

Signatura: EB 2020/130/R.39/Rev.1
Tema: 11 a)
Fecha: 26 de agosto de 2020
Distribución: Pública
Original: Inglés

S



Invertir en la población rural

Plan para el personal, los procesos y la tecnología: informe de actualización

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

Junta Ejecutiva — 130. período de sesiones
Roma, 8 a 11 de septiembre de 2020

Para **examen**

Índice

Acrónimos y siglas	i
I. Introducción	1
II. Información actualizada sobre las esferas de trabajo del personal, los procesos y la tecnología	1
A. Personal	1
B. Procesos	3
C. Tecnología	5
III. Disposiciones relativas a la ejecución	7
A. Calendario	7
B. Indicadores básicos de resultados	7
C. Riesgos más importantes y medidas de mitigación	7
D. Gestión del cambio y comunicación	8
IV. El camino a seguir	8

Anexos

- I. Calendario de ejecución revisado 2020-2021/2022
- II. Progresos realizados respecto de los indicadores básicos de resultados* a mediados de julio de 2020

Acrónimos y siglas

Estudio de RR. HH.	Estudio de Recursos Humanos
FIDA12	Duodécima Reposición de los Recursos del FIDA

Plan para el personal, los procesos y la tecnología: informe de actualización

I. Introducción

1. La Junta Ejecutiva aprobó el plan para el personal, los procesos y la tecnología en su período de sesiones de abril de 2020 (véase el documento EB 2020/129/R.3/Rev.2). El plan constituye un instrumento clave del modelo operacional de la Duodécima Reposición de los Recursos del FIDA (FIDA12), y tiene por objeto asegurar que el Fondo disponga de suficientes recursos humanos debidamente capacitados, procesos institucionales eficientes y las soluciones tecnológicas necesarias para ampliar e intensificar sus resultados de desarrollo.
2. El objetivo del presente documento radica en informar sobre los avances en la ejecución logrados desde abril en cada una de las esferas de trabajo (a saber, el personal, los procesos y la tecnología). Asimismo, el documento proporciona información actualizada sobre el calendario del plan, los indicadores básicos de resultados, los riesgos y el plan de gestión del cambio.

II. Información actualizada sobre las esferas de trabajo del personal, los procesos y la tecnología

A. Personal

3. El objetivo de la esfera de trabajo ligada a la plantilla radica en garantizar que el FIDA disponga de personal idóneo, con las competencias necesarias, que desempeñe las funciones adecuadas y se encuentre en los lugares y momentos indicados. Las actividades relacionadas con 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. En el marco de esta esfera de trabajo, en el plan se previeron inversiones de carácter extraordinario en cuatro ámbitos. A continuación se exponen los avances realizados en cada uno de esos ámbitos.

i) Planificación estratégica de la fuerza de trabajo por división

El objetivo radica en concebir planes estratégicos de la fuerza de trabajo para cada división, a partir de los resultados obtenidos en la segunda fase del estudio analítico de recursos humanos sobre la composición actual y futura de la dotación de personal del FIDA (Estudio de RR. HH. – Fase II), concluido en abril de 2020. Ese ejercicio contará con el respaldo de McKinsey & Company, a quienes se contrató a finales de julio de 2020 después de celebrar minuciosas negociaciones en lo que respecta al alcance y el costo. Se espera que esa labor continúe hasta noviembre de 2020. El producto consistirá en un plan de dotación de personal a mediano plazo para 2021-2024, que abarcará tanto las capacidades como las competencias.

En el marco del ejercicio de planificación estratégica de la fuerza de trabajo por división, la Dirección también está preparando una auditoría de las funciones a nivel de toda la organización, en la que se examinarán y clasificarán todas las descripciones de los puestos de trabajo.

ii) Capacitación dirigida a mejorar las competencias existentes o adquirir nuevas

A fin de suplir los déficits de competencias, desde finales de julio de 2020 se ha venido trabajando en el diseño de programas específicos para mejorar las competencias existentes o a adquirir nuevas dirigidos al personal ya contratado que desempeña funciones genéricas fundamentales, incluidos los directores en los países, los especialistas técnicos, los oficiales de adquisiciones y contratación y los oficiales de seguimiento y evaluación. Ese enfoque permitirá al personal mejorar sus conjuntos de competencias y sus

posibilidades de desarrollo profesional. En el caso de las competencias muy especializadas, como las requeridas en los ámbitos financieros o jurídicos muy especializados, en los que se ha determinado que los déficits de competencias no pueden suplirse a través de las iniciativas de mejora o adquisición de nuevas aptitudes, se optará por contratar a profesionales externos que posean esos conocimientos especializados.

Con miras a respaldar esa labor, la División de Recursos Humanos (HRD) ha adoptado las siguientes medidas: i) crear una base de datos detallada de las competencias a nivel de cada puesto, y ii) llevar a cabo un análisis exhaustivo de los déficits de competencias vinculados a funciones fundamentales. Esos déficits se determinaron comparando el aumento previsto en la demanda de los distintos grupos de aptitudes con las deficiencias más significativas detectadas a través de talleres interactivos realizados con las divisiones. Inicialmente se dará prioridad a reforzar las competencias relacionadas con funciones de importancia crítica, antes de ampliar los esfuerzos a otras funciones en el seno de la organización. Incluso si se brinda un apoyo considerable al personal durante la iniciativa de mejora o adquisición de competencias, es posible que algunos miembros del personal no estén preparados o no puedan adquirir aptitudes nuevas o diferentes, o que rechacen recibir capacitación para tal fin. En el segundo caso, la Dirección ha convenido los principios del programa de separación del servicio que serían aplicables, y actualmente el programa se encuentra en la fase de diseño.

Además, la División de Recursos Humanos ha puesto en marcha el primer componente de la nueva Plataforma de Gestión del Talento, en colaboración con la División de Tecnología de la Información y las Comunicaciones, a fin de respaldar el proceso de reasignación de 2020. El proceso abarca a 127 funcionarios y 146 puestos, de los cuales 26 ya están basados sobre el terreno (otros podrán transferirse en una fase posterior). Este componente, integrado en el sistema actual PeopleSoft, extrae información (incluidos los perfiles de talento sobre las competencias, cualificaciones, experiencia, etc. del personal) con miras a detectar las correspondencias de los talentos en el proceso de reasignación.

iii) Gestión del desempeño – capacitación especial y apoyo en la gestión del desempeño

La Dirección está rediseñando el proceso de gestión del desempeño de principio a fin, con objeto de ayudar a los supervisores a gestionar el desempeño y responder de manera proactiva a los casos de desempeño insuficiente. Esto entraña cambios en el establecimiento de los objetivos anuales, un sistema más eficaz para calificar la consecución de los objetivos y el seguimiento de la retroinformación continua. En el marco de la iniciativa para cambiar la cultura del desempeño en el FIDA, en 2021 se introducirán el nuevo sistema de calificaciones y el proceso rediseñado para gestionar los casos de desempeño insuficiente.

Actualmente, se está diseñando un programa de capacitación obligatoria y específica, que se pondrá en marcha en el cuarto trimestre de 2020. En él participarán unos 180 directores que supervisan directamente al personal.

Ya ha comenzado a producirse un cambio en la cultura de la organización, y los directores han adoptado importantes medidas para gestionar los casos de desempeño insuficiente relacionados con aptitudes técnicas o competencias de comportamiento. En junio de 2020, un total de 12 funcionarios participan en planes de mejora del desempeño, con el objetivo de ayudar a los miembros del personal a alcanzar las competencias y los objetivos acordados. Esto supone un aumento considerable en comparación con el promedio anual de entre dos y tres funcionarios registrado en los últimos cinco años. En esos

planes se establecen también los objetivos operacionales y de comportamiento específicos que es preciso alcanzar, así como los resultados previstos en un período de seis meses, y se dispone la realización de controles sistemáticos en distintos intervalos. El personal y los directores cuentan con el apoyo necesario para resolver los problemas de desempeño y hacer un seguimiento minucioso de los avances.

iv) Propuesta de valor al empleado

El Estudio de RR. HH. confirmó que, con la remuneración y las prestaciones por pensión ofrecidas actualmente por el FIDA, para el Fondo resulta complicado atraer a talentos altamente especializados en ámbitos como los servicios jurídicos, financieros y de tesorería.

A pesar de esa dificultad, la Dirección acordó trabajar dentro del alcance de los marcos existentes del FIDA para las esferas jurídica y de recursos humanos con miras a que el Fondo resultara más atractivo para esos talentos especializados como parte de sus actividades habituales. En concreto, la División de Recursos Humanos ha preparado una propuesta para emprender iniciativas específicas destinadas a fortalecer la capacidad de difusión y, de ese modo, atraer y retener el talento, en particular en las funciones altamente competitivas o de nichos técnicos en esferas donde se han detectado déficits de talento. La propuesta se centra en ampliar tres aspectos del programa en vigor para la difusión del talento, a saber: i) construcción y fortalecimiento de la imagen contratante del FIDA; ii) fomento de la participación directa de la División de Recursos Humanos con su audiencia, y iii) establecimiento de una red y mantenimiento de un diálogo continuo.

B. Procesos

4. La finalidad de la esfera de trabajo relativa a los procesos es garantizar que los procesos operacionales que fundamentan 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. Según se asesoró en el período de sesiones de la Junta Ejecutiva celebrado en abril de 2020, de las 68 recomendaciones formuladas por Alvarez & Marsal en su informe final sobre la reestructuración de los procesos institucionales (noviembre de 2019), la Dirección detectó 18 medidas para lograr resultados positivos rápidos y 25 medidas prioritarias adicionales (43 en total) para aplicar en 2020, mientras que la aplicación de las 25 recomendaciones restantes quedó prevista para 2021. Además, en 2020 concluirá un segundo examen exhaustivo encaminado a determinar qué otros procesos es necesario simplificar. En el documento de la Junta publicado en abril, se determinaron tres actividades de carácter extraordinario. A continuación se describen los avances en esas esferas.

i) Aplicación de 18 medidas para lograr resultados positivos rápidos

Para finales de julio de 2020, la Dirección tiene previsto alcanzar una tasa de finalización del 83 % (frente a la meta del 100 %) en relación con las 18 medidas. Esto se debe a que la conclusión de tres de ellas se retrasó hasta 2021 a fin de garantizar que se disponga de suficiente información detallada sobre las necesidades institucionales para calcular los costos de los cambios en el sistema. Entre los productos logrados en esta esfera figuran los siguientes:

- Se organizaron sesiones virtuales de capacitación con 47 "coordinadores de viajes" que estuvieron dirigidas a mejorar la comprensión del proceso ligado a los viajes (reserva de billetes, etc.) y garantizar que los informes de gastos se tramitaran correctamente ("bien hecho desde el principio"), así como a aliviar la carga de trabajo del equipo central encargado de los viajes. Ahorros estimados que se lograron a través de esta actividad: 4 500 horas de tiempo de trabajo del personal al año.

- Se celebraron sesiones de consulta con 19 responsables de presupuesto y 5 personas designadas con el objetivo de reducir el volumen de viajes de última hora y automatizar la aprobación de algunos gastos de escaso valor por parte de los responsables del presupuesto. Se actualizaron y aprobaron las directrices de viajes. Ahorros estimados: 700 horas de tiempo de trabajo del personal al año.
- Se elaboraron guías de buenas prácticas para los procesos, que incluían calificaciones y evaluaciones para la preselección a fin de mejorar la coherencia entre las distintas divisiones.
- Se ha preparado una versión actualizada del sistema para supervisar los días trabajados por los consultores con arreglo a la política de 240 días al año o 960 días en un plazo de cinco años para los contratos de consultoría a fin de mejorar la transparencia y el seguimiento de los consultores de forma que los responsables de contratación puedan tomar decisiones fundamentadas que eviten tener que modificar las transacciones en el sistema. Asimismo, se preparó una matriz de asignación de responsabilidades (RACI) a fin de brindar una mayor claridad sobre las expectativas de los responsables y los usuarios de los procesos. Ahorros estimados: 1 500 horas de tiempo de trabajo del personal al año.
- Se llevaron a cabo entrevistas estructuradas con el personal de otros seis organismos de las Naciones Unidas y el Banco Mundial a fin de conocer las mejores prácticas en materia de control de calidad de los documentos, lo que dio lugar a la propuesta de crear una "autoridad central para el control de calidad de los documentos". Está previsto que esto propicie la presentación de documentos más breves y de mayor calidad por parte de los órganos rectores, lo que reducirá el tiempo de tramitación interno y los costos de traducción, además de mejorar la puntualidad en los plazos de entrega a los miembros.
- También se han seleccionado una serie de cambios que es necesario introducir en el sistema en 2020 en relación con los procesos institucionales ligados a los viajes, la gestión de los consultores y la contratación del personal.

ii) **Aplicación de 25 recomendaciones adicionales y examen de la reestructuración de otros procesos institucionales**

La Dirección ha puesto en marcha un proceso oficial de contratación dirigido a seleccionar a un proveedor de servicios externo que brinde apoyo a la aplicación de 25 recomendaciones adicionales y examine los procesos institucionales adicionales en julio y agosto de 2020. Está previsto que el proceso de contratación finalice a tiempo para comenzar las labores a principios de septiembre.

En diciembre, la Dirección brindará información actualizada a la Junta Ejecutiva sobre los procesos seleccionados y los beneficios previstos. Asimismo, la Dirección informará sobre el conjunto de medidas institucionales previstas para 2021 con objeto de aumentar la madurez de los procesos institucionales en todo el Fondo.

Por último, la Dirección está creando una herramienta basada en mediciones a fin de hacer un seguimiento de los ahorros estimados de 15 000 horas de tiempo de trabajo del personal y hasta USD 1,5 millones para 2022. En el período de sesiones de diciembre de 2020 se brindará información actualizada sobre la cuestión a la Junta Ejecutiva.

iii) **Gestión del riesgo institucional**

Desde abril de 2020, la Dirección ha seguido ejecutando las reformas previstas en materia de gestión del riesgo institucional de manera integrada en toda la organización. Se han concluido las siguientes actividades:

- i) establecimiento de parámetros de medición del riesgo, declaraciones cualitativas preliminares del apetito de riesgo y umbrales; ii) ejercicio de análisis comparado de las disposiciones del FIDA relativas a los conflictos de interés; iii) examen del enfoque del FIDA en materia de resiliencia institucional, sobre la base de las enseñanzas extraídas de la crisis de la COVID-19, y elaboración de una hoja de ruta para implantar un marco sólido de resiliencia institucional; iv) perfeccionamiento de la clasificación de los riesgos institucionales del FIDA; v) examen del enfoque de la contraloría a la hora de evaluar los controles internos de las medidas de flexibilidad ligadas a la COVID-19, y vi) elaboración de materiales de capacitación sobre gestión del riesgo institucional para respaldar la aprobación de la Política del FIDA sobre Gestión del Riesgo Institucional y el Marco de Apetito de Riesgo.

C. **Tecnología**

5. El objetivo de la esfera de trabajo vinculada a la tecnología radica en posibilitar de forma directa que las otras dos esferas de trabajo aumenten la capacidad operacional del FIDA, así como poner en marcha un programa de automatización básica dirigido a fomentar las aptitudes del personal e incorporar competencias tales como el dominio del entorno digital y el análisis de datos.
6. Las actividades emprendidas en el marco de esta esfera de trabajo han despertado un notable interés entre el personal y su grado de participación ha aumentado. El contexto de la COVID-19 ha reforzado el consenso de que el FIDA debe hacer un mayor uso de la tecnología a fin de trabajar de forma más inteligente. En concreto, en lo que respecta a la automatización, el personal ha acogido con agrado la posibilidad de aprender sobre tecnologías innovadoras y ponerlas a prueba.

i) **Personal**

En cuanto a la Plataforma de Gestión del Talento, resulta evidente la necesidad de utilizar la tecnología para hacer un seguimiento dinámico del desarrollo profesional de la plantilla y vincularlo con las necesidades previstas en el seno de la organización, sobre todo en vista de de la actual estructura descentralizada y de los planes de continuar con la descentralización. El enfoque ha consistido en aprovechar la plataforma existente PeopleSoft, implantando ciertos componentes y módulos que faltaban (principalmente en materia de contratación, gestión del desempeño, planificación de la sucesión de los cargos y creación de una "descripción general de los empleados" que incluya información sobre sus aptitudes) y utilizando la capacidad de presentación de informes más reciente para crear tableros de información útil. Este enfoque responde a la recomendación del Estudio de RR. HH. de suspender el uso de plataformas especializadas y, en su lugar, emplear procesos basados en las mejores prácticas y en las normas del sector.

A través de un proceso competitivo, se seleccionó a un asociado en la ejecución para que pusiera en marcha la Plataforma de Gestión del Talento, y a principios de julio se comenzó a trabajar en ese proyecto. Como se señala en el párrafo 3 ii), se ha obtenido el primer resultado esperado en apoyo del ejercicio de reasignación de la plantilla para 2020, que facilita la vinculación de los perfiles de los empleados con los puestos disponibles.

Paralelamente, ha comenzado la preparación técnica relativa al resultado previsto de la Plataforma de Gestión del Talento, lo que permite aprovechar las últimas características y funcionalidades de la plataforma. Se espera que esa labor técnica fundamental concluya para finales de septiembre.

ii) **Procesos**

Como se menciona anteriormente, el primer grupo de necesidades institucionales detalladas se atendió a finales de julio. Tras los preparativos del proyecto y las actividades de selección de proveedores, se espera que la ejecución comience en septiembre.

iii) **Automatización**

Pruebas piloto transaccionales. Las actividades para 2020 relacionadas con la automatización se centran principalmente en las pruebas piloto "transaccionales", esto es, la puesta en marcha de pruebas piloto en esferas donde existen sistemas y procesos que, pese a ser estables y estar basados en normas, acarrearán tareas manuales que entrañan gastos generales y pueden dar lugar a errores. En esos casos, la automatización sacará partido a la tecnología para la automatización robótica de los procesos a fin de complementar las tareas humanas. A mediados de julio, se había concluido el análisis exhaustivo ("en profundidad") de tres pruebas piloto. Estas se encuentran en la fase de diseño, mientras que otras tres se encuentran en una fase avanzada de planificación.

Una de las pruebas piloto abarca un caso de uso del Departamento de Administración de Programas, en el que se utiliza la robótica para cargar los informes operacionales en los sistemas (incluidas las notas conceptuales). En la actualidad, esos informes se crean de manera colaborativa, y los documentos se cargan manualmente tras su conclusión. En el proyecto participa el personal de la División de Políticas y Resultados Operacionales y la División de América Latina y el Caribe.

En las divisiones del Departamento de Operaciones Financieras se han puesto en marcha tres pruebas piloto de automatización financiera. La primera tiene como objetivo cotejar más de 20 informes y puntos de información relacionados con las misiones de los proyectos, incluidos los informes de supervisión y auditoría. Un proceso robotizado recaba información de diversas fuentes, tanto externas como internas, y la recopila en una carpeta de conocimientos que se entrega al equipo de la misión. La segunda prueba piloto, en la que participa la División de Servicios de Tesorería, automatiza tareas específicas de los procesos de conciliación bancaria con objeto de mejorar la visibilidad de la situación de liquidez. Por último, una prueba piloto puesta en marcha junto con la División de Contraloría Financiera automatizará los procesos manuales relativos a la administración de los tipos de cambio en los sistemas financieros del FIDA.

Además, se está llevando a cabo una prueba piloto que emplea tecnología de "chatbot" para respaldar las mejoras en la gestión de los clientes y la resolución de problemas. Varias divisiones propusieron casos de uso para ampliar la escala de las operaciones de apoyo y brindar así apoyo automatizado de calidad de forma ininterrumpida, de tal forma que el tiempo de trabajo del personal se reservara únicamente para las solicitudes que requirieran análisis o investigación. Las pruebas piloto iniciales evaluarán la tecnología a fin de valorar su idoneidad para otros casos de uso del FIDA.

En colaboración con Microsoft, se ha diseñado un proyecto piloto junto con la División de Investigación y Evaluación del Impacto y la División de Comunicaciones, que utiliza la automatización para crear transcripciones de las sesiones, que incluyen la traducción y el análisis textual. En caso de que la validación manual de las transcripciones creadas automáticamente arroje resultados positivos, esa tecnología se ampliará para utilizarse como herramienta institucional en diversas actividades del FIDA.

Proyectos piloto estratégicos. El análisis y la difusión de los posibles proyectos piloto estratégicos se realizan de forma constante, sobre todo en lo que respecta al aprovechamiento de la información para generar nuevos conocimientos. Se están celebrando debates con posibles proveedores a fin de comprender mejor las distintas etapas necesarias para poner a prueba de manera iterativa esos proyectos piloto y ajustarlos a las necesidades.

Los costos de la automatización se ajustan al presupuesto previsto. En la medida de lo posible, los marcos de menor valor se utilizan con fines experimentales, para lo que se aprovechan las inversiones de los proveedores experimentados y se cuenta con el apoyo del personal del FIDA como forma de profundizar los conocimientos técnicos.

III. Disposiciones relativas a la ejecución

A. Calendario

7. El plan comenzó a ejecutarse durante la crisis de la COVID-19. Según lo acordado en el período de sesiones de la Junta Ejecutiva de abril, el calendario del proyecto se ha ampliado de dos a tres años. En el anexo I figura el calendario de ejecución actualizado¹. Aunque el contexto de la COVID-19 ha complicado la situación, de momento los progresos no se han visto afectados de forma notable gracias a los buenos resultados logrados con el teletrabajo. Está previsto que las entregas programadas para 2020 se completen a tiempo y dentro del presupuesto acordado, a excepción de las esferas específicas relacionadas con el ejercicio de reestructuración de los procesos institucionales señalado anteriormente, que se aplazará hasta 2021.

B. Indicadores básicos de resultados

8. En el período de sesiones de la Junta Ejecutiva celebrado en abril, la Dirección propuso un conjunto de indicadores básicos de resultados. En el anexo II se presenta información actualizada sobre los ocho indicadores cuyos calendarios finalizan en el cuarto trimestre de 2020. A excepción del indicador número 18 (Finalización de las reformas para lograr resultados positivos rápidos (18)), todos los demás indicadores están en vías de completarse para finales de 2020.

C. Riesgos más importantes y medidas de mitigación

9. En el documento presentado a la Junta Ejecutiva en abril (véase el cuadro 3 del documento EB 2020/129/R.3/Rev.2), la Dirección expuso cinco ámbitos principales de riesgo, además del riesgo planteado por la COVID-19.
10. La Dirección ha seguido supervisando los riesgos detectados y, aunque la fase de ejecución aún se encuentra en las etapas iniciales, ninguno de los riesgos se ha materializado de manera considerable. En cuanto a los riesgos específicos detectados en el documento mencionado en relación con el "factor humano" y el fenómeno de la "fatiga al cambio", cabe destacar que el proceso de reasignación en curso aumenta el riesgo de que disminuya el nivel de aceptación y participación del personal con respecto al plan. La Dirección mitigará ese riesgo a través de un firme compromiso con el personal en el modelo operacional de la FIDA¹², entre otras cosas, en lo que respecta a los principios de proximidad y adaptabilidad.
11. Concretamente, en relación con la crisis de la COVID-19, cabe destacar que la situación ha impulsado y normalizado los avances tecnológicos en el Fondo. Las herramientas de apoyo al teletrabajo han mitigado el riesgo relativo a la continuidad de las operaciones.

¹ El calendario inicial puede consultarse en el anexo I del documento EB 2020/129/R.3/Rev.2.

D. Gestión del cambio y comunicación

12. En el período de sesiones de la Junta Ejecutiva celebrado en abril, los Estados Miembros pusieron de relieve la importancia de gestionar el cambio con determinación a fin de garantizar los buenos resultados del plan. La Dirección ha atendido esa necesidad a través de la creación de un enfoque de alto nivel para gestionar el cambio y una estrategia específica para "comunicar los cambios" y colaborar con las partes interesadas, tanto internas como externas.
13. El objetivo principal de dicho enfoque radica en respaldar la sensibilización, la capacitación y la rendición de cuentas. El borrador del plan de gestión del cambio y comunicación que se ha preparado se centra en ayudar a los colegas del FIDA a: i) mantenerse al tanto de las actividades del plan para el personal, los procesos y la tecnología y comprender la manera en que contribuyen a duplicar el impacto del FIDA de aquí a 2030 (sensibilización); ii) participar en el proceso de reforma y adquirir las aptitudes necesarias para lograr mantener los cambios a lo largo del tiempo (capacitación), y iii) conocer el seguimiento que se hará de los progresos y la manera en que se reforzarán los beneficios a largo plazo (rendición de cuentas).
14. Se adoptaron las siguientes medidas con miras a aumentar la sensibilización:
 - Se celebraron dos eventos dirigidos a todo el personal, y se prepararon seis blogs internos y un mensaje de video sobre temas relacionados con el plan.
 - Las actas de las sesiones del grupo de trabajo sobre el plan y la documentación presentada en las sesiones del Comité de Gestión Ejecutiva (EMC) se pusieron a disposición del público en la intranet del FIDA.
 - En mayo de 2020, se invitó a la Asociación del Personal del FIDA a unirse en calidad de observadora al grupo de trabajo a fin de sensibilizar al personal y garantizar la transparencia.
15. En cuanto a la capacitación y la rendición de cuentas:
 - Se organizaron dos eventos de actualización específicos con los directores del FIDA para garantizar su participación como actores clave en el proceso de gestión del cambio. Se está alentando a los directores a difundir mensajes clave sobre la ejecución del plan a través de sus sesiones con las distintas divisiones.
 - Se garantiza el sentido de apropiación y el compromiso del personal directivo superior a través de la participación del grupo de trabajo en el Comité de Gestión Ejecutiva. Desde que el plan se aprobó en abril, el Comité de Gestión Ejecutiva ha recibido tres actualizaciones del grupo de trabajo conexas.

IV. El camino a seguir

16. El plan para el personal, los procesos y la tecnología es un instrumento clave para apoyar la ambiciosa visión del FIDA para el futuro, su estructura descentralizada y el modelo operacional de la FIDA12. La Dirección tiene la determinación de mantener ese impulso durante el proceso de ejecución. En el tercer y cuarto trimestres de 2020, se ampliará la escala de los elementos fundamentales del plan (por ejemplo, la siguiente fase de la reestructuración de los procesos institucionales y la planificación estratégica de la fuerza de trabajo por división).
17. La Dirección presentará a la Junta Ejecutiva un nuevo informe de actualización en diciembre de 2020, momento en el que se solicitará a los miembros que aprueben la utilización de la financiación reservada para 2021.

Calendario de ejecución revisado 2020-2021/2022

	2020				2021				2022			
	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
Personal												
Planificación estratégica de la fuerza de trabajo: planificación por división												
Capacitación dirigida a mejorar las competencias existentes o adquirir nuevas												
Auditoría de las funciones												
Examen de las disposiciones vigentes en materia de recursos humanos para mejorar la propuesta de valor al empleado												
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												
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												
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												

T= trimestre

Progresos realizados respecto de los indicadores básicos de resultados* a mediados de julio de 2020

Indicadores	Metas	Valor de referencia	Situación	Calendario
Indicadores de resultados				
1. Índice de compromiso del personal (encuesta general del personal)	80 %	Encuesta general del personal de 2018: 72 %		2021
2. Reducción del déficit de competencias	Reducción del 25 %	Encuesta sobre déficit de competencias 2019		2022
3. Porcentaje de ofertas de empleo aceptadas en relación con las ofertas realizadas	> 95 %	92 %		2021
4. Personal que sale de un ciclo de desempeño insuficiente	> 90 % del personal que presentaba desempeño insuficiente			2022
5. Reducción del tiempo para cubrir las vacantes de personal profesional (días)	90 días	100 días		2021
6. Reducción del gasto total en horas extra al año	Reducción del 15 %	2019: USD 300 000		2022
7. Horas de trabajo del personal ahorradas por año	15 000 horas al año	2019		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 %		2023
9. Reducción de los costos relativos de las funciones, servicios y gobernanza institucionales	25 %	2019: 27 %		2022
Indicadores de los productos				
Planificación estratégica de la fuerza de trabajo				
10. Personal que ha recibido capacitación para mejorar sus competencias o adquirir nuevas	250 funcionarios			Cuarto trimestre de 2021
11. Examen de todos los puestos (auditoría de funciones)	100 %			Cuarto trimestre de 2022
Gestión del desempeño				
12. Rediseño del proceso de gestión del desempeño	Concluida		Avances satisfactorios.	Cuarto trimestre de 2020
13. Capacitación de todos los supervisores en gestión del desempeño	100 % de directores y supervisores			Cuarto trimestre de 2021
14. Establecimiento de un sistema de gestión del desempeño especialmente adaptado	Concluida			Primer trimestre de 2021
15. Publicación de un manual de gestión del desempeño insuficiente	Concluida		Avances satisfactorios.	Cuarto trimestre de 2020
16. Finalización del examen del proceso de impugnación	Concluida		Avances satisfactorios.	Cuarto trimestre de 2020

Propuesta de valor al empleado				
17. Finalización del examen de los mecanismos de remuneración dentro de las políticas	Concluida		Avances satisfactorios.	Cuarto trimestre de 2020
Reestructuración de los procesos institucionales				
18. Finalización de las reformas para lograr resultados positivos rápidos (18)	100 %		Finalización del 83 %	Cuarto trimestre de 2020
19. Finalización de las reformas adicionales ordenadas por grado de prioridad (25)	100 %		Labor prevista para septiembre-diciembre de 2020	Cuarto trimestre de 2020
20. Finalización del examen de procesos institucionales adicionales	Concluida		Labor prevista para septiembre-diciembre de 2020	Cuarto trimestre de 2020
21. Aplicación de las recomendaciones de auditoría	100 %			Cuarto trimestre de 2021
Marco de Gestión del Riesgo Institucional				
22. Establecimiento de la presentación de informes trimestrales sobre riesgos y seguimiento de las medidas	Informes trimestrales sobre riesgos			Primer trimestre de 2021
Automatización				
23. Participación del personal en la automatización	5 % del personal profesional		Avances satisfactorios.	Cuarto trimestre de 2020
24. Integración de las pruebas piloto de automatización	25 %			Cuarto trimestre de 2021

* En esta información actualizada solo figura la situación de los indicadores básicos de resultados cuya ejecución está prevista para 2020.

Nota: Cambios en los indicadores básicos de resultados: el texto suprimido se indica mediante tachado, mientras que el nuevo texto introducido figura subrayado. Núm. 2: Reducción del déficit de competencias capacidad; núm. 11: Examen de todos los puestos de ~~categoría profesional~~ (auditoría de funciones)