<b>1</b>
<b>II. Plan para el personal, los procesos y la tecnología</b>	<b>4</b>
A. Personas	5
B. Procesos	7
C. Tecnología	9
<b>III. Disposiciones relativas a la ejecución</b>	<b>10</b>
A. Calendario y presupuesto	10
B. Indicadores básicos de resultados	11
C. Riesgos más importantes y medidas de mitigación	14
D. Gestión del cambio y comunicación	14
<b>IV. Propuesta</b>	<b>15</b>
<b>Anexos</b>	
I. Plan de ejecución	17
II. Capacidad de la fuerza de trabajo del FIDA	18
III. Capacidades del personal del FIDA (déficits de competencias)	19
IV. Recomendaciones para la reestructuración de los procesos institucionales	20
V. Respuestas brindadas por la Dirección a las observaciones de los miembros	22

## **Acrónimos y siglas**

A&M	Alvarez & Marsal
CSD	Departamento de Servicios Institucionales
ETC	equivalente a tiempo completo
FIDA11	Undécima Reposición de los Recursos del FIDA
ICP	Portal de los Clientes del FIDA
IFI	institución financiera internacional
ODS	Objetivo de Desarrollo Sostenible
RACI	responsable, aprobador, consultado, informado (matriz de asignación de responsabilidades)
TIC	tecnología de la información y las comunicaciones

## Resumen

1. **La capacidad del FIDA para cumplir su mandato y hacer la mayor contribución posible a la Agenda 2030 depende de que tenga suficientes recursos humanos con las competencias adecuadas, procesos institucionales eficientes y las soluciones tecnológicas necesarias para lograr resultados en materia de desarrollo.** Si bien las reformas realizadas recientemente representan un importante paso en la mejora de la capacidad operacional del Fondo, aún se debe trabajar más en la eficacia y la eficiencia.
2. **Teniendo esto en mente, la Dirección encargó dos evaluaciones externas, una a McKinsey & Company, que estudió la composición de la fuerza de trabajo, y la otra a Alvarez & Marsal, que examinó los procesos institucionales del FIDA.** Ambas evaluaciones detectaron que hay déficits en el capital humano del Fondo, y que se utilizan procesos ineficientes y soluciones tecnológicas insuficientes para dar lugar a los cambios necesarios. Tras un examen detenido, y considerando la estrategia del FIDA hacia un modelo operacional más descentralizado, la Dirección puso en marcha un plan de acción centrado en tres esferas de trabajo que se refuerzan entre sí: **personal, procesos y tecnología.** La unión de estas tres esferas se ajusta a las mejores prácticas en el diseño de la estructura orgánica y la gestión del cambio, y favorece la eficiencia institucional y el uso óptimo de los recursos.
3. **El objetivo del plan para el personal, los procesos y la tecnología presentado en este documento es subsanar los déficits en la fuerza de trabajo y los procesos institucionales, de modo que el FIDA pueda cumplir su ambicioso programa de trabajo actual y estar más preparado para afrontar los desafíos que le esperan a nivel mundial.** El plan no debe considerarse aisladamente sino como un elemento central de la estrategia institucional en su conjunto, cuya finalidad es fortalecer la presencia y actuación del Fondo sobre el terreno y maximizar los resultados en materia de desarrollo. Las mejoras en la estructura orgánica (tanto en la Sede como en las oficinas del FIDA en los países) pueden reforzar de manera importante este eje estratégico, que ganó impulso durante la Undécima Reposición de los Recursos del FIDA (FIDA11) y se espera revista aún más importancia en la FIDA12.
4. **En respuesta a los estudios mencionados anteriormente, en diciembre de 2019 la Dirección presentó a la Junta Ejecutiva un resumen de su plan de ejecución para la inversión en capital humano especializado.** Se trata de un programa de carácter extraordinario en tres esferas de trabajo para financiar un conjunto de iniciativas que se encuentran fuera del plan de trabajo ordinario del FIDA y, por ende, fuera del presupuesto ordinario.
5. En este documento se presenta el plan bienal para cada esfera, y se exponen las medidas que se están aplicando actualmente y las que requieren inversiones de carácter extraordinario para lograr los resultados previstos.

### Personas

6. **Los recursos humanos son el activo más importante del FIDA y determinan su capacidad para lograr resultados en materia de desarrollo.** Es fundamental que la institución cuente con las personas indicadas, que tengan las competencias necesarias, desempeñen las funciones adecuadas y se encuentren en el lugar y el momento indicados. Las actividades relativas a esta esfera de trabajo tienen por finalidad contribuir a que el FIDA construya y gestione una fuerza de trabajo ágil capaz de cumplir eficazmente el programa de trabajo actual y futuro.
7. **Al primer estudio realizado por McKinsey, sobre la idoneidad de la fuerza de trabajo para cumplir el programa de trabajo actual y futuro, le siguió otro estudio que presentó conclusiones con un mayor nivel de detalle y recomendaciones.** Los análisis se centraron en los tres aspectos siguientes:

- i) planificación estratégica de la fuerza de trabajo, para evaluar la capacidad y las competencias del personal; ii) propuesta de valor al empleado, a fin de evaluar la capacidad del FIDA para atraer y retener talentos especializados, y iii) gestión del desempeño y tecnología relativa a los recursos humanos necesarios para los aspectos i) y ii).
8. En primer lugar, en términos de **capacidad y competencias de la fuerza de trabajo**, los estudios determinaron que a diciembre de 2019 el FIDA tenía un déficit de capacidad que correspondía a 19 puestos equivalentes a tiempo completo (ETC), y que para 2024 ese déficit superaría los 43 puestos ETC. Se detectaron **déficits de capacidad** en las funciones programáticas y en los grupos dedicados a funciones institucionales específicas (como asuntos jurídicos, supervisión e integridad, y tecnología de la información), mientras que en los grupos de competencias administrativas se detectó un exceso de capacidad. Los **déficits de competencias** comprendieron la falta de competencias específicas en toda la organización (por ejemplo, en la gestión de datos y la comunicación escrita) y competencias técnicas (por ejemplo, financiación para el desarrollo, colaboración con el sector privado, riesgos).
  9. En segundo lugar, los estudios pusieron de relieve que **es preciso mejorar la propuesta de valor al empleado para atraer y retener talentos especializados, además de facilitar que los talentos existentes generen buenos resultados**. El FIDA estudiará la posibilidad de capitalizar las disposiciones flexibles utilizadas en el sistema de las Naciones Unidas, entre ellas, la posibilidad de ofrecer incentivos y realizar una difusión dirigida a públicos concretos a fin de conseguir talentos fundamentales para funciones altamente competitivas en los ámbitos donde se han detectado déficits.
  10. En tercer lugar, los estudios determinaron que el actual proceso de **gestión del desempeño** no resulta adecuado para enfrentar el desempeño insuficiente y reconocer el buen desempeño. Es claro que por lo general los supervisores evitan sistemáticamente enfrentar los casos de desempeño insuficiente por temor a las consecuencias jurídicas y las represalias del personal.
  11. **En diciembre de 2019 el FIDA comenzó a enfrentar algunas de estas cuestiones**, por ejemplo, mediante la creación de un inventario de competencias de cada miembro del personal, el rediseño del proceso de gestión del desempeño en su totalidad y la formulación de un plan de trabajo para subsanar las deficiencias de la propuesta de valor al empleado. Pero se requieren mayores esfuerzos para complementar y apoyar estas actividades y lograr la eficiencia sin comprometer la capacidad del Fondo para cumplir su cometido. **A tales efectos, con cargo a los fondos destinados a la inversión en capital humano especializado, se prevé realizar las siguientes inversiones de carácter extraordinario:**
    - i) **Planificación estratégica de la fuerza de trabajo por división.** A partir de los estudios sobre los recursos humanos, se realizará un análisis para identificar los puestos concretos (incluida la categoría y la ubicación geográfica) necesarios para cubrir el actual déficit de capacidad. Esta compleja tarea requiere la participación de especialistas externos para realizar un análisis división por división, y para formular y aplicar una planificación estratégica de la fuerza de trabajo en cada división.
    - ii) **Capacitación dirigida a mejorar las competencias existentes o adquirir nuevas.** A fin de subsanar los déficits de competencias, el FIDA llevará adelante programas de capacitación especial para al menos 250 miembros del personal en un período de dos a tres años. Inicialmente se dará prioridad al fortalecimiento de las competencias de quienes desempeñan funciones de importancia crítica sobre el terreno, en particular, los directores de los centros y en los países. Estos programas se sumarán a la capacitación

normalmente ofrecida por el Fondo, por lo que los recursos ordinarios no serán suficientes para ejecutarlos en la escala y con la profundidad necesarias en un plazo razonable. Incluso ofreciendo un apoyo importante, es posible que algunos miembros del personal no estén preparados para recibir esta capacitación, o que no puedan o no estén dispuestos a participar. Se ha reservado la suma de USD 500 000 para afrontar posibles indemnizaciones por despido en 2020.

- iii) **Capacitación especial y apoyo para la gestión del desempeño.** Habida cuenta de que una de las dificultades detectadas es la gestión del desempeño insuficiente, se organizará un curso avanzado de capacitación especial centrado en el tema para supervisores y personal directivo. Tendrá lugar en la Sede y en las oficinas en los países, así como por medios virtuales si fuera necesario, para cubrir toda la institución en su conjunto, con apoyo adicional al personal directivo y los asociados en materia de recursos humanos en relación con los aspectos jurídicos y, justamente, los relativos a los recursos humanos.

## Procesos

12. **La finalidad de esta esfera de trabajo es garantizar que los procesos en que se funda la labor del FIDA ofrezcan una capacidad operacional apropiada para alcanzar los objetivos, gestionar los riesgos e incrementar la eficiencia de la institución.** La evaluación de la reestructuración de los procesos institucionales determinó que el Fondo puede mejorar el modo en que define y gestiona esos procesos, ya que las ineficiencias con frecuencia surgen debido a la duplicación de esfuerzos y la confusión en cuanto a las funciones y responsabilidades.
13. **Tras realizar amplias consultas con el personal, el informe de Alvarez & Marsal (A&M) sobre la reestructuración de los procesos presentó 68 recomendaciones para lograr: i) ahorros en el tiempo de trabajo del personal; ii) ahorros de costos; y iii) beneficios intangibles.** La Dirección seleccionó cuidadosamente 18 medidas para lograr resultados positivos rápidos que deben abordarse inmediatamente, y otras 25 para su aplicación en el transcurso de 2020. Con la reestructuración completa de las 43 recomendaciones seleccionadas, el FIDA podría ahorrar aproximadamente 15 000 horas de tiempo de trabajo del personal y hasta USD 1,5 millones al año una vez haya concluido plenamente el ejercicio.
14. **En diciembre de 2019, la Dirección comenzó a aplicar las 18 medidas para lograr resultados positivos rápidos,** entre ellas, el establecimiento de un proceso de seguimiento para los documentos de la Junta Ejecutiva, la racionalización del proceso de aprobación de candidatos y la extracción de enseñanzas en relación con los procedimientos de contratación.
15. **Dada la escala y el grado de interconexión de estas iniciativas, su ejecución simultánea generará sinergias adicionales y contribuirá a la eficiencia.** En consecuencia, para 2020 se proponen las siguientes actividades con carácter extraordinario:
  - i) **Aplicación de 25 recomendaciones adicionales seleccionadas con el fin de maximizar la eficiencia** (además de las 18 medidas para lograr resultados positivos rápidos). Las medidas incluyen automatizar determinados pasos del proceso de viajes; reducir las revisiones y/o cancelaciones de contratos de consultoría, y racionalizar el proceso de registro de consultorías.
  - ii) **Examen de la reestructuración de otros procesos institucionales.** En consonancia con la labor de reestructuración de los procesos institucionales, se llevará a cabo un análisis de otros procesos de este tipo que requieren

reestructuración. Estos se seleccionarán en función de la posibilidad de lograr ahorros gracias a la eficiencia y generar una sinergia con el programa estratégico del FIDA.

- iii) **Utilización de un marco de gestión del riesgo institucional más sólido.** Teniendo en cuenta que el contexto financiero y en materia de desarrollo es más complejo, la Dirección determinó que era necesario incorporar, a un nivel más profundo en la estructura de la institución, un marco de gestión del riesgo institucional más eficaz. Se requiere una inversión de carácter extraordinario para analizar y formular modelos, directrices, instrumentos, y procedimientos o políticas específicos que permitan aplicar y validar de forma exhaustiva los elementos mejorados de dicho marco.

## **Tecnología**

16. **Las medidas propuestas en lo concerniente a la tecnología posibilitarán de forma directa que las otras dos esferas de trabajo aumenten la capacidad operacional del FIDA. Al subsanar las deficiencias en materia de tecnología detectadas en los exámenes de los recursos humanos y la reestructuración de los procesos, el FIDA se estará preparando para enfrentar los desafíos que presentará el lugar del trabajo en el futuro,** principalmente al establecer un nivel mínimo de automatización para facilitar la aplicación de competencias tales como el dominio del entorno digital y el análisis de datos.
17. **A fin de complementar las otras dos esferas de trabajo, el Fondo ya comenzó a ocuparse de los aspectos relativos a la tecnología.** Por ejemplo, en la esfera de trabajo relativa al personal se comenzó a diseñar un mejor sistema de gestión de los talentos, que incluye el cálculo de costos y un plan de implementación. En cuanto a los procesos, se han formulado planes de aplicación para 24 de las 43 recomendaciones derivadas del análisis de la reestructuración de los procesos con un componente de tecnología que habrán de aplicarse en 2020. Además, el Fondo determinó la posibilidad de realizar inversiones en automatización para contribuir a la eficiencia y dar lugar a una forma de trabajo más inteligente, mediante el aprovechamiento de la tecnología más reciente y el potencial que ofrece el uso de datos. Se elaboró una matriz cromática para ilustrar las oportunidades de alto nivel y facilitar la selección de los primeros mecanismos piloto basados en criterios tales como el posible impacto, la complejidad y los riesgos.
18. Para complementar no solo el plan general sino también las iniciativas más amplias del FIDA orientadas a incrementar la eficiencia, es preciso contar con las siguientes soluciones tecnológicas para la inversión de carácter extraordinario:
  - i) **Personal (gestión de los talentos).** La solución de gestión de los talentos permitirá aprovechar mejor el actual sistema de planificación de los recursos institucionales al reutilizar los módulos existentes e incorporar funcionalidades específicas vinculadas a dicha gestión. Este sistema fortalecerá la gestión del personal, lo cual será decisivo para subsanar los déficits de capacidad y competencias del personal en el futuro.
  - ii) **Procesos (cambios en los sistemas).** Se requieren fondos destinados a la inversión en capital humano especializado para aplicar, este año y sin demoras, las 24 recomendaciones prioritarias sobre la reestructuración de los procesos y así lograr la máxima eficiencia y sinergia mediante la realización de cambios sincronizados.
  - iii) **Automatización.** Mediante un análisis en profundidad se seleccionarán las iniciativas piloto para lograr la eficiencia mediante la automatización, comenzando en 2020 con las soluciones menos complejas vinculadas a las transacciones (por ejemplo, automatizar la tramitación de facturas utilizando la robótica). Basándose en las enseñanzas extraídas de las iniciativas piloto,

posteriormente el plan atenderá las actividades más estratégicas basadas en datos (como la presentación de informes predictivos sobre los riesgos y resultados de los proyectos, y la automatización para escanear documentos e identificar textos sobre temas concretos a fin de obtener e intercambiar conocimientos).

### **Calendario y presupuesto**

19. El plan para el personal, los procesos y la tecnología se ejecutará en un período de dos a tres años (véase el anexo I). Debe tenerse en cuenta que el Fondo ya está empleando a cinco trabajadores a tiempo completo en las tres esferas de trabajo para llevar adelante una serie de tareas, entre ellas: la coordinación de las actividades propuestas en el estudio sobre los recursos humanos; la creación de un inventario de competencias y una clasificación de grupos de competencias, además del diseño y la evaluación de nuevas políticas, procesos y sistemas de gestión del desempeño y los talentos. Los costos conexos se han absorbido por completo en los recursos del presupuesto ordinario y no han generado ningún impacto en otras actividades prioritarias.
20. **Se ha estimado que el costo total de la ejecución para el período 2020-2021/2022 ascenderá a USD 14,675 millones.** De este monto, USD 11,855 millones corresponden a la inversión de carácter extraordinario en capital humano especializado, de la cual USD 5,375 millones son para 2020 y el resto se ha destinado, a título indicativo, a 2021/2022. De los fondos destinados a la inversión en capital humano para 2020, USD 1,305 millones se utilizarán en la esfera relativa al personal, USD 3,05 millones se usarán para mejorar los procesos y la gestión de los riesgos institucionales, USD 1,02 millones para aplicar las reformas vinculadas a la tecnología. **El resto del plan para 2020 se financiará con cargo a otros recursos administrativos por un total de USD 1,185 millones. En el cuadro 1 del texto principal de este documento se ofrece un resumen de los costos periódicos y de carácter extraordinario.**
21. Además de los objetivos a más largo plazo de aumentar la eficiencia según lo midan los indicadores pertinentes del Marco de Medición de los Resultados, se ha establecido un conjunto de indicadores básicos de resultados para el corto plazo a fin de contribuir a la claridad en el seguimiento y la presentación de informes. La dirección informará al respecto a la Junta Ejecutiva en diciembre de 2020. Luego la Junta examinará los progresos con respecto al plan de ejecución, decidirá las posibles modificaciones y volverá a evaluar las necesidades de financiación para 2021/2022 dentro de la partida de reserva presupuestaria.

### **Propuesta**

22. **El FIDA ya ha realizado importantes avances en la elaboración del plan para el personal, los procesos y la tecnología a fin de lograr la eficiencia necesaria para cumplir su ambicioso programa de trabajo actual y enfrentar los desafíos futuros.** Para continuar este trabajo inicial, se necesita una inversión en capital humano especializado que permita introducir más mejoras en las capacidades del personal, los procesos institucionales y las soluciones tecnológicas tanto en la Sede como en las oficinas en los países. El plan es fundamental para maximizar y aprovechar el incremento de las capacidades y la eficiencia a fin de duplicar el impacto del FIDA para 2030.



## Recomendación de aprobación

Se invita a la Junta Ejecutiva a que apruebe los cambios propuestos y la recomendación de que se retire un monto de USD 5,375 millones de la partida de reserva presupuestaria destinada a la inversión en capital humano especializado con objeto de financiar los gastos previstos para 2020.

## Plan para el personal, los procesos y la tecnología: inversión en capital humano especializado del FIDA

### I. Antecedentes

1. **La capacidad del FIDA para cumplir su mandato y hacer la mayor contribución posible a la Agenda 2030 depende de que tenga suficientes recursos humanos con las competencias adecuadas, procesos institucionales eficientes y las soluciones tecnológicas requeridas para lograr resultados en materia de desarrollo.** Si bien las reformas realizadas recientemente representan un importante paso en la mejora de la capacidad operacional del Fondo, aún se debe trabajar más para incrementar la eficacia y eficiencia de su labor y lograr que la institución siga estando en condiciones de cumplir sus objetivos.
2. **En 2018, el FIDA realizó una encuesta general del personal a fin de evaluar el “clima organizacional” en el cual lleva adelante su labor.** Los resultados, publicados en febrero de 2019, pusieron de relieve que los procesos en uso producen cargas de trabajo que generan estrés y ponen a prueba la capacidad del personal de trabajar con eficiencia. Solo el 27 % de los encuestados opinaron que los procesos y procedimientos internos del FIDA son eficientes.
3. **La Dirección reconoció que era preciso abordar las necesidades, las cargas de trabajo y los problemas de eficiencia del capital humano del Fondo y encargó dos evaluaciones externas.** McKinsey & Company analizó la composición de la fuerza de trabajo, mientras que Alvarez & Marsal (A&M) examinó los procesos institucionales para detectar las dificultades en materia de recursos humanos y las prácticas ineficientes, y para sugerir soluciones tecnológicas apropiadas.
4. **En el estudio de McKinsey sobre los recursos humanos —el primero de los dos realizados— se evaluó la fuerza de trabajo actual del FIDA y las necesidades futuras en materia de capital humano para el cumplimiento del programa de trabajo vigente y futuro,** teniendo en cuenta las principales tendencias internas y externas. El estudio contempló tres aspectos: i) **la planificación estratégica de la fuerza de trabajo,** con una descripción amplia de la capacidad y las competencias del personal hoy en día, y de las consecuencias para el cumplimiento del programa de trabajo vigente y futuro, teniendo en cuenta especialmente el cambio en la estrategia y el modelo operacional propuesto en el marco de la Duodécima Reposición de los Recursos del FIDA (FIDA12); ii) **la propuesta de valor al empleado,** considerando en primer lugar posibles formas de mejorar la capacidad del Fondo para atraer y retener determinados talentos especializados, en particular aquellos que son requeridos por otras instituciones financieras internacionales (IFI), y sugiriendo luego opciones para mejorar la competitividad de los paquetes de remuneración del Fondo para el personal altamente especializado, y iii) **la gestión del desempeño y la tecnología relativa a los recursos humanos,** que se examinaron en profundidad para determinar el modo en que estos dos elementos pueden contribuir a los aspectos

i) y ii). A fin de evaluar el tamaño de la fuerza de trabajo del FIDA con respecto a organizaciones comparables, este primer análisis utilizó varios valores de referencia de otros empleadores<sup>1</sup>.

5. **A continuación, se ofrece un resumen de las conclusiones del estudio de McKinsey sobre los recursos humanos en los tres aspectos contemplados.**

i) En términos de **capacidad y competencias de la fuerza de trabajo**, las proyecciones indican un aumento para 2024 de 43 puestos equivalentes a tiempo completo (ETC), en función de una hipótesis conservadora donde el programa de préstamos y donaciones aumentaría apenas el 3 % por ciclo de reposición de los recursos. En concreto, se detectaron **déficits de capacidad** en las funciones programáticas y en los grupos dedicados a funciones institucionales específicas (como asuntos jurídicos, supervisión e integridad, y tecnología de la información), mientras que en los grupos de competencias administrativas se detectó un exceso de capacidad.

En cuanto a los **déficits de competencias**, el FIDA presenta escasez de competencias aplicables en toda la institución (por ejemplo, gestión de datos y comunicación escrita) y técnicas (por ejemplo, promoción y gestión del desempeño). El examen también indicó que el Fondo debe actualizar el enfoque relativo a la dotación de personal en una estructura descentralizada y atender los "puntos ciegos" (por ejemplo, en la adaptabilidad del personal).

ii) Es preciso mejorar la **propuesta de valor al empleado** a fin de atraer y retener talentos especializados y crear el entorno adecuado para que los talentos con que cuenta actualmente generen buenos resultados. El estudio determinó que existían diferencias importantes entre los paquetes de remuneración del FIDA y de otras IFI para el personal de categoría profesional y los niveles de dirección (un 33 % inferiores en el primer caso y un 65 % en el segundo), lo cual plantea problemas de contratación en las esferas consideradas.

iii) El actual proceso de **gestión del desempeño** del FIDA no permite enfrentar adecuadamente el desempeño insuficiente ni reconocer el buen desempeño. Para mejorar el desempeño del personal, es preciso actualizar los sistemas de la tecnología de la información, junto con la capacitación de los recursos humanos y el apoyo a los supervisores a fin de promover un enfoque integral en esta gestión.

6. **Teniendo en cuenta las limitaciones de las conclusiones obtenidas a partir de los valores de referencia, la Dirección encargó a McKinsey otro estudio sobre los recursos humanos para continuar trabajando sobre las estimaciones iniciales y obtener una evaluación de la capacidad y las necesidades de la fuerza de trabajo, de abajo arriba y con mayor nivel de detalle.** Tras realizar un análisis pormenorizado de la fuerza de trabajo para las funciones de planificación<sup>2</sup>, el estudio indicó que a diciembre de 2019 el Fondo tenía un déficit de capacidad de 19 puestos ETC, sin considerar ninguna hipótesis de crecimiento futuro.

7. **Estos resultados coincidieron con el primer estudio sobre los recursos humanos, ya que pusieron de relieve que los principales déficits se encontraban en las funciones técnicas y programáticas.** En particular, el estudio determinó la necesidad de atender los déficits indicados a continuación.

<sup>1</sup> Entre ellos, organismos de las Naciones Unidas, IFI y una amplia muestra de 60 organizaciones comparables de los sectores público y privado de todas partes del mundo. Con el fin de poner a prueba y contextualizar los resultados del análisis, también se han tomado en cuenta valores de referencia adicionales concretos y autoevaluaciones preparadas por las divisiones del FIDA en los últimos tiempos.

<sup>2</sup> Los criterios para los cálculos de la carga de trabajo de los proyectos se determinaron y validaron con el personal del FIDA e incluyeron las actividades crediticias y no crediticias.

- i) **Funciones programáticas.** Debería incrementarse el número de puestos ETC (en 36), especialmente en el caso de los especialistas técnicos (en 22).
  - ii) **Funciones institucionales.** Deberían reducirse los puestos ETC (en 17), especialmente en los grupos de competencias administrativas (en 47).
8. Este segundo estudio incluyó una cartografía de las competencias de todos los miembros del personal en toda la institución, que confirmó carencias en los aspectos indicados a continuación.
- **Competencias técnicas.** En general, las mayores carencias se observaron en la gestión de los proyectos y programas y la promoción (por ejemplo, diálogo sobre políticas y formulación de políticas basadas en datos empíricos), con déficits adicionales en las funciones críticas vinculadas a los delitos financieros, los riesgos y el cumplimiento. Cubriendo estos déficits, el FIDA logrará un cambio sistémico duradero a través de la actuación directa en materia de políticas y el establecimiento de asociaciones a nivel de los países. Asimismo, fortalecerá su rol de recaudador de fondos y coordinador de la financiación para el desarrollo.
  - **Metacompetencias.** Las mayores deficiencias se observaron en el análisis de datos, la comunicación escrita y la gestión de los riesgos, ámbitos que posibilitan la aplicación eficaz de las competencias técnicas básicas. Por ejemplo, el buen desempeño en materia de promoción y diálogo sobre políticas depende en parte de las competencias relativas al análisis de datos.
9. **Es probable que el nuevo modelo operacional descentralizado siga evolucionando y sea distinto en 2023, año en que el FIDA se propone alcanzar una presencia sobre el terreno del 45 %** (en comparación con el 18 % en 2017 y el 31 % hoy en día). Además de aumentar el número de miembros del personal trasladados fuera de la Sede, la descentralización ha generado diferentes necesidades en este aspecto, ya que, por ejemplo, han aumentado las funciones de apoyo sobre el terreno y se han reducido las funciones operacionales en la Sede.
10. **Los estudios sobre los recursos humanos también señalaron que el uso de "enfoques de racionalización" que minimicen el gasto innecesario o una automatización de procesos podría dar lugar a la eficiencia necesaria, incluida la reducción de las cargas de trabajo.** Por ejemplo, la descentralización ha puesto de relieve el potencial que existe para: i) aumentar la funcionalidad de los sistemas utilizados en el ámbito de los recursos humanos para gestionar con mayor eficacia los inventarios de competencias, e ii) impulsar la ampliación de un enfoque basado en datos, integrado y ágil en la gestión de los talentos, entre otras cosas, en la movilidad y la planificación de la sucesión de los cargos.
11. **Simultáneamente, Alvarez & Marsal realizó un examen de los procesos del FIDA para identificar los cambios que podrían conducir a una mayor eficiencia y un menor esfuerzo del personal y, al mismo tiempo, generar resultados similares o aún mejores.** Alvarez & Marsal también elaboró una hoja de ruta o plan de alto nivel para hacer estos cambios, que se centra en siete procesos institucionales fundamentales que involucran a distintos departamentos, a saber: i) viajes; ii) contratación de personal; iii) gestión de consultores; iv) contratación y adquisición institucional; v) desembolso de préstamos; vi) fondos suplementarios, y vii) procesamiento de documentos.
12. **El análisis para la reestructuración de los procesos institucionales determinó que el FIDA tiene importantes mejoras que realizar en esos procesos.** En particular, el informe final destacó lo siguiente:
- i) Actualmente, el Fondo tiene numerosos procesos y protocolos de escaso valor que insumen grandes esfuerzos.

- ii) La cantidad de documentación para las políticas y los procedimientos es sumamente variable, y esos documentos no se guardan en una biblioteca centralizada.
  - iii) Los niveles de aprobación en los distintos procesos son onerosos y posiblemente excesivos.
  - iv) Las principales funciones vinculadas a los siete procesos examinados no están bien definidas ni se comprenden adecuadamente.
  - v) El FIDA debe mejorar la obtención y el aprovechamiento de los datos.
13. **El informe de Alvarez & Marsal presentó 68 recomendaciones para que el FIDA fortaleciera sus procesos a fin de lograr: i) ahorros en el tiempo de trabajo del personal; ii) ahorros de costos, y iii) beneficios intangibles.** La Dirección consideró detenidamente las recomendaciones y las ordenó según las siguientes prioridades: resultados positivos rápidos (posibles en un período de entre 3 y 6 meses), resultados a mediano plazo (entre 6 y 12 meses) y resultados a largo plazo (más de 12 meses y que en general requieren nuevas soluciones tecnológicas). Para más información, véase el anexo IV.
14. **Tras examinar los informes y considerar la evolución del FIDA hacia un modelo operacional más descentralizado, la Dirección comenzó a aplicar un plan de acción en torno a tres esferas de trabajo que se refuerzan entre sí: las personas, los procesos y la tecnología.** La unión de estas tres esferas se ajusta a las mejores prácticas en el diseño de la estructura orgánica y la gestión del cambio para favorecer la eficiencia institucional y el uso óptimo de los recursos.

## II. Plan para el personal, los procesos y la tecnología

15. **El objetivo del plan para el personal, los procesos y la tecnología es subsanar los déficits en la fuerza de trabajo y los procesos institucionales, de modo que el FIDA pueda cumplir su ambicioso programa de trabajo actual y afrontar de mejor manera los desafíos que le esperan a nivel mundial.** No debe considerarse aisladamente sino como un elemento central de la estrategia institucional orientada a fortalecer la presencia y actuación del Fondo sobre el terreno y maximizar los resultados en materia de desarrollo. Las mejoras en la estructura orgánica encaminadas a aumentar el impacto en el desarrollo pueden reforzar de manera importante este eje estratégico, que ganó impulso durante la FIDA11 y se espera que se consolide en la FIDA12.
16. **Este plan incluye tanto cambios sencillos como reformas sistémicas más complejas.** La diferencia entre ambos no radica en el tiempo necesario para llevarlos adelante sino en los cambios institucionales y el nivel de inversión que su ejecución requiere.
17. **La Dirección viene realizando de modo proactivo reformas en las esferas de personal, procesos y tecnología desde diciembre de 2019, para lo cual no se han requerido cambios en los sistemas institucionales ni asignaciones presupuestarias especiales (aparte de los recursos administrativos ordinarios de cada división).**
18. Se prevé **una inversión de carácter extraordinario en capital humano especializado** para financiar la aplicación de un conjunto de medidas más complejas que superan el plan de trabajo ordinario del FIDA en las tres esferas y, por lo tanto, superan los recursos administrativos disponibles. Existe la posibilidad de cubrir las actividades con los recursos administrativos, pero dado el nivel necesario, esta opción daría lugar a una ejecución mucho más lenta que se prolongaría por casi 10 años. A su vez, eso impediría que el Fondo lograra rápidamente la eficiencia necesaria para cumplir su mandato y maximizar su contribución a la Agenda 2030.

## A. Personas

19. **La fuerza de trabajo es el activo más importante del FIDA y determina en gran medida su capacidad para lograr resultados en materia de desarrollo.** Es fundamental que la institución cuente con las personas indicadas, que tengan las competencias necesarias, desempeñen las funciones adecuadas y se encuentren en el lugar y el momento indicados. Las actividades relativas a esta esfera de trabajo tienen por finalidad contribuir a que el FIDA construya y gestione una fuerza de trabajo flexible y ágil capaz de cumplir eficazmente el programa de trabajo actual y futuro.
20. **La esfera de trabajo relativa al personal se organiza en torno a tres aspectos considerados en los estudios sobre los recursos humanos, a saber: i) planificación estratégica de la fuerza de trabajo; ii) propuesta de valor al empleado, y iii) gestión del desempeño y tecnología relativa a los recursos humanos.** En cada uno de ellos, el trabajo está en curso. En cuanto a la planificación estratégica de la fuerza de trabajo, el FIDA comenzó a introducir su nuevo marco de movilidad con el objetivo de reasignar los talentos internos existentes para cubrir los déficits de capacidad y atender las necesidades de la institución. No obstante, en los casos donde se han detectado déficits pero no es posible cubrirlos con los recursos internos, el FIDA contratará recursos externos.
21. **En lo concerniente a la propuesta de valor al empleado, los estudios sobre los recursos humanos confirmaron que, si bien los regímenes de remuneración y pensión de las Naciones Unidas siguen siendo atractivos en general, cuando se comparan con los de otras IFI, la diferencia en los sueldos del personal de categoría profesional (especialmente de categoría P-4 y superiores) dificulta la contratación de talentos altamente especializados,** como, por ejemplo, oficiales superiores en los ámbitos de asuntos jurídicos, finanzas y tesorería<sup>3</sup>. Para resolver este problema, el FIDA considerará la posibilidad de capitalizar las disposiciones flexibles dentro del sistema de las Naciones Unidas, entre ellas, la posibilidad de ofrecer incentivos de contratación y realizar actividades de difusión dirigida a públicos concretos. También se llevará a cabo una auditoría independiente de las funciones dentro de la institución para garantizar la correcta clasificación de los puestos de trabajo.
22. Además de estimular el uso de los reconocimientos no monetarios vigentes para premiar el buen desempeño, **la Dirección estudiará la posibilidad de incorporar bonificaciones monetarias por desempeño más adelante.** Por último, se continuará estudiando la posibilidad de aplicar iniciativas especiales orientadas a retener a las mujeres que ocupan puestos de categoría profesional superiores, así como atender los problemas de carga de trabajo por medio de soluciones flexibles.
23. **Para el ciclo de examen del desempeño de 2020, se está prestando especial atención al ámbito de la gestión del desempeño, ya que es claro para la Dirección que por lo general los supervisores evitan sistemáticamente enfrentar los casos de desempeño insuficiente por temor a las consecuencias jurídicas y las represalias del personal.** De hecho, a pesar de que hace años que se presta apoyo a los supervisores en este proceso, la Dirección no nota cambios significativos al respecto. Año tras año, los resultados de las evaluaciones del desempeño presentan un número poco realista de casos de desempeño insuficiente con calificaciones de 2 (parcialmente satisfactorio) o 1 (insatisfactorio).

<sup>3</sup>Existe una brecha entre el régimen de remuneración que ofrece el Fondo y los que ofrecen otras instituciones financieras internacionales a los funcionarios de nivel profesional y directivo (la remuneración es un 33 % menor para el personal profesional y un 65 % menor para los cargos de dirección y puestos superiores). Esta situación plantea dificultades a la hora de buscar y contratar nuevo personal.

24. **Por consiguiente, la División de Recursos Humanos está trabajando en el rediseño del proceso de gestión del desempeño en su totalidad, a fin de incrementar y apoyar la capacidad de los supervisores para gestionar el desempeño insuficiente.** Esto comprende un nuevo sistema de calificación, un proceso de evaluación objetivo y ponderado y controles constantes por parte de los supervisores. También se está ofreciendo capacitación especial al personal en general y al personal directivo en particular sobre la presentación y recepción de evaluaciones. Con el fin de mitigar las disputas en torno al desempeño, se han establecido nuevas políticas y procedimientos para introducir un proceso de impugnación que cuente con el apoyo de examinadores externos. Además, se están incorporando planes de desarrollo del desempeño más estructurados para el personal cuyo desempeño es insuficiente. La idea es hacer un mejor seguimiento de los progresos del personal utilizando plazos y resultados claramente definidos.
25. **Mientras se implementan estas medidas, se requieren esfuerzos adicionales para prestar apoyo a las actividades en curso, lograr mayor eficiencia y alcanzar los resultados previstos sin comprometer la capacidad del FIDA para cumplir su mandato.** Dentro de esta esfera de trabajo, en 2020 se prevé realizar las inversiones de carácter extraordinario descritas a continuación.
- i) **Planificación estratégica de la fuerza de trabajo por división.** A partir de los resultados del segundo estudio sobre los recursos humanos, se realizará un análisis para identificar los puestos concretos (incluida la categoría y la ubicación geográfica) necesarios para cubrir el actual déficit de dotación de personal. Esta compleja y urgente tarea requiere la participación de especialistas externos para realizar un análisis división por división, y para formular y aplicar una planificación estratégica de la fuerza de trabajo en cada división.
  - ii) **Capacitación dirigida a mejorar las competencias existentes o adquirir nuevas.** A fin de desarrollar las capacidades del personal en las esferas donde se observan déficits de competencias, el FIDA ofrecerá una capacitación especial y, en algunos casos semipersonalizada, a al menos 250 personas en un período de dos años. Inicialmente se dará prioridad al fortalecimiento de las competencias de quienes desempeñan funciones de importancia crítica sobre el terreno (por ejemplo, mediante un programa especialmente adaptado para los directores en los países podría centrarse en promoción, diálogo sobre políticas, comunicación y/o gestión de programas). Este tipo de capacitación excede la que normalmente ofrece el Fondo y, aunque en el futuro podrían utilizarse recursos ordinarios, no serán suficientes para proporcionar una formación de estas características en la escala y con la profundidad necesarias en un plazo razonable.  
  
Se hará todo lo posible por apoyar al personal para que mejore sus competencias. No obstante, es posible que algunas personas no estén preparadas para recibir esta capacitación especial, o que no puedan o no estén dispuestas a participar. Por lo tanto, como medida precautoria, se propone reservar una suma mínima de USD 500 000 para afrontar posibles indemnizaciones por despido en 2020. La Dirección se basará en el resultado del ejercicio de planificación estratégica de la fuerza de trabajo de cada división para proponer un plan concreto para el período 2021/2022.
  - iii) **Gestión del desempeño – capacitación especial y apoyo en la gestión del desempeño.** Teniendo en cuenta la escasa cultura de gestión del desempeño observada en el FIDA, y las medidas complementarias en curso, se requiere apoyo profesional para diseñar e impartir un programa avanzado de capacitación especial para supervisores y personal directivo (centrado en el desempeño insuficiente). Con objeto de garantizar un apoyo en toda la institución, esta capacitación se proporcionará tanto en la Sede como en las

oficinas en los países. Asimismo, se prestará asistencia al personal directivo y los asociados en materia de recursos humanos en relación con los aspectos jurídicos y, justamente, los relativos a los recursos humanos.

## B. Procesos

26. **La finalidad de esta esfera de trabajo es garantizar que los procesos en que se funda la labor del FIDA se ajusten a su cometido, además de ofrecer una capacidad operacional apropiada para alcanzar los objetivos, gestionar los riesgos e incrementar la eficiencia de la institución.** Después del trabajo de reestructuración de los procesos institucionales llevado a cabo en 2019, la Dirección observó que era importante mantener el impulso del programa. La índole participativa y la profundidad del análisis efectuado, así como la posibilidad que planteó de lograr ahorros gracias a la eficiencia, crearon una clara necesidad institucional y generaron expectativas entre el personal de que tendrían lugar verdaderos cambios.
27. **En consecuencia, la Dirección examinó las 68 recomendaciones presentadas en el informe sobre la reestructuración de los procesos institucionales y seleccionó 18 medidas para su aplicación inmediata a fin de lograr mayor eficiencia cuanto antes** (por ejemplo, en un período de entre 3 y 6 meses). Estas 18 medidas para lograr resultados positivos rápidos no tienen relación con otras esferas de trabajo. Se ha estimado que los beneficios de su aplicación equivaldrán a un ahorro de 6 000 horas de trabajo del personal y, cuando se llegue a la aplicación plena, hasta USD 1 millón. Las medidas comprenden:
- ✓ la creación de una guía para el proceso de viaje con objeto de reducir los errores comunes en los informes de gastos, y la aplicación de los primeros cambios a la política de viajes para reducir los costos de las reservaciones de último momento;
  - ✓ el examen de las directrices para crear documentos que se presentarán ante la Junta Ejecutiva, a fin de reducir la posibilidad de que sean rechazados por la Secretaría del FIDA;
  - ✓ la inclusión de indicadores básicos de resultados para el proceso de gestión de consultores, a fin de racionalizar la contratación de estos, y
  - ✓ la extracción de enseñanzas sobre procesos de adquisición y contratación específicos para identificar los aspectos donde es preciso mejorar y reducir errores.
28. **El FIDA también ha hecho importantes esfuerzos por fomentar una sólida cultura de gestión de los riesgos basada en un marco de gestión del riesgo institucional sostenible.** Este marco ofrece un claro vínculo entre la medición y la gestión de los procesos en toda la institución y, aunque se ha avanzado en su mejora, se requieren medidas adicionales a fin de que sea suficientemente sólido para atender las necesidades del FIDA en el futuro.
29. **Se prevé que para el tercer trimestre de 2020, las 18 medidas orientadas a lograr resultados positivos rápidos ya se habrán aplicado.** Además de estas medidas, la Dirección ha organizado por orden de prioridad otras 25 recomendaciones que se aplicarán en 2020. No obstante, deberán tenerse en cuenta los siguientes puntos:
- **Capacitación en gestión del cambio.** La aplicación de las 18 medidas para lograr resultados positivos rápidos ha demostrado que los usuarios y responsables de los procesos institucionales y los expertos en esos procesos necesitan distintos conjuntos de competencias. Si bien esas competencias sin duda pueden adquirirse mediante la capacitación, se requerirán expertos externos que trabajen en estrecha colaboración con el personal para aplicar los cambios. De ese modo, se logrará que estos efectivamente se apliquen, al

tiempo que se desarrollará entre el personal unas competencias y una mentalidad basadas en la mejora continua para identificar los casos donde es posible lograr una eficiencia adicional de aquí en adelante.

- **Adecuada gradualidad de la aplicación.** Las unidades involucradas no tienen la capacidad necesaria para comenzar a trabajar en muchas recomendaciones a la vez. Además, ese curso de acción tendría un efecto desestabilizador y en 2020 el costo de la ejecución aumentaría a niveles inaceptables. De ahí que, es fundamental adoptar un enfoque diferenciado.
  - **Ampliación del alcance para abarcar otros procesos.** Si bien la reestructuración se centra en siete procesos clave, es fundamental ampliar el alcance para abarcar otros procesos a fin de lograr mayor eficiencia, porque la mayoría de los procesos institucionales están interrelacionados y se refuerzan entre sí.
30. La Dirección ha considerado la posibilidad de utilizar el presupuesto ordinario para aplicar las 25 recomendaciones adicionales relativas a las mejoras en los procesos institucionales y la gestión de los riesgos. Sin embargo, ello implicaría que los cambios requeridos tardarían muchos años en efectuarse y que el FIDA no seguiría estando en condiciones de cumplir sus objetivos en un plazo razonable, lo cual limitaría su capacidad para lograr resultados de forma eficaz y eficiente.
31. Luego de haber analizado los elementos expuestos anteriormente, la Dirección propone que las siguientes medidas se lleven adelante entre 2020 y 2021/2022 como actividades de carácter extraordinario, a saber:
- i) **Aplicación de 25 recomendaciones adicionales** que tienen el potencial de maximizar la eficiencia y que generarían un ahorro estimado de 9 000 horas de tiempo de trabajo del personal. Esas medidas incluyen automatizar determinados pasos del proceso de viajes; reducir las revisiones y cancelaciones de contratos de consultoría, y racionalizar el proceso de registro de consultorías.
 

Un elemento que formará parte de la aplicación de esas 25 recomendaciones será la documentación y el diseño de los requisitos y las especificaciones funcionales que permitan al Fondo diseñar y crear los elementos técnicos necesarios para todas las recomendaciones y calcular su costo.

Estas acciones requerirán la introducción de indicadores básicos de resultados y un tablero para medir y mejorar la eficiencia y los avances del proceso. Ello contribuirá a la madurez de la gestión de los procesos institucionales en general.
  - ii) **Examen de la reestructuración de procesos institucionales adicionales.** Se llevará a cabo un examen de los procesos institucionales adicionales que requieren reestructuración. Estos se seleccionarán en función de la posibilidad de lograr ahorros gracias a la eficiencia y el modo en que contribuyan a los objetivos del FIDA.
  - iii) **Solidez del Marco de Gestión del Riesgo Institucional.** Teniendo en cuenta que la naturaleza, la magnitud, la complejidad y el perfil de riesgo de las actividades del Fondo están sufriendo cambios importantes, la Dirección determinó que era necesario incorporar, a un nivel más profundo en la estructura de la institución, un marco de gestión del riesgo institucional más sólido y eficaz. Para lograr esto rápidamente se necesita una inversión de carácter extraordinario que permita i) examinar las plantillas, directrices, instrumentos, y procedimientos y políticas específicos, y ii) establecer nuevas formas de documentar y facilitar la correcta aplicación, validación y verificación de los elementos mejorados de dicho marco.



32. Más adelante en 2020, la Dirección volverá a evaluar las recomendaciones adicionales planteadas en el informe sobre la reestructuración de los procesos institucionales. Ese examen se basará en la experiencia adquirida en la aplicación de las 18 medidas para lograr resultados positivos rápidos y el inicio de las 25 recomendaciones adicionales descritas anteriormente. La Dirección también evaluará el grado de preparación del FIDA para realizar cambios institucionales más amplios, a fin de contribuir a la madurez de los procesos institucionales en general (por ejemplo, mayor uso del análisis de datos e indicadores básicos de resultados en toda la institución).

### C. Tecnología

33. **En la esfera de la tecnología, las medidas apuntan directamente a posibilitar las otras dos esferas y contribuir a la capacidad operacional del FIDA. Esto se logrará subsanando los déficits en materia de tecnología detectados en los estudios sobre los recursos humanos y el informe sobre la reestructuración de los procesos institucionales, a fin de preparar al Fondo para enfrentar los desafíos que presentará el lugar de trabajo en el futuro.** Se dará prioridad a poner en marcha un programa de automatización básica para facilitar la aplicación de competencias tales como el dominio del entorno digital y el análisis de datos.
34. **Las medidas correspondientes a esta esfera de trabajo son coherentes con las relativas a las otras dos esferas y las complementan, y también están en vías de aplicación.** En la esfera de trabajo relativa al personal y tras el análisis de varias opciones, se ha seleccionado un enfoque para establecer un sistema mejorado de gestión de los talentos que incluirá el cálculo de costos y un plan de ejecución. En la esfera correspondiente a los procesos, se ha llevado a cabo un examen de todas las recomendaciones para la reestructuración de los procesos institucionales. Como resultado, se ha determinado que 24 de las 43 recomendaciones seleccionadas para comenzar a aplicarse en 2020 presentaban justificación suficiente para incluirse en un plan de trabajo inicial en materia de tecnología. Esas 24 recomendaciones se refieren a cuatro procesos institucionales para cuyas soluciones tecnológicas ya se calcularon los costos y se formuló un plan de ejecución.
35. **Paralelamente, se realizó una evaluación de alto nivel sobre el potencial para la automatización en el FIDA.** Se identificaron más de 100 oportunidades para la automatización en todas las divisiones, desde cuestiones transaccionales que dan lugar a una mayor eficiencia hasta cuestiones más estratégicas (por ejemplo, análisis de datos y recopilación de conocimientos). Se elaboró una matriz cromática para ilustrar las principales oportunidades y facilitar la determinación de prioridades en función de criterios tales como el posible impacto, la complejidad y los riesgos.
36. Para complementar no solo el plan general presentado aquí sino también las iniciativas más amplias del FIDA orientadas a incrementar la eficiencia, es preciso contar con las siguientes soluciones tecnológicas para la inversión de carácter extraordinario:
- i) **Personal (gestión de los talentos).** La solución de gestión de los talentos seleccionada contribuirá a que el sistema de planificación de los recursos institucionales utilice los módulos pertinentes, garantizando así que se disponga de las funcionalidades más actuales para resolver las dificultades en la gestión eficaz de las competencias. Esta es la opción más eficiente en cuanto a costos y satisface las necesidades inmediatas, además de mantener las opciones del FIDA abiertas en el futuro. Con arreglo a los procedimientos de contratación, se recurrirá a un proveedor externo para obtener la configuración necesaria. El proyecto también comprenderá una racionalización de los datos para poder prestar un mejor apoyo en materia de

análisis. Si se considera que el trabajo realizado corresponde al presupuesto de gastos de capital, los costos se capitalizarán a finales de 2020 y se depreciarán en el curso normal de las actividades.

- ii) **Procesos (cambios en los sistemas).** Si bien en circunstancias normales la aplicación de las soluciones tecnológicas para las 24 recomendaciones podría financiarse con cargo al presupuesto de gastos de capital, se propone que en 2020 se considere una actividad de carácter extraordinario a fin de dar inicio a la aplicación sin demoras. A finales de 2020, se realizará un examen para determinar si las actualizaciones tecnológicas corresponden al presupuesto de mantenimiento o de gastos de capital. Si se considera que corresponden al presupuesto de gastos de capital, los costos se capitalizarán y se depreciarán en el curso normal de las actividades.
- iii) **Automatización.** Mediante un análisis en profundidad se validarán 15 opciones, y se seleccionarán iniciativas piloto para su aplicación progresiva, comenzando en 2020 con las actividades vinculadas a las transacciones y continuando con iniciativas estratégicas más complejas que requieran mayor trabajo de análisis. Los criterios utilizados para seleccionar el primer conjunto de soluciones comprenden, por ejemplo, la participación en toda la institución, el posible impacto, la complejidad, los riesgos y las necesidades de recursos. Esta evaluación se considerará en comparación con los posibles beneficios y se usará en la elaboración de propuestas de actividades para 2021/2022.

### III. Disposiciones relativas a la ejecución

#### A. Calendario y presupuesto

- 37. **El plan para el personal, los procesos y la tecnología se ejecutará en un período de dos a tres años.** El FIDA ya está destinando a estas tareas cinco puestos ETC distribuidos entre las tres esferas de trabajo, por ejemplo, para la coordinación de las actividades derivadas del informe sobre los recursos humanos, la elaboración de un inventario de competencias y la clasificación de grupos de competencias, y el diseño y la evaluación de nuevas políticas, procesos y sistemas de gestión del desempeño y los talentos. Los costos conexos se han sufragado en su totalidad con cargo a los recursos del presupuesto ordinario y no han generado ningún impacto en la ejecución de otras actividades prioritarias.
- 38. **Se ha estimado que el costo total de la ejecución para el período 2020-2021/2022 ascenderá a USD 14,675 millones.** De ese monto, USD 11,855 millones procederían de la inversión de carácter extraordinario en capital humano especializado. Como se indica en el cuadro 1, se propone utilizar USD 5,375 millones de dicha inversión en 2020 mientras el resto (USD 6,48 millones) se ha destinado, a título indicativo, a 2021/2022. El resto del plan se financiaría con cargo a otros recursos administrativos cuyo valor estimado sería de USD 1,185 millones en 2020 y USD 1,635 millones en 2021/2022.
- 39. Asimismo, el nuevo modelo operacional descentralizado del FIDA tiene por finalidad alcanzar una presencia sobre el terreno del 45 % de los recursos totales (hoy en día es del 31 %). Esto requerirá una inversión de carácter extraordinario para mejorar las oficinas en los países y las instalaciones a fin de alojar personal adicional. Aunque el gasto se relaciona con las oficinas e instalaciones, se incluye en el cuadro 1 porque es fundamental para llevar adelante el plan para el personal, los procesos y la tecnología, y decisivo para incrementar la capacidad de los recursos humanos sobre el terreno.
- 40. La Dirección volverá a considerar la ejecución del plan y las cifras indicativas para 2021/2022 antes de presentar una propuesta de retiro de fondos a la Junta Ejecutiva, a quien informará sobre los avances en diciembre de 2020.

41. Además de los costos de inversión, se estima que el aumento de costos periódicos, que actualmente se requieren a partir de 2022/2023, ascenderá a USD 1,27 millones. Estos son costos para incorporar las iniciativas piloto de la esfera de trabajo relativa al personal, así como para financiar las necesidades de mantenimiento derivadas de las inversiones en tecnología.

Cuadro 1

**Estimaciones presupuestarias para el período 2020-2021/2022 por esfera de trabajo y fuente de financiación**

Esfera de trabajo y principales actividades	2020		2021/2022		Totales
	Inversión en capital humano especializado	Fondos arrastrados/ presupuesto de gastos de capital	Inversión en capital humano especializado	Fondos arrastrados/ presupuesto de gastos de capital	
<b>Personal</b>					
<b>Planificación estratégica de la fuerza de trabajo</b>					
Formulación de la planificación estratégica de la fuerza de trabajo por división	320	–	–	–	320
Capacitación dirigida a mejorar las competencias existentes o adquirir nuevas.	385	–	665	–	1 050
Programa para la separación del servicio	500	–	2 000	1 000	3 500
<b>Propuesta de valor al empleado</b>					
Auditoría de las funciones	–	200	–	–	200
Examen de las disposiciones vigentes en materia de recursos humanos para mejorar la propuesta de valor al empleado	–	–	–	–	–
<b>Gestión del desempeño</b>					
Apoyo para el rediseño de la gestión del desempeño	–	250	–	–	250
Capacitación especial y apoyo a los supervisores en la gestión del desempeño	100	–	100	–	200
<b>Procesos</b>					
<b>Reestructuración de los procesos institucionales</b>					
Aplicación de 18 medidas para lograr resultados positivos rápidos	–	235	–	–	235
Aplicación de 25 recomendaciones adicionales	1 300	–	–	–	1 300
Mejora de la madurez de los procesos institucionales	350	–	–	–	350
Aplicación de las recomendaciones de auditoría	–	–	1 000	–	1 000
Análisis de nuevos procesos institucionales	800	–	–	–	800
Aplicación de recomendaciones seleccionadas	–	–	1 150	–	1 150
<b>Marco de Gestión del Riesgo Institucional</b>					
Integración del Marco de Gestión del Riesgo Institucional	600	–	300	–	900
<b>Tecnología</b>					
Implementación de un sistema de gestión de los talentos	450	–	165	35	650
Aplicación de soluciones y cambios tecnológicos para la reestructuración de los procesos institucionales	570	–	100	140	810
Análisis de casos piloto de uso de automatización (transaccionales)	–	400	–	–	400
Análisis de casos piloto de uso de automatización (determinados por elementos estratégicos y datos)	–	–	500	160	660
Inversión en mejora de las oficinas del FIDA en los países (elemento clave)	–	100	500	300	900
<b>Totales</b>	<b>5 375</b>	<b>1 185</b>	<b>6 480</b>	<b>1 635</b>	<b>14 675</b>

**B. Indicadores básicos de resultados**

42. Además de los objetivos a más largo plazo de aumentar la eficiencia según lo midan los indicadores pertinentes del Marco de Gestión de los Resultados, se ha establecido un conjunto de indicadores básicos de resultados para el corto plazo para el seguimiento exhaustivo y la presentación de informes (véase el cuadro 2).
43. El FIDA hará un seguimiento de los resultados tangibles y las mejoras medibles del plan de inversión de carácter extraordinario en capital humano especializado por medio de indicadores básicos de resultados a nivel de los programas. Esos indicadores contribuirán a determinar dónde está aumentando la eficacia y la eficiencia y dónde se requieren otras medidas, de ser necesarias. Los indicadores básicos de resultados toman en cuenta la interconexión entre las esferas de trabajo para dar lugar a un enfoque más integral y orientado a los programas.

Cuadro 2  
Indicadores básicos de resultados

Indicadores	Metas	Valor de referencia	Fuente de los datos	Calendario
<b>Indicadores de efectos directos</b>				
1. Índice de participación del personal	80 %	Encuesta general del personal de 2018: 72 %	Encuesta general del personal	2021
2. Reducción del déficit de capacidad	Reducción del 25 %	Encuesta sobre déficit de competencias 2019	Encuesta sobre déficit de competencias 2022	2022
3. Porcentaje de ofertas de empleo aceptadas en relación con las ofertas realizadas	>95 %	92 %	Bases de datos de recursos humanos	2021
4. Personal que sale de un ciclo de desempeño insuficiente	> 90 % del personal que presentaba desempeño insuficiente		Bases de datos de recursos humanos	2022
5. Reducción del tiempo para cubrir las vacantes de personal profesional (días)	90 días	100 días	Bases de datos institucionales	2021
6. Reducción del gasto total en horas extra al año	Reducción del 15 %	2019: USD 300 000	Bases de datos institucionales	2022
7. Horas de trabajo del personal ahorradas por año	15 000 horas al año	2019	Evaluación de la reestructuración de los procesos institucionales	2022
8. Mejora de la percepción del personal en cuanto a la eficiencia de los procedimientos y procesos internos	50 %	Encuesta general del personal de 2018: 27 %	Encuesta general del personal	2023
9. Reducción de los costos relativos de las funciones, servicios y gobernanza institucionales	25 %	2019: 27 %	Documento sobre el presupuesto anual	2022
<b>Indicadores de los productos</b>				
<b>Planificación estratégica de la fuerza de trabajo</b>				
10. Personal que ha recibido capacitación para mejorar sus competencias o adquirir nuevas	250 funcionarios		Bases de datos de recursos humanos	Cuarto trimestre de 2021
11. Examen de todos los puestos de categoría profesional (auditoría de funciones)	100 %		Bases de datos de recursos humanos	Cuarto trimestre de 2022
<b>Gestión del desempeño</b>				
12. Rediseño del proceso de gestión del desempeño	Concluida		Sistema de seguimiento de los recursos humanos	Cuarto trimestre de 2020
13. Capacitación de todos los supervisores en gestión del desempeño	100 % de directores y supervisores		Bases de datos de recursos humanos	Cuarto trimestre de 2021
14. Establecimiento de un sistema de gestión del desempeño especialmente adaptado	Concluida		Sistema de seguimiento de los recursos humanos	Primer trimestre de 2021

<i>Indicadores</i>	<i>Metas</i>	<i>Valor de referencia</i>	<i>Fuente de los datos</i>	<i>Calendario</i>
15. <b>Publicación de un manual de gestión del desempeño insuficiente</b>	Concluida		Sistema de seguimiento de los recursos humanos	<b>Cuarto trimestre de 2020</b>
16. <b>Finalización del examen del proceso de impugnación</b>	Concluida		Sistema de seguimiento de los recursos humanos	<b>Cuarto trimestre de 2020</b>
<b>Propuesta de valor al empleado</b>				
17. <b>Finalización del examen de los mecanismos de remuneración dentro de las políticas</b>	Concluida		Sistema de seguimiento de los recursos humanos	<b>Cuarto trimestre de 2020</b>
<b>Reestructuración de los procesos institucionales</b>				
18. <b>Finalización de las reformas para lograr resultados positivos rápidos (1518)</b>	100 %		Sistema de seguimiento de la reestructuración de los procesos institucionales	<b>Cuarto trimestre de 2020</b>
19. <b>Finalización de las reformas adicionales ordenadas por grado de prioridad (25)</b>	100 %		Sistema de seguimiento de la reestructuración de los procesos institucionales	<b>Cuarto trimestre de 2020</b>
20. <b>Finalización del examen de procesos institucionales adicionales</b>	Concluida		Sistema de seguimiento de la reestructuración de los procesos institucionales	<b>Cuarto trimestre de 2020</b>
21. <b>Aplicación de las recomendaciones de auditoría</b>	100 %		Sistema de seguimiento de la reestructuración de los procesos institucionales	<b>Cuarto trimestre de 2021</b>
<b>Marco de Gestión del Riesgo Institucional</b>				
22. <b>Establecimiento de la presentación de informes trimestrales sobre riesgos y seguimiento de las medidas</b>	Informes trimestrales sobre riesgos		Sistemas institucionales	<b>Primer trimestre de 2021</b>
<b>Automatización</b>				
23. <b>Participación del personal en la automatización</b>	5 % del personal profesional		Base de datos sobre la tecnología de la información y las comunicaciones (TIC)	<b>Cuarto trimestre de 2020</b>
24. <b>Pruebas piloto de automatización integradas</b>	25 %		<b>Base de datos sobre la TIC</b>	<b>Cuarto trimestre de 2021</b>

## C. Riesgos más importantes y medidas de mitigación

44. Se han determinado los posibles riesgos que podrían comprometer el logro de los resultados de este plan, junto con las medidas para mitigarlos.

Cuadro 3

### Riesgos más importantes y medidas de mitigación

<i>Riesgo</i>	<i>Medida de mitigación</i>
a) En un año en que se realice una reposición de recursos, los cambios derivados de este plan podrían afectar la capacidad del FIDA para cumplir con el volumen y la calidad del programa de trabajo esperados o sus otros objetivos institucionales fundamentales, lo cual a su vez podría tener un impacto en la reposición misma.	<ul style="list-style-type: none"> <li>La ejecución del plan se someterá a un estricto seguimiento, además del seguimiento periódico de los compromisos establecidos en la FIDA11 a cargo del personal directivo superior, el sistema de seguimiento del Marco de Gestión de los Resultados, y otros objetivos institucionales.</li> <li>La concentración de recursos del programa de préstamos y donaciones en 2019 (es decir, el primer año de la FIDA11) ha dado margen al personal para llevar adelante las tareas requeridas sin dejar de participar plenamente en el proceso de cambio.</li> </ul>
b) Las tres esferas de trabajo son interdependientes. Si no se adopta un enfoque integrado, se perjudicará la coherencia de la ejecución y, en última instancia, el éxito del plan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las tres esferas de trabajo se encuentran bajo la dirección ejecutiva de un Vicepresidente Adjunto —el Vicepresidente Adjunto encargado del Departamento de Servicios Institucionales (CSD)— y cuentan con el total apoyo del resto del personal directivo superior.</li> <li>La gestión del plan conllevará reuniones periódicas entre todos los responsables de las distintas esferas de trabajo.</li> </ul>
c) Tras varios años de reformas algunos miembros del personal podrían mostrarse reacios a seguir realizando cambios, lo que podría afectar su nivel de aceptación y participación con respecto al plan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>La Dirección garantizará un fuerte sentido de apropiación entre el personal directivo superior, lo que incluirá la participación activa en el comité directivo y el respaldo al Vicepresidente Adjunto encargado del CSD.</li> <li>La ejecución del plan requiere un liderazgo y una participación firmes por parte del personal directivo intermedio, que debe apoyar al resto del personal e impulsar y comunicar los cambios.</li> <li>Se elaborará un plan de gestión del cambio que incluirá la dedicación de una cantidad importante de tiempo para lograr la participación del personal.</li> </ul>
d) Debido al “factor humano”, la capacitación dirigida a mejorar las competencias existentes, adquirir nuevas y perfeccionar la gestión del desempeño podría no generar los resultados esperados; podría hacerse un mal manejo de la separación del servicio, y los beneficios de la reestructuración de los procesos podrían no materializarse.	<ul style="list-style-type: none"> <li>El personal directivo superior hará un seguimiento estricto de los indicadores básicos de resultados en todas las esferas de trabajo para garantizar una aplicación sólida y la materialización de los beneficios.</li> <li>Si la ejecución del plan se alejase de lo previsto, se realizarán los reajustes necesarios.</li> <li>El plan de gestión del cambio prestará especial atención a la esfera de trabajo relativa al personal. Se aplicarán medidas de apoyo adicionales de ser necesario.</li> </ul>
e) La demanda de las partes interesadas internas y externas de contar con una comunicación clara y oportuna no se atiende adecuadamente, lo cual afecta la aplicación del plan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se establecerá una estrategia de comunicación clara para la aplicación del plan.</li> <li>La Dirección asignará un apoyo adicional en materia de comunicación, basándose en las enseñanzas extraídas de las reformas recientes.</li> </ul>

45. Los riesgos identificados anteriormente y los que puedan surgir se someterán a un seguimiento periódico por parte del personal directivo superior en el seno del Comité de Gestión Ejecutiva. Todo reajuste necesario a causa de los riesgos se informará a la Junta Ejecutiva.

## D. Gestión del cambio y comunicación

46. La gestión del cambio es fundamental para la eficacia del plan. La importancia de ayudar al personal a comprender los cambios propuestos y comprometerse a aplicarlos también se subrayó en el seminario oficioso de la Junta Ejecutiva realizado en enero de 2020.

47. La gestión del cambio comprenderá todas las esferas de trabajo para garantizar la aplicación de un enfoque coherente. Ese enfoque se basará en las enseñanzas extraídas de las reformas recientes y se centrará en la participación y la comunicación.
48. **Participación.** Se utilizará un enfoque especialmente adaptado a fin de que las partes interesadas internas y externas participen del modo más significativo para sus correspondientes esferas de trabajo. Sobre la base de enseñanzas pasadas, el enfoque de la gestión del cambio incorporará una atención especial a la labor del personal directivo intermedio (es decir, los directores) como agentes principales en la promoción, el apoyo y la comunicación de los cambios y el cometido que estos persiguen. Las mejores prácticas indican que las personas responden mejor cuando los cambios son planteados por el personal directivo más cercano.
49. **Comunicación.** Se adoptará un enfoque común en materia de comunicación para todas las esferas de trabajo. Se hará hincapié en la coherencia, la claridad y la transparencia de los mensajes para que los vicepresidentes adjuntos y los directores se comuniquen directamente con sus equipos con respecto a la inversión en capital humano especializado, y para que el personal reconozca las interrelaciones entre las distintas esferas de trabajo. También se prestará apoyo específico en materia de comunicación a las oficinas del FIDA en los países, a fin de promover la participación sobre el terreno y evitar la dependencia excesiva en los blogs de la intranet que tiene el personal del FIDA en los países.
50. **Seguimiento.** El plan de gestión del cambio también incorporará el seguimiento en todas las esferas de trabajo, la consolidación del estado de aplicación y la presentación de informes al respecto, la gestión de los recursos de los programas en general, y la identificación y mitigación de los principales riesgos y dependencias.

#### **IV. Propuesta**

51. **El FIDA ya ha realizado importantes avances en la elaboración del plan para el personal, los procesos y la tecnología a fin de lograr la eficiencia necesaria para cumplir su ambicioso programa de trabajo actual y enfrentar los desafíos futuros.** Con objeto de catalizar este trabajo inicial se requiere una inmediata inversión en capital humano especializado para seguir mejorando (tanto en la Sede como en las oficinas en los países) las capacidades del personal, los procesos institucionales y las soluciones tecnológicas. El plan es fundamental para maximizar y aprovechar el incremento de las capacidades y la eficiencia a fin de duplicar el impacto del FIDA para 2030.
52. En función del trabajo de planificación detallada realizado hasta la fecha y con el fin de llevar acabo la parte del plan correspondiente a 2020, la Dirección solicita que la Junta Ejecutiva apruebe la utilización de USD 5,375 millones de los USD 12 millones de la partida de reserva acordada para la inversión en capital humano especializado.

# Plan de aplicación

Principales actividades por esfera de trabajo		2020				2021/2022			
		T1	T2	T3	T4				
Personal	<b>Planificación estratégica de la fuerza de trabajo</b>								
	Formulación de la planificación estratégica de la fuerza de trabajo por división								
	Capacitación dirigida a mejorar las competencias existentes o adquirir nuevas								
	<u>Programa de separación del servicio</u>								
	<b>Propuesta de valor al empleado</b>								
	Auditoría de las funciones								
	Examen de las disposiciones vigentes en materia de recursos humanos para mejorar la propuesta de valor al empleado								
	<b>Gestión del desempeño</b>								
	Rediseño de la totalidad del proceso de gestión del desempeño								
Apoyo para el rediseño de la gestión del desempeño									
Capacitación especial y apoyo a los supervisores en la gestión del desempeño									
Procesos	<b>Reestructuración de los procesos institucionales</b>								
	Aplicación de 18 medidas para lograr resultados positivos rápidos								
	Aplicación de 25 recomendaciones adicionales								
	Aplicación de las 25 recomendaciones restantes								
	Evaluación de la madurez de los procesos institucionales y las medidas de seguimiento								
	Análisis de los nuevos procesos institucionales (además de los 7 iniciales)								
	Aplicación de las recomendaciones de auditoría								
<b>Marco de Gestión del Riesgo Institucional</b>									
Integración del Marco de Gestión del Riesgo Institucional									
Tecnología	Sistema de gestión de los talentos: diseño, puesta a prueba, implantación y apoyo posterior a la puesta en marcha								
	Aplicación de 24 soluciones y cambios tecnológicos para la fase 1 de la reestructuración de los procesos								
	Validación de posibles casos para la automatización ( <i>análisis en profundidad</i> )								
	Implantación de casos piloto de uso de automatización (transaccionales)								
	Implantación de casos piloto de uso de automatización (determinados por elementos estratégicos o datos)								
Inversión en actualización de las oficinas del FIDA en los países									



## Capacidad del personal del FIDA

1. El cuadro que figura a continuación presenta el déficit en materia de capacidad de la fuerza de trabajo en términos de puestos equivalentes a tiempo completo (ETC) al 31 de diciembre de 2019.
2. El segundo estudio sobre los recursos humanos realizado por McKinsey evaluó con un mayor nivel de detalle si el FIDA dispone del número necesario de puestos ETC (tanto personal de plantilla como consultores) en su fuerza de trabajo. Se utilizaron diferentes enfoques para los distintos grupos de competencias, a saber:
  - i) En el caso de las funciones institucionales (como administración, finanzas institucionales, riesgos y control, recursos humanos, tecnología de la información, y asuntos jurídicos, supervisión e integridad), la evaluación se basó en varios valores de referencia de organizaciones comparables, entre ellas, organismos de las Naciones Unidas, instituciones financieras internacionales y una muestra más amplia de 60 organizaciones de los sectores público y privado de todas partes del mundo. Además, se actualizaron los valores de referencia para los grupos de competencias relacionadas con tecnología de la información y asuntos jurídicos, supervisión e integridad.
  - ii) En relación con las funciones programáticas (como la gestión de los programas para el desarrollo agrícola, el trabajo de los economistas dedicados a la investigación y los especialistas técnicos), se adoptó un enfoque de abajo arriba con la realización de entrevistas en las distintas funciones para determinar los factores que generan la demanda de fuerza de trabajo, que posteriormente fueron analizados.
3. Los resultados indicaron que, al 31 de diciembre de 2019, había un déficit de 19 puestos ETC para que los recursos fueran adecuados a fin de cumplir el programa de trabajo vigente.

### Déficit de capacidad de la fuerza de trabajo al 31 de diciembre de 2019 (puestos ETC)

<i>Funcionamiento</i>	<i>Fuerza de trabajo del FIDA en 2019</i>	<i>Valor de referencia para 2019</i>	<i>Diferencia</i>
Administración	191	144	(47)
Comunicación y gestión de los conocimientos	55	55	–
Finanzas institucionales, riesgos y control	51	47	(4)
Financiación para el desarrollo	15	15	–
Relaciones exteriores y movilización de recursos	51	51	–
Cartera efectiva de inversiones	35	33	(2)
Recursos humanos	26	29	3
Tecnología de la información	36	54	18
Asuntos jurídicos, supervisión e integridad	28	41	13
Seguimiento, resultados y políticas	56	56	–
Dirección*	61	61	–
Otros	35	35	–
Gestión de los programas para el desarrollo agrícola	171	182	11
Economistas dedicados a la investigación	20	25	5
Especialistas técnicos	222	244	22
<b>Total de puestos ETC</b>	<b>1 053</b>	<b>1 072</b>	<b>19</b>

\* Incluidos los economistas regionales y los asesores de las carteras.  
Fuente: Estudio de McKinsey sobre los recursos humanos

## Capacidades del personal del FIDA (déficits de competencias)

- El objetivo de la evaluación de las capacidades del personal fue determinar las competencias existentes, fijar metas de desarrollo de competencias y establecer plazos para el desarrollo de cada miembro del personal en todas las divisiones y dependencias integradas por más de cinco personas. Para ello se solicitó al personal directivo y los directores que proporcionaran una lista completa de las competencias requeridas por grupo de competencias e indicaran cuáles se consideraban necesarias para cada puesto. Posteriormente se evaluó en función de una escala del 1 al 4, a saber:
  - 1 = No tiene la competencia pero debería tenerla (ahora o en el futuro);
  - 2 = Puede aplicar la competencia con ayuda/*coaching*
  - 3 = Puede aplicar la competencia de forma independiente
  - 4 = Puede ofrecer *coaching* a otros
 No corresponde = Competencia no pertinente para la función (ahora y en el futuro)
- Posteriormente, los resultados del análisis fueron validados con los directores y sus delegados designados en talleres realizados por departamento. En esos talleres se dio prioridad a los principales déficits de competencias que habrán de atenderse para 2021/2022.
- Se detectó que los grupos de competencias con déficits más importantes que resolver se encontraban entre el personal de la cartera de inversiones financieras, financiación para el desarrollo, especialistas técnicos, y asuntos jurídicos, supervisión e integridad. Esto refleja las nuevas competencias que debe utilizar el FIDA para cumplir su visión de trabajar con instrumentos financieros y a través de mecanismos de asociación nuevos (por ejemplo, con el sector privado). Sin embargo, la evaluación no mencionó los déficits de competencias muy específicas (por ejemplo, en materia de ciberseguridad). La Dirección tiene previsto estudiar el mejor modo de subsanar estos déficits de competencias nuevas y específicas cuando se formule la planificación estratégica de la fuerza de trabajo por división para 2021/2022.

### Déficits de competencias por grupo de competencias (porcentaje)

Grupo de competencias	Núm. de miembros del personal calificados	Porcentaje de competencias faltantes			
		Más del 50 %	25 % - 50 %	Menos del 25 %	Total
Cartera de inversiones financieras	12	67	33	–	100
Financiación para el desarrollo	12	58	25	17	100
Especialistas técnicos	57	23	40	37	100
Asuntos jurídicos, supervisión e integridad	18	22	28	50	100
Finanzas institucionales, riesgos y control	35	31	17	52	100
Seguimiento, resultados y políticas	17	12	24	64	100
Gestión de los programas para el desarrollo agrícola	120	19	16	65	100
Administración	123	15	15	70	100
Gestión y otros	28	7	4	89	100
Recursos humanos	16	6	–	94	100
Comunicación y gestión de los conocimientos	12	–	–	100	100
Economistas dedicados a la investigación	7	–	–	100	100
Relaciones exteriores y movilización de recursos	29	–	–	100	100
Tecnología de la información	27	–	–	100	100
<b>Total</b>	<b>513</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>

## Recomendaciones para la reestructuración de los procesos institucionales

### Reestructuración de los procesos institucionales: 68 recomendaciones por proceso operacional y plazo de aplicación

		2020		
		A junio	Al final del año	2021/ 2022
<i>Esfera del proceso y recomendación</i>		18 medidas para lograr resultados positivos rápidos	25 medidas adicionales	25 nuevas medidas
<b>1) Viajes</b>				
1	Reducir las tasas de error en los informes de gastos y las modificaciones conexas por equipo de viajes y viajero	x	–	–
2	Aumentar la conciliación automatizada de los costos de pasajes aéreos para el equipo de viajes	x	–	–
3	Reducir el volumen de las solicitudes de viaje de último momento	x	–	–
4	Utilizar más las notificaciones generadas por el sistema y mitigar el riesgo de la falta de autorización de viaje	–	X	–
5	Redirigir automáticamente los “nuevos” gastos varios (no comprendidos en la autorización de viaje) a los responsables del presupuesto	–	X	–
6	Reducir la atención que requiere el perfil de viajes (concretamente, la necesidad de verificar los datos bancarios)	–	X	–
7	Automatizar los pagos adelantados para viajes (cuando no haya gastos varios)	–	X	–
8	Calcular automáticamente los gastos de hotel adicionales	–	X	–
9	Clarificar los aspectos de rendición de cuentas y las funciones y responsabilidades en todo el proceso relativo a los viajes	–	X	–
10	Crear tablero de viajes	–	–	X
<b>Total parcial</b>		<b>3</b>	<b>6</b>	<b>1</b>
<b>2) Contratación</b>				
1	Mejorar la eficacia y la eficiencia de la preselección de los candidatos mediante la incorporación de un calendario y preguntas obligatorias adicionales	x	–	–
2	Mejorar el conocimiento de los solicitantes con respecto al proceso y la comunicación de este	x	–	–
3	Mejorar el diseño y el contenido del formulario de antecedentes personales	x	–	–
4	Reducir el número de aprobaciones integrado al proceso existente	x	–	–
5	Reducir el procesamiento excesivo de los informes sobre los candidatos (después del trabajo del equipo de entrevistadores)	x	–	–
6	Clarificar los aspectos de rendición de cuentas y las funciones y responsabilidades en todo el proceso de contratación (matriz de asignación de responsabilidades (RACI) [por las iniciales de los tipos de responsabilidad en inglés]	–	X	–
7	Mejorar la evaluación y calificación de los candidatos en función de las competencias, vincular con el marco de competencias existente	–	X	–
8	Ofrecer más información sobre sueldos y beneficios en los anuncios de vacantes	–	X	–
9	Incrementar la eficacia del mecanismo de generación de lista extensa	–	X	–
<b>Total parcial</b>		<b>5</b>	<b>4</b>	<b>–</b>
<b>3) Gestión de consultores</b>				
1	Reducir las revisiones y/o cancelaciones de contratos	–	X	–
2	Mejorar el formulario de seguimiento y evaluación para consultores, garantizando un vínculo claro con los objetivos establecidos en los mandatos	–	–	X
3	Obtener un cambio con respecto a la norma que permite trabajar 240 días al año y hasta 960 días en cinco años y mejorar el seguimiento de los consultores	x	–	–
4	Reducir el número de aprobaciones y reprogramar el momento en que se dan en el proceso en general	–	X	–
5	Solicitar que se carguen los documentos obligatorios durante la creación del perfil (al portal)	–	X	–
6	Colocar un enlace al “Registro” al pie de la pantalla que contiene el formulario de antecedentes personales	–	X	–
7	Utilizar contratos en formato totalmente electrónico en lugar de adjuntar archivos a mensajes de correo electrónico	–	–	X
8	Rediseñar la totalidad del proceso	–	X	–

		2020		2021/ 2022
		A junio	Al final del año	
		18 medidas para lograr resultados positivos rápidos	25 medidas adicionales	25 nuevas medidas
<i>Esfera del proceso y recomendación</i>				
9	Reducir el nivel de detalle requerido en el formulario de antecedentes personales	–	X	–
10	Diseñar la matriz RACI para la totalidad del proceso	x		–
11	Eliminar la verificación y declaración manual relativa a la educación en los perfiles personales	–	X	–
	<b>Total parcial</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>2</b>
<b>4) Adquisiciones y contrataciones institucionales</b>				
1	Realizar previsiones anuales y establecer ciclos y presentación de informes trimestrales	–	–	X
2	Reducir el ciclo temporal de los mandatos para cada solicitud	–	X	–
3	Mejorar el conocimiento y la comprensión de los autores y clientes internos con respecto al proceso de adquisición y contratación	–	–	X
4	Aplicar una estrategia de adquisición y contratación especialmente adaptada para los servicios financieros y jurídicos	–	–	X
5	Utilizar una matriz RACI para la totalidad del proceso de adquisición y el plan de adquisiciones	–	X	–
6	Llevar a cabo un examen sobre las enseñanzas extraídas para campañas de adquisición determinadas	x	–	–
7	Aplicar una matriz RACI para el plan relativo al subproceso de adquisición o licitación	–	X	–
8	Introducir mejores mediciones y presentación de informes	–	X	–
9	Desarrollar y fomentar la capacidad del Comité de Examen de Contratos	x	–	–
10	Dar inicio a la cartera de mejora continua	–	–	X
11	Introducir una función de gestión de contratos y proveedores	–	–	X
	<b>Total parcial</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>5) Desembolso de préstamos</b>				
1	Optimizar los puntos (quién, cuándo y dónde) en los cuales se realizan los controles de riesgos pertinentes	–	–	X
2	Normalizar y mejorar el Portal de los Clientes del FIDA (ICP), sustituir solicitudes de retiro de fondos en papel por solicitudes electrónicas e integrar con otros sistemas en todo el FIDA	–	–	X
3	Optimizar el modo en que se ofrece orientación a los prestatarios y receptores	–	–	X
4	Eliminar la duplicación en el sistema de gestión de registros	–	–	X
5	Mejorar la integración del ICP con otros sistemas de desembolso de préstamos	–	–	X
6	Diseñar y aplicar mediciones o indicadores básicos de resultados adicionales para hacer un seguimiento del desempeño	–	–	X
	<b>Total parcial</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>6</b>
<b>6) Fondos suplementarios</b>				
1	Armonizar la estrategia relativa a los fondos suplementarios con la financiación básica	–	–	X
2	Aplicar la gobernanza en relación con la financiación básica y los fondos suplementarios	–	–	X
3	Crear una matriz RACI	–	–	X
4	Establecer procedimientos operativos estándar y la documentación correspondiente	–	–	X
5	Proponer y ratificar un marco para la segmentación de donantes	–	–	X
	<b>Total parcial</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>5</b>
<b>7) Procesamiento de documentos</b>				
1	Llevar adelante una investigación sobre la “voz del cliente” para determinar las necesidades y preferencias de la Junta Ejecutiva con respecto a los documentos	x	–	–
2	Examinar y modificar directrices (por ejemplo, límite del número de palabras, uso de anexos y apéndices, número de anexos, traducción de anexos, uso de hipervínculos en lugar de copiar y pegar, etc.)	x	–	–
3	Aumentar la visibilidad de los documentos de políticas pertinentes y el cumplimiento de estas (por ejemplo, boletines del Presidente)	–	X	–
4	Cambiar la presentación de proyectos de aprobación tácita por vencimiento de plazo (y su tramitación) a momentos de menos actividad	–	X	–
5	Difundir entre los autores aclaraciones sobre el uso de un estilo fácil de comprender (por ejemplo, uso de apartados)	x	–	–
6	Gestionar el procesamiento de documentos retrasados	–	X	–
7	Examinar plazos de presentación y fechas de publicación	–	X	–

		2020		2021/ 2022
		A junio	Al final del año	
<i>Esfera del proceso y recomendación</i>		<i>18 medidas para lograr resultados positivos rápidos</i>	<i>25 medidas adicionales</i>	<i>25 nuevas medidas</i>
8	Crear un grupo de trabajo para elaborar (y examinar) plantillas para los documentos de uso más frecuente	X	–	–
9	Aplicar el programa informático eLUNa	–	–	X
10	Identificar los indicadores básicos de resultados que habrán de someterse a seguimiento a lo largo de los procesos relativos a los documentos, y aplicar directrices para nombrar los documentos a fin de dar referencias unificadas para su seguimiento en los sistemas	X	–	–
11	Aplicar el principio de recuperación de los costos en todos los casos, con cargo a la causa de la demora y no al autor automáticamente	X	–	–
12	Encargar a la División de Tecnología de la Información y las Comunicaciones la creación y aplicación de plantillas para los documentos con número de palabras	–	–	X
13	Examinar y modificar el proceso de aprobación	–	–	X
14	Si se reduce la variación estacional de la demanda en Servicios Lingüísticos y de Conferencias, considerar aumentar el número de puestos equivalentes a tiempo completo por medio de contratos adecuados	–	–	X
15	Investigar con la División de Recursos Humanos posibilidades para garantizar que se pueda acceder fácilmente al mayor número posible de traductores cualificados	–	–	X
16	Crear capacitación en línea sobre cómo usar los distintos sistemas de la Secretaría del FIDA y cómo aplicar las directrices	–	–	X
<b>Total parcial</b>		<b>6</b>	<b>4</b>	<b>6</b>
<b>Totales</b>		<b>18</b>	<b>25</b>	<b>25</b>

## Respuestas brindadas por la Dirección a las observaciones de los miembros

1. Los miembros de la Junta Ejecutiva y el Comité de Auditoría revisaron el plan para el personal, los procesos y la tecnología en dos ocasiones: en un seminario oficioso de la Junta, celebrado el 25 de marzo de 2020, y en una sesión oficial del Comité de Auditoría, el 31 de marzo de 2020. Los miembros solicitaron que, antes de que se celebrara el período de sesiones oficial de la Junta Ejecutiva en abril, la Dirección respondiera por escrito a las observaciones que los miembros habían formulado tanto por escrito como oralmente en ambas sesiones. A continuación, se exponen las respuestas de la Dirección a las cuestiones principales. Las modificaciones sugeridas se han introducido directamente en el documento principal.

### A. COVID-19

2. **Los miembros pusieron en entredicho la actual pertinencia del plan en vista de la pandemia de COVID-19.** La COVID-19 constituye una importante amenaza mundial que ha conducido a la trágica pérdida de vidas humanas y que, posiblemente, repercute también de forma considerable en las economías de todo el mundo. Es probable que la pandemia afecte gravemente a los medios de vida de la población rural pobre, precisamente a quienes el FIDA brinda asistencia para mejorar su resiliencia y prosperidad.
3. La COVID-19 también representa una amenaza notable para la seguridad institucional, la salud y la ejecución de los programas del FIDA, y es posible que afecte también a sus reposiciones y su reputación. El plan para el personal, los procesos y la tecnología se elaboró antes de la pandemia de COVID-19. No obstante, la Dirección está convencida de que la crisis en curso y las lecciones aprendidas hasta la fecha demuestran, una vez más, la necesidad de realizar este tipo de inversiones especializadas. En un mundo en constante evolución, el FIDA debe funcionar al máximo de su capacidad, esto es, ser plenamente eficiente, estar capacitado, adecuarse a su objetivo y contar con las innovaciones tecnológicas necesarias para cumplir su mandato. El plan permitiría que el FIDA lo consiguiera en un plazo relativamente corto.
4. Los elementos del plan facilitan de forma fundamental las operaciones del FIDA, y lo preparan para adaptarse y funcionar mejor ante el estallido de crisis como la actual ocasionada por la COVID-19. En concreto, esos elementos mejorarán la capacidad, las competencias y la adaptabilidad del personal; racionalizarán los procesos operacionales; aumentarán la automatización y el uso de herramientas digitales para trabajar de forma virtual; acelerarán la ejecución de un Marco de Gestión del Riesgo Institucional sólido, que asegure una gestión adecuada de los riesgos, y reforzarán la estructura descentralizada del Fondo. En lo que respecta a la descentralización, el despliegue del personal del FIDA por todo el mundo mitiga el riesgo de concentrar a demasiado personal en una sola ubicación, y permite que el Fondo atienda las necesidades de los Estados Miembros sobre el terreno con mayor rapidez y eficacia.
5. No obstante, dado que la situación aún está evolucionando, la Dirección debe establecer prioridades, examinar los calendarios y ser flexible. En consecuencia, la Dirección coincide en que probablemente haya que ampliar el plazo de ejecución de dos a tres años. En diciembre de 2020, la Dirección volverá a informar a la Junta a este respecto y presentará información detallada sobre las revisiones del calendario, si así se solicita.

## **B. Programa de separación del servicio**

6. **Los miembros solicitaron más información sobre las iniciativas de capacitación dirigidas a mejorar las competencias existentes o adquirir nuevas, y sus límites, y sobre el nivel adecuado del programa de separación del servicio en este momento.** La Dirección considera que uno de los elementos centrales del plan debería ser la capacitación dirigida a mejorar las competencias existentes o adquirir nuevas, así como incorporar una cultura sólida de gestión del desempeño. No obstante, la Dirección señala también que, en la segunda fase del estudio de McKinsey sobre los recursos humanos, se indicó que existía un exceso de personal desempeñando funciones administrativas (de unos 47 equivalentes a tiempo completo) y que se carecía de una serie de competencias esenciales en esferas en las que era complicado que el personal existente mejorara o adquiriera nuevas competencias. En un contexto en el que tal vez no sea posible aumentar el presupuesto administrativo de forma considerable, la Dirección coincide en la importancia de dar con el equilibrio justo entre capacitar al personal existente y dejar margen para contratar a nuevos funcionarios que dispongan de las competencias necesarias.
7. Por consiguiente, la Dirección propone mantener la cifra de USD 500 000 para el programa de separación del servicio de 2020, y utilizar el resultado de la labor exhaustiva de planificación estratégica de la fuerza de trabajo, llevada a cabo en todas las divisiones, para determinar con mayor precisión el programa de separación del servicio para el período 2021-2022. En el marco del presupuesto de carácter extraordinario para la inversión en capital humano especializado para 2021-2022, se han destinado específicamente a este fin unos USD 2 millones. En este momento, esa cifra tan solo es de carácter indicativo, pues la Dirección deberá volver a solicitar a la Junta que apruebe todos los montos propuestos para el período 2021-2022. Además, la Dirección propone reservar USD 1 millón de fondos arrastrados para el período 2021-22 para gestionar posibles procesos de separación del servicio del personal.

## **C. Gestión del desempeño**

8. **Los miembros solicitaron ejemplos de aspectos que cambiarían como consecuencia de los esfuerzos por mejorar la gestión del desempeño.** La Dirección considera que las iniciativas que se están poniendo en marcha –incluidos los cambios en las políticas y los sistemas– son indispensables para que cualquier proceso de gestión del desempeño sea eficaz. La Dirección también es consciente de que dichas medidas no bastarán para garantizar el gran cambio de cultura necesario a ese respecto. Para ello, será preciso adoptar un enfoque más sistemático con el paso del tiempo.
9. Un marco integrado de gestión de los talentos permitirá que el FIDA adopte un enfoque horizontal y asegure que la gestión del desempeño se aplique de forma eficaz en todos los ámbitos relativos al talento. El aumento del apoyo prestado por la División de Recursos Humanos (HRD) y la Oficina de Asesoría Jurídica (LEG) a los directores ya ha facilitado la detección de una serie de casos de desempeño insatisfactorio y desempeño al borde de considerarse insatisfactorio. En la actualidad, la Dirección está evaluando detenidamente esos casos para asegurar que se afronten de forma eficaz y se sometan a un control riguroso. Se optará por rescindir los contratos en los casos de desempeño insatisfactorio reiterado, con miras a garantizar una política de tolerancia cero cuando no se observen mejoras. Esa visibilidad, junto con la provisión de ejemplos satisfactorios de gestión del desempeño a todos los niveles, sentará las bases para incorporar las “consecuencias del desempeño” como una piedra angular de la cultura institucional del FIDA.

10. El nuevo proceso de gestión del desempeño en su totalidad incluye como requisitos obligatorios que el personal establezca objetivos de comportamiento y se centre en esferas de desarrollo o mejora. La solución tecnológica para la gestión de los talentos permitirá a los directores hacer un seguimiento en tiempo real del desempeño ligado a esos objetivos, lo que facilitará la adopción de medidas correctivas de forma inmediata. A su vez, esto sustentará un cambio en la cultura institucional y reforzará el concepto de la gestión de las consecuencias en todos los niveles de la organización.

#### **D. Reestructuración de los procesos institucionales**

11. **Los miembros solicitaron más detalles sobre los ahorros estimados de 15 000 horas de tiempo de trabajo del personal gracias al ejercicio de reestructuración de los procesos institucionales.** Esos ahorros corresponden a una serie de procesos seleccionados en el conjunto de la organización, que se ejecutarán en 2020 (esto es, viajes, contratación de personal, gestión de consultores, adquisiciones y contrataciones institucionales y tramitación de documentos). El objetivo principal consistirá en corregir el problema de la carga de trabajo detectado en la encuesta general del personal, y mejorar la forma de trabajar del FIDA gracias a la racionalización de los procesos.
12. Algunos ejemplos de ahorros, a título indicativo, son:
  - i) Cambios en los procesos (5 000 horas): por ejemplo, menos instancias de aprobación, matrices de responsabilidad más claras y automatización de algunos procesos.
  - ii) Nuevas herramientas y técnicas (5 000 horas): por ejemplo, nuevos programas informáticos para entrevistar y planificar, directrices para los autores, herramientas para gestionar mejor las expectativas de la tramitación de documentos.
  - iii) Cambios en las directrices y la gobernanza (2 000 horas): por ejemplo, directrices más rigurosas, y en algunos casos más flexibles, y establecimiento de autoridades oficiales con competencias para revisar la documentación presentada a la Junta Ejecutiva.
  - iv) Cambios institucionales (2 000 horas): por ejemplo, nombramiento de coordinadores de viajes sobre el terreno para respaldar la reserva de viajes a distancia.
  - v) Cambios de políticas (1 000 horas): por ejemplo, mejor adherencia a las políticas y seguimiento del desempeño en comparación con las políticas.

#### **E. Gestión del riesgo institucional y gastos de las instalaciones de la oficina del FIDA en el país**

13. **Los miembros pusieron en entredicho la inclusión de la gestión del riesgo institucional.** La Dirección sigue firmemente convencida de la necesidad de incluir este elemento. Habida cuenta de la crisis derivada de la COVID-19, la necesidad de estar debidamente preparados para los cambios en la estructura financiera del FIDA y el objetivo de lograr una mayor descentralización, es preciso mejorar con urgencia, y de forma extraordinaria, el enfoque del FIDA en lo que respecta al riesgo institucional.
14. **Los miembros cuestionaron la inclusión de los gastos de instalaciones extraordinarios.** La Dirección considera que la mejora de las instalaciones de las oficinas del FIDA en los países constituye un gasto extraordinario que será necesario realizar cuando el personal desplegado sobre el terreno aumente del 31 % al 45 %. Ese gasto no está sufragado con cargo al presupuesto de gastos de capital porque el FIDA alquila casi todas las instalaciones de sus oficinas en los países a otros organismos de las Naciones Unidas. En consecuencia, el gasto



extraordinario de mejora no se puede capitalizar ya que, en efecto, constituye un pago a un propietario. Si bien se ha eliminado la partida, la Dirección quisiera seguir debatiendo esa cuestión y volver a examinarla para el período 2021-2022.

## **F. Tecnología y automatización**

15. **Los miembros solicitaron información adicional sobre la tecnología, plantearon la posibilidad de que se estuvieran subestimando los gastos conexos y pidieron aclaraciones sobre el empleo del presupuesto de gastos de capital para la aplicación tecnológica de la reestructuración de los procesos institucionales y el sistema de gestión de los talentos utilizado en el ámbito de los recursos humanos.** En cuanto a la precisión de los gastos estimados para los elementos de tecnología:
- i) Los gastos se han dividido de forma casi uniforme entre las tres subesferas, si bien la inversión en los pilotos de automatización es ligeramente mayor. El FIDA analizó los costos facilitados, que fueron nuevamente analizados y validados por expertos externos.
  - ii) Tanto en el proyecto de reestructuración de los procesos institucionales como en el sistema de gestión de los talentos, tras analizar las opciones disponibles, se seleccionaron las opciones menos costosas y se evitó introducir nuevas plataformas. El FIDA ya cuenta con un acervo considerable de conocimientos y experiencias en el empleo de las plataformas y tecnologías fomentadas por esos proyectos, lo que implica que existe una baja probabilidad de subestimar los gastos conexos y los riesgos de ejecución.
  - iii) Tanto para la reestructuración de los procesos institucionales como para el sistema de gestión de los talentos, si bien las opciones entrañan la adquisición limitada de nuevos activos como licencias, se han eliminado activos conexos por valor de USD 175 000 de la inversión en capital humano especializado, que se destinarán específicamente a las actividades de transversalización en el ciclo de presupuesto de gastos de capital de 2021.
  - iv) Una serie de proveedores familiarizados con la configuración y la estructura técnica del FIDA evaluaron los gastos de componentes específicos.
  - v) Las estimaciones de gastos en concepto de licencias para las pruebas piloto de automatización se basan en los precios de mercado brindados por un proveedor externo experto para una selección de tecnologías de uso transaccional y estratégico. Esas estimaciones se cotejaron con las fuentes del FIDA y con los catálogos de precios de las Naciones Unidas, en caso de que los hubiera. Los productos comerciales de automatización disponibles en el mercado funcionan principalmente a través de suscripciones y, por lo tanto, tras la fase piloto de ejecución será necesario incurrir en una serie de gastos periódicos anuales, la mayor parte de los cuales se asignarán a los casos piloto de uso de automatización estratégicos que precisen aptitudes más especializadas para su mantenimiento y refuerzo.
  - vi) La automatización es una inversión en digitalización que el FIDA no puede permitirse postergar, habida cuenta de la escasa dotación de recursos que se destina actualmente a la tecnología. La inversión en capital humano especializado brinda la oportunidad de desarrollar la capacidad, necesaria desde hace tiempo, en aspectos estratégicos y de análisis de datos para lograr una institución más digital y resiliente, basada en datos.
16. **Los miembros solicitaron que se compartiera la “matriz cromática” de la automatización, y pidieron aclaraciones sobre los casos de uso de la automatización más allá de la tramitación de facturas, y sobre el calendario de implantación.** Las competencias requeridas para la automatización, como la inteligencia artificial y los análisis predictivos, están muy

demandadas en el mercado. No obstante, en consonancia con las otras dos esferas de trabajo, se presupone una hipótesis gradual, dirigida a poner en marcha hasta 15 proyectos piloto específicos del FIDA. En lo que respecta a la esfera de la automatización transaccional, más allá de la tramitación de facturas, se pondrá a prueba la automatización robótica de otros procesos, como los quioscos de servicios y la planificación de la carga automática de datos en los procedimientos administrativos (véase el párrafo 22). En lo referente a la esfera de la automatización estratégica, se pondrán a prueba una serie de casos de uso posibles (véase el párrafo 23). Dado que la industria de la automatización robótica de los procesos está más desarrollada y es menos compleja y más fácil de desplegar, el enfoque de ejecución comenzará con esa esfera. Las iniciativas ligadas a la automatización estratégica comenzarán en 2021.

17. **Matriz cromática de la automatización y ejemplos.** La matriz cromática se elaboró a raíz de una serie de entrevistas y talleres celebrados durante dos semanas con personal de todos los departamentos del FIDA. Los miembros del personal determinaron 107 posibles casos piloto de uso de automatización. Estos se clasificaron en las siguientes cinco esferas de impacto: i) tramitación de las transacciones y eficiencia de la colaboración; ii) automatización de los servicios las 24 horas; iii) aumento de la capacidad analítica; iv) extracción e intercambio de conocimientos, y v) presentación de informes predictivos. En general, la categoría relativa a la tramitación de las transacciones versa sobre la "automatización robótica de los procesos". Las tres últimas categorías (más relacionadas con el análisis de datos) se consideran de carácter más estratégico, ya que complementan y aprovechan directamente los progresos logrados por el FIDA en los últimos años en lo que respecta a la generación y el empleo de los datos.

Cuadro 1

**Pruebas piloto de automatización: matriz cromática**

Tramitación de las transacciones y eficiencia de la colaboración	Automatización de los servicios las 24 horas	Aumento de la capacidad analítica	Extracción e intercambio de conocimientos	Presentación de informes predictivos
FOD	CSD	SKD	PMD	PMD
PMD	FOD	PMD	FOD	ERG
CSD	PMD	FOD	SKD	CSSG
CSSG	ERG	CSSG	ERG	CSD
ERG	CSSG	ERG	CSSG	FOD
SKD	SKD	CSD	CSD	SKD

Nota:

Alto	Medio	Bajo
------	-------	------

**Nota:** CSD = Departamento de Servicios Institucionales; CSSG = Grupo de Apoyo a los Servicios Institucionales; ERG = Departamento de Relaciones Exteriores y Gobernanza; FOD = Departamento de Operaciones Financieras; PMD = Departamento de Administración de Programas; SKD = Departamento de Estrategia y Conocimientos.

18. La matriz cromática muestra la distribución numérica de todos los casos de uso propuestos en todos los departamentos del FIDA, clasificados por esfera de impacto (el color indica el nivel de concentración en cada departamento). Se trata de un análisis impulsado por la propia institución, el propio personal del FIDA formuló las propuestas, y su alcance no está dirigido por tecnólogos. El enfoque combina la profundización del análisis con la ejecución práctica de las pruebas piloto seleccionadas por equipos compuestos por responsables operacionales y personal técnico. Las pruebas piloto de automatización tienen por objeto introducir tecnologías y competencias que el FIDA no posee en la actualidad, siguiendo un enfoque gradual y práctico, orientado a las actividades.

19. **Ejemplos de casos de uso transaccionales**

- i) **Automatización de las solicitudes de apoyo y la emisión de boletos.** En el FIDA, 18 unidades brindan servicios de apoyo y 165 funcionarios de operaciones designados actúan como contactos de apoyo. Se propone contar

con varias vías de apoyo gracias a las tecnologías de automatización, incluidas las plataformas de respuestas de voz como Alexa y Siri, que respondan a las preguntas más frecuentes las 24 horas del día. La automatización de las respuestas a esas solicitudes permitiría reducir los tiempos de respuesta, al tiempo que garantizaría una retroalimentación ininterrumpida, un aspecto fundamental en el contexto descentralizado del FIDA.

Del mismo modo, las respuestas a las preguntas más frecuentes que plantean los usuarios externos de los Gobiernos y los proyectos en el Portal de los Clientes del FIDA podrían atenderse a través de las tecnologías de automatización, lo que permitiría al personal del FIDA centrarse en las solicitudes que requieren una mayor investigación o atención por parte de los expertos. Esto daría lugar a un servicio más adaptado a las necesidades de los clientes del FIDA, con un tiempo de procesamiento más corto para las solicitudes simples.

- ii) **Automatización de la incorporación de datos operacionales en el Sistema de Gestión de los Resultados Operacionales.** El Sistema de Gestión de los Resultados Operacionales (ORMS) es el sistema de referencia para gestionar y hacer un seguimiento de la información relativa a los proyectos, así como para preparar documentos oficiales como los informes de supervisión. Tras cada misión, el director recopila toda la información brindada por los consultores en una plantilla estructurada que se incorpora al ORMS. Este caso de uso propone automatizar la incorporación de datos conexos y eliminar las labores manuales y las tareas recurrentes a fin de permitir que los asistentes de los programas se centren en garantizar la calidad de los informes de supervisión.

## 20. Ejemplos de casos de uso estratégicos

- i) **Detección de las señales de alarma en las adquisiciones y contrataciones en el ámbito de los proyectos.** La Oficina de Auditoría y Supervisión ha definido 10 señales de alarma para detectar los casos de fraude o corrupción en los procesos de adquisiciones y contrataciones en el ámbito de los proyectos. En este caso de uso se propone utilizar las tecnologías con capacidad de razonamiento cognitivo para analizar los documentos relativos a las adquisiciones y contrataciones en búsqueda de indicios de cualquiera de esas 10 señales de alarma, a fin de remitir las cuestiones más prioritarias a los oficiales de adquisiciones y contrataciones para un análisis más exhaustivo. La automatización permite solucionar de forma concluyente los problemas de capacidad y los enfoques globales coherentes. También brinda un panorama más preciso en tiempo real del cumplimiento de las normas en materia de adquisiciones y contrataciones en el ámbito de los proyectos, y tiene la capacidad de realizar evaluaciones definitivas, en lugar de enfoques de muestreo.
- ii) **Análisis de datos y sistemas de información geográfica.** Los sistemas de información geográfica se están convirtiendo en una herramienta importante para el FIDA a la hora de diseñar y gestionar los proyectos, hacer un seguimiento del impacto y comunicar dicho impacto a las principales partes interesadas. Se propone automatizar la recopilación de datos del sistema de información geográfica a fin de aumentar la obtención de activos de datos relacionados con las carreteras, las aldeas, la infraestructura de riego y controlar el uso de la tierra o los cambios en las costas con el paso del tiempo. Si se lleva al siguiente nivel, la automatización permite aprovechar fuentes de datos diversas a fin de extraer patrones y conclusiones utilizando la inteligencia artificial, producir historias y destapar conocimientos a partir de los datos. Esta tecnología no solo podría contribuir al análisis de la cartera

de proyectos del FIDA, sino que también podría aumentar la eficacia a la hora de comunicar los aspectos fundamentales de los proyectos, como la visualización de los lugares de intervención del FIDA, el impacto y los grupos de beneficiarios.

## **G. Repercusiones en los gastos periódicos de 2022-2023**

21. **Varios miembros solicitaron información adicional sobre los gastos periódicos de 2022-2023.** No se dispondrá de la información relativa a los gastos de personal hasta que se conozca el resultado del ejercicio de planificación estratégica de la fuerza de trabajo en cada división. En el cuadro que figura a continuación se brinda información sobre los gastos no relacionados con el personal.

Cuadro 2

### **Incremento en los gastos del presupuesto ordinario para 2021**

(en miles de dólares de los Estados Unidos)

<i>Actividad</i>	<i>Gasto</i>
Gastos de licencia para pruebas piloto de automatización (elementos estratégicos)	260
Gastos de licencia para pruebas piloto de automatización (elementos transaccionales)	160
Apoyo a la mejora de las oficinas del FIDA en los países	340
Gastos de mantenimiento constante del sistema para brindar apoyo a las esferas de trabajo del personal y los procesos	90
Intercambio de personal (3 o 4 funcionarios)	300
Atracción de talentos clave para desempeñar funciones estratégicas	120
<b>Total</b>	<b>1 270</b>

## **H. Propuesta de presupuesto actualizada**

22. **Los miembros solicitaron que se revisaran los gastos propuestos a fin de asegurar que todas las partidas se ajustaran al plan para el personal, los procesos y la tecnología.** El objetivo principal del plan radica en suplir las carencias detectadas por la Dirección con vistas a aumentar al máximo la contribución del FIDA a la Agenda 2030. Dado que tan solo quedan 10 años, se precisan medidas urgentes. La Dirección es consciente de que la partida presupuestaria para la inversión en capital humano especializado constituye una solicitud de fondos extraordinariamente excepcional, con una asignación específica e independiente de las actividades financiadas con cargo a los recursos ordinarios.
23. A partir de los comentarios recibidos de la Junta Ejecutiva y el Comité de Auditoría, la Dirección ha reajustado las propuestas de gastos para aclarar el énfasis dado a la actividad de carácter extraordinario y responder a las observaciones relativas al nivel de gastos. En el cuadro que figura a continuación se presenta una comparación entre el presupuesto propuesto en la primera versión del plan y la propuesta actualizada de la Dirección.

Cuadro 3  
Estimaciones presupuestarias generales: comparación del desglose de los gastos

Esfera de trabajo	2020				2021-2022				Totales	
	Original		Nuevo		Original		Nuevo		Original	Nuevo
	Inversión en capital humano especializado	Otros recursos administrativos	Inversión en capital humano especializado	Fondos arrastrados/ presupuesto de gastos de capital	Inversión en capital humano especializado	Otros recursos administrativos	Inversión en capital humano especializado	Fondos arrastrados/ presupuesto de gastos de capital		
<i>Principales actividades</i>										
<b>Planificación estratégica de la fuerza de trabajo</b>										
Formulación de la planificación estratégica de la fuerza de trabajo por división	320	-	320	-	-	-	-	-	320	320
Capacitación dirigida a mejorar las competencias existentes o adquirir nuevas	885	-	385	-	915	1 000	665	0	2 800	1 050
Programa para la separación del servicio	-	-	500	-	-	-	2 000	1 000		3 500
<b>Personal</b>										
<b>Propuesta de valor al empleado</b>										
Auditoría de las funciones	-	200	-	200	-	-	-	-	200	200
Examen de las disposiciones vigentes en materia de recursos humanos para mejorar la propuesta de valor al empleado	100	-	0	-	-	-	-	-	100	0
<b>Gestión del desempeño</b>										
Apoyo para el rediseño de la gestión del desempeño	100	260	0	250	-	20	-	0	380	250
Capacitación especial y apoyo a los supervisores en la gestión del desempeño	210	-	100	-	190	-	100	-	400	200
<b>Procesos</b>										
<b>Reestructuración de los procesos institucionales</b>										
Aplicación de 18 medidas para lograr resultados positivos rápidos	-	235	-	235	-	-	-	-	235	235
Aplicación de 25 recomendaciones adicionales	1 415	-	1 300	-	-	-	-	-	1 415	1 300
Mejora de la madurez de los procesos institucionales	395	-	350	-	-	-	-	-	395	350
Aplicación de recomendaciones restantes	-	-	-	-	1 130	-	1 000	-	1 130	1 000
Análisis de nuevos procesos institucionales	870	-	800	-	-	-	-	-	870	800
Aplicación de recomendaciones seleccionadas	-	-	-	-	1 415	-	1 150	-	1 415	1 150
<b>Marco de Gestión del Riesgo Institucional</b>										
Integración del Marco de Gestión del Riesgo Institucional	810	-	600	-	230	-	300	-	1 040	900
<b>Tecnología</b>										
Implementación de un sistema de gestión de los talentos	450	-	450	-	200	-	165	35	650	650
Aplicación de soluciones y cambios tecnológicos para la reestructuración de los procesos institucionales	570	-	570	-	100	140	100	140	810	810
Análisis de casos piloto de uso de automatización (transaccionales)	-	400	-	400	-	-	-	-	400	400
Análisis de casos piloto de uso de automatización (determinados por elementos estratégicos y datos)	-	-	-	-	500	160	500	160	660	660
Inversión en mejora de las oficinas del FIDA en los países (elemento clave)	100	-	0	100	700	300	500	300	1 100	900
<b>Totales</b>	<b>6 225</b>	<b>1 095</b>	<b>5 375</b>	<b>1 185</b>	<b>5 380</b>	<b>1 620</b>	<b>6 480</b>	<b>1 635</b>	<b>14 320</b>	<b>14 675</b>