

Signatura: EB 2020/131(R)/R.5
Tema: 4 b)
Fecha: 5 de noviembre de 2020
Distribución: Pública
Original: Inglés

S



Invertir en la población rural

Plan para el personal, los procesos y la tecnología: información actualizada y solicitud de utilización del presupuesto para 2021

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

Alberto Cogliati

Director
Oficina de Gestión del Riesgo Institucional
Tel.: (+39) 06 5459 2048
Correo electrónico: a.cogliati@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-Péron

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 — 131.^{er} período de sesiones
Roma, 7 a 9 de diciembre de 2020

Para aprobación

Índice

Acrónimos y siglas	i
I. Introducción	1
II. Información actualizada sobre las líneas de trabajo relativas al personal, los procesos y la tecnología	1
A. Personal	1
B. Procesos	4
C. Tecnología	7
III. Disposiciones relativas a la ejecución	9
A. Calendario	9
B. Indicadores básicos de resultados	9
C. Riesgos más importantes y medidas de mitigación	9
D. Gestión del cambio y comunicación	9
IV. Información actualizada sobre el presupuesto	10
A. Utilización del presupuesto en 2020	10
B. Utilización de la financiación correspondiente a 2021	11
V. Recomendación	11

Anexos

I. Calendario de ejecución revisado 2020-2022	10
II. Progresos realizados respecto de los indicadores básicos de resultados a mediados de octubre de 2020	11
III. Utilización del presupuesto de 2020 a mediados de octubre de 2020	12
IV. Propuesta de utilización en 2021 de la inversión en capital humano especializado	13

Apéndices

I. Business process re-engineering benefits tracker	
II. Business process re-engineering end of year forecast status and identified benefits	

Acrónimos y siglas

FIDA12	Duodécima Reposición de los Recursos del FIDA
HRD	División de Recursos Humanos
PMD	Departamento de Administración de Programas
RMO	Oficina de Gestión del Riesgo Institucional
SEC	Oficina del Secretario

Recomendación de aprobación

Se invita a la Junta Ejecutiva a que apruebe la recomendación sobre la utilización en 2021 de fondos de la dotación relativa a la inversión en capital humano especializado, que figura en el párrafo 58.

I. Introducción

1. El Plan para el personal, los procesos y la tecnología 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. El plan constituye un instrumento clave del modelo operacional de la Duodécima Reposición de los Recursos del FIDA (FIDA12) y de los esfuerzos del FIDA por hacer la mayor contribución posible a la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.
2. La Junta Ejecutiva aprobó el plan en su período de sesiones de abril de 2020 (véase el documento EB 2020/129/R.3/Rev.2). Posteriormente, la Junta examinó información actualizada en su período de sesiones de septiembre de 2020 (véase el documento EB 2020/130/R.39/Rev.1). En este documento se presenta la situación del plan al final del primer año de ejecución, un panorama general de las actividades previstas para 2021 y una propuesta de utilización del presupuesto para ese mismo año.

II. Información actualizada sobre las líneas de trabajo relativas al personal, los procesos y la tecnología

A. Personal

3. El objetivo de la línea de trabajo relativa al personal 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 línea de trabajo tienen por finalidad contribuir a que el FIDA conforme y gestione una fuerza de trabajo ágil y responda a los cambios en su orientación estratégica, tal como se prevé en la FIDA12 y en otras prioridades institucionales (como una mayor descentralización), para cumplir eficazmente el programa de trabajo actual y futuro.
4. A continuación, se exponen los progresos realizados en cada una de esas líneas.
 - i) Planificación estratégica de la fuerza de trabajo**
5. La planificación estratégica de la fuerza de trabajo permite al FIDA comprender las necesidades de capital humano para que pueda cumplir con su programa de trabajo actual y futuro. La labor de planificación, que se implementó en tres fases, concluyó en octubre de 2020. La fase 3 se centra en las recomendaciones que abordan las deficiencias de capital humano y competencias a mediano plazo a nivel de los puestos y las divisiones.
6. Hasta el momento la labor de planificación en las tres fases ha consistido en lo siguiente:
 - i) se concluyó una evaluación de las deficiencias existentes en la capacidad de recursos humanos, la cual hizo hincapié en las esferas de importancia fundamental para lograr un impacto sistémico (por ejemplo, la financiación del desarrollo y la colaboración con el sector privado);

- ii) se elaboró un plan para toda la fuerza de trabajo del FIDA por grupos de competencias, en particular en cuanto a las asignaciones a los departamentos y divisiones, los equivalentes a los puestos de jornada completa en la Sede/sobre el terreno, el personal/los consultores y el personal del cuadro de servicios generales/el cuadro orgánico, y
 - iii) de agosto a octubre de 2020 se puso en práctica la fase 2 de la planificación de la fuerza de trabajo a través de un enfoque colaborativo y estratégico entre las distintas divisiones. Esa fase comprendía la elaboración de i) un plan en materia de capacidad, que ofrece un panorama general de los puestos por división para 2024 (y abarca también los puestos que podían suprimirse), y ii) un plan de aprendizaje en el que se esbozan las esferas prioritarias donde mejorar las competencias existentes e impartir capacitación a nivel de las funciones, que ha de incluirse en los planes de desarrollo de las divisiones.
7. La labor de planificación contribuirá a la auditoría de las funciones de todo el personal. La auditoría, que ha de llevarse a cabo en dos partes y finalizará en el segundo trimestre de 2021, se centrará en i) revisar los perfiles genéricos de los puestos e ingresar los datos relativos a las competencias, y ii) evaluar los niveles de categoría mediante un ejercicio independiente de categorización.
 - ii) Capacitación dirigida a mejorar las competencias existentes o adquirir nuevas**
8. La capacitación dirigida a mejorar las competencias existentes o adquirir nuevas en toda la organización tiene por objeto abordar las necesidades en materia de capacitación de las funciones de importancia esencial que se hubieran señalado en la fase 2 de la labor de planificación, como las de los directores en los países, los oficiales de finanzas, jurídicos, de gestión del riesgo y de adquisiciones y contrataciones, así como los especialistas técnicos.
9. En el tercer trimestre de 2020 se emprendieron las siguientes iniciativas en relación con los distintos grupos de competencias:
 - gestión de programas: capacitación de 33 directores en los países en materia de liderazgo;
 - finanzas: matriculación de 15 miembros del personal en un programa de certificación en finanzas públicas y contabilidad;
 - capacitación en gestión del riesgo impartida a 96 miembros del personal con objeto de solucionar los déficits de competencias sobre delitos financieros y contraloría;
 - programa de certificación financiera en diligencia debida en el ámbito financiero en el sector privado en fase de desarrollo, y
 - recursos humanos: 23 miembros del personal tomarán cursos de certificación/especialización en recursos humanos.
10. Los datos recopilados a partir de la labor de planificación han hecho su contribución a los planes de aprendizaje de todo el FIDA, lo cual se ha traducido en una serie de planes de estudio básicos por grupo de competencias en el contexto del marco integrado de gestión de talentos del FIDA.
11. El FIDA se propone mantener el número máximo de miembros del personal. Sin embargo, es probable que las iniciativas que se pusieron en marcha en la línea de trabajo relativa al personal y a raíz de otras prioridades relacionadas con la gestión institucional de la fuerza de trabajo y los talentos, además de los puestos que se consideraron redundantes en el marco de la planificación, den lugar a que la organización considere la separación del servicio de algunos funcionarios.

12. Como se ha señalado anteriormente, el FIDA tiene en consideración los siguientes motivos para una posible separación del servicio:
- los miembros del personal cuyos perfiles profesionales sean incompatibles con la capacitación encaminada a mejorar las competencias existentes o adquirir nuevas; que no obtuvieron los resultados esperados en dicha capacitación; que rechacen la capacitación dirigida a mejorar las competencias existentes o adquirir nuevas, o cuyos perfiles profesionales no se adapten a las nuevas prioridades institucionales del FIDA;
 - los miembros del personal interesados en una separación temprana del servicio (por ejemplo, quienes se aproximen a la edad de jubilación), cuya separación del servicio se considere en interés de la organización, y
 - los miembros del personal que no hayan mejorado su desempeño de forma significativa tras haber finalizado un plan de mejora a tal efecto o un instrumento similar aprobado en las disposiciones pertinentes en materia de recursos humanos.
13. En caso de que concurra cualquiera de las opciones enunciadas *supra*, se procederá a la separación del servicio de esos miembros del personal de conformidad con el reglamento del personal del FIDA y los Procedimientos de aplicación del FIDA en materia de recursos humanos, y a las enmiendas a dichos instrumentos, de haberlas, con diversas fuentes de financiación y plazos. La División de Recursos Humanos (HRD) ya se ha puesto en contacto con algunos miembros del personal y, para finales de año, espera tener ultimados varios acuerdos de separación del servicio, cuyo costo estimado ascenderá a USD 0,5 millones.

iii) Gestión del desempeño

14. Recientemente también se ha puesto en práctica un proceso exhaustivo de rediseño de la gestión del desempeño, a fin de incrementar y apoyar la capacidad de los supervisores para gestionar los casos de desempeño insuficiente. La atención se ha centrado en los cambios en materia de políticas y en las herramientas de apoyo que son específicos para gestionar el desempeño insuficiente, garantizando asimismo que la gestión proactiva de estos casos sea una meta administrativa explícita.
15. Se han introducido un nuevo sistema de calificación, un proceso de evaluación objetivo y ponderado y controles constantes por parte de los supervisores. Se han elaborado nuevas políticas y procedimientos para mitigar el riesgo de que se produzcan controversias en torno al desempeño y hacer un mejor seguimiento de las mejoras, respecto de plazos y productos claramente definidos, en los casos en que el desempeño del personal haya sido insuficiente.
16. Se está poniendo en práctica un plan de capacitación obligatoria para todos los miembros del personal directivo del FIDA que desempeñan funciones de supervisión, vinculado a la mejora de las competencias existentes en las esferas de liderazgo y gestión del desempeño. Se prevé que alrededor de 50 miembros del personal directivo habrán comenzado su capacitación a finales de 2020, y que, de los restantes, unos 130 comenzarán en 2021. Con este plan se facilita la capacitación y el apoyo constantes durante todo el ciclo de gestión del desempeño de 2021, a fin de garantizar un mayor impacto en sus resultados.

iv) Propuesta de valor al empleado

17. Una propuesta de valor al empleado que sea competitiva y refleje los valores fundamentales del FIDA de fomentar la diversidad y la igualdad de género es un requisito previo para atraer y retener talentos. La Dirección ha adoptado medidas para que el Fondo resulte más atractivo y para hacer frente al desafío de atraer talentos altamente especializados-, en particular para trabajar sobre el terreno.

18. Sobre la base de las conclusiones del estudio de recursos humanos, se ha aplicado un enfoque centrado en modernizar la propuesta de valor al empleado que hace el FIDA, lo cual supone, entre otras cosas: i) permanecer en el marco de compensación de la Comisión de Administración Pública Internacional, al tiempo que se aplica una mayor flexibilidad en determinadas categorías, y ii) permitir incentivos para la contratación de personal en el caso de un segmento muy específico y limitado de perfiles que se consideren de importancia fundamental para la organización. El FIDA también está examinando su marco de recompensa y reconocimiento al desempeño a fin de ofrecer nuevos incentivos que favorezcan el desempeño elevado.
19. Las iniciativas internas y externas de difusión y comunicación dirigidas a promover la propuesta sobre el atractivo del FIDA, que se pusieron en marcha en el cuarto trimestre de 2020, siguen en curso y abarcan tres esferas de atención prioritaria: la imagen de marca como empleador, el compromiso con el público, y las redes y el diálogo. Algunos de los canales de promoción son la Intranet institucional, las redes sociales, los sitios web externos y la celebración de actos.

B. Procesos

20. La finalidad de la línea de trabajo relativa a los procesos es garantizar que los procesos institucionales 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.
21. Desde el período de sesiones de la Junta Ejecutiva celebrado en septiembre de 2020, se han aplicado las 18 medidas para lograr resultados positivos rápidos y se ha seguido trabajando en otras 25 prioridades (43 en total) para 2020 en cinco (de las siete) esferas originales del proceso: viajes, contratación de personal, gestión de consultores, adquisiciones y contrataciones institucionales, y procesamiento de documentos.
22. La labor en las dos esferas restantes del proceso —es decir, el desembolso de préstamos y los fondos complementarios— comenzará en 2021, según lo previsto. A continuación y en el apéndice II, se presenta un panorama general de los progresos realizados en la ejecución del proceso, desglosados por esfera y producto.
23. **Viajes.** Cada año, el FIDA procesa alrededor de 5 500 informes de gastos, buena parte de los cuales exige una reelaboración debido a errores de los usuarios. Ello supone una carga significativa tanto para el equipo de viajes como para los encargados de reservar los viajes, los auxiliares de presupuesto, los responsables de los presupuestos y las personas que viajan. De las nueve recomendaciones que han de aplicarse en 2020, se ha ultimado la información detallada sobre los requisitos institucionales de todas. La Dirección prevé ahorrar aproximadamente 4 500 horas de trabajo del personal gracias a los cambios en los beneficios tangibles, así como en los beneficios intangibles, como una mayor sensibilización sobre los procesos, menos instancias de reelaboración y una mejor experiencia de los usuarios.
24. **Contratación de personal.** Cada año, el FIDA contrata a unos 130 miembros del personal. En promedio, el proceso lleva 115 días desde el anuncio hasta la aprobación. Se ha ultimado el diseño detallado para las nueve recomendaciones formuladas en la esfera del proceso de contratación de personal. La Dirección prevé un ahorro tangible de 2 600 horas de trabajo del personal una vez finalizada la ejecución. Un ejemplo es la mejora del proceso de preselección, por el cual se implementó una guía de mejores prácticas para las entrevistas por teléfono, las proyecciones de video y las evaluaciones escritas. Esto permitirá ahorrar 500 horas de trabajo en todo el FIDA, así como mejorar la experiencia de contratación de los candidatos. Entre los beneficios intangibles se incluyen menos instancias de reelaboración, menores riesgos y una mejor experiencia de los usuarios.

25. **Gestión de consultores.** Cada año, el FIDA procesa alrededor de 5 000 contratos de consultoría, de los cuales el 42 % exige una revisión y una nueva aprobación de la HRD y de la división encargada de la contratación. De las 11 recomendaciones que han de aplicarse en 2020, se ha ultimado la información detallada sobre los requisitos institucionales de 10. La Dirección prevé materializar un ahorro de más de 3 700 horas de trabajo del personal gracias a la plena aplicación de estas recomendaciones, así como beneficios intangibles como la mejora de la coherencia de los datos y de la experiencia de los usuarios.
26. **Adquisiciones y contrataciones institucionales.** Cada año, el FIDA organiza 25 licitaciones de más de 50 000 EUR, prepara 50 nuevos contratos y convenios a largo plazo, y renueva los contratos que vencen. La aplicación de 6 de las 11 recomendaciones relativas a las adquisiciones y contrataciones institucionales está programada para 2020 (las 5 restantes están previstas para 2021). Para finales de año, se ultimarán la información detallada sobre los requisitos institucionales de las seis con la introducción de ciertos cambios; por ejemplo, se han definido parámetros de medición del proceso de adquisiciones y contrataciones institucionales para calcular el desempeño y hacer un seguimiento del número de licitaciones y selecciones directas, el tiempo dedicado a ayudar a los encargados de preparar los documentos de la licitación y a evaluar la calidad de los mandatos. Además, el FIDA prevé que algunos de los beneficios intangibles serán una mejora en el cumplimiento de los procesos y un mayor nivel de prestación de servicios.
27. **Procesamiento de documentos.** En 2019, la Oficina del Secretario (SEC) procesó cerca de seis millones de palabras en los cuatro idiomas oficiales del FIDA para las reuniones de los órganos rectores del Fondo. Se ultimarán la información detallada sobre los requisitos institucionales de ocho de las 10 recomendaciones que se aplicarán en 2020. Una de las principales medidas será una campaña de comunicación para aumentar la sensibilización entre los autores sobre las directrices de redacción y presentación de documentos. Entre los beneficios cabe destacar una posible reducción del 25 % del número de palabras que se presenten a la SEC (y la consiguiente reducción del tiempo de lectura de los representantes de los Estados Miembros), menores instancias de reelaboración y una mayor rendición de cuentas por parte de los autores. Los beneficios intangibles que se derivan de la plena aplicación incluyen una mayor rendición de cuentas y una mayor sensibilización acerca del proceso.

Sistema de seguimiento de beneficios

28. La aplicación de las 43 recomendaciones de mayor prioridad propuestas por Alvarez & Marsal en el informe sobre la reestructuración de los procesos institucionales que fueron aprobadas por la Dirección permitirá materializar beneficios intangibles, y también beneficios tangibles equivalentes a 15 000 horas de trabajo del personal y un ahorro de hasta USD 1,5 millones al año.
29. Durante el período de sesiones de la Junta Ejecutiva celebrado en septiembre de 2020, los representantes solicitaron más información sobre la manera en que se habían calculado los beneficios y los ahorros. En respuesta a ello, se ha desarrollado un sistema de seguimiento de beneficios. El sistema abarca todas las recomendaciones, y los beneficios se calculan comparando el costo/esfuerzo de un proceso *ex ante* (base de referencia) y *ex post* a la aplicación de las recomendaciones puestas en práctica hasta la fecha. El sistema ofrece un panorama general consolidado de las principales iniciativas de reestructuración de los procesos institucionales, muestra los beneficios específicos y el estado de su aplicación y proporciona información detallada sobre los principales productos y medidas relativas a los beneficios. En el apéndice I figura un ejemplo que muestra la manera en que se determinaron, cuantificaron y siguieron de cerca los beneficios de la esfera relativa a la gestión de consultores.

Calendario de aplicación por esfera de trabajo

i) **Aplicación de 18 medidas para lograr resultados positivos rápidos**

La Dirección calcula que en 2020 se ultimarán el 100 % de la información detallada sobre los requisitos institucionales de 18 medidas para lograr resultados positivos rápidos. Actualmente se están aplicando los cambios tecnológicos, que se prevé se ultimarán durante 2021.

ii) **Aplicación de otras 25 recomendaciones**

En relación con la aplicación de otras 25 recomendaciones, la Dirección calcula que en 2020 se ultimarán todos los elementos que no guardan relación con la tecnología de la información (el 44 %) y todos los requisitos institucionales relativos a los cambios necesarios en ese ámbito (el 56 %). Se prevé que los cambios tecnológicos conexos se aplicarán en 2021.

iii) **Examen de procesos institucionales adicionales**

Además de la labor que está llevando a cabo en relación con sus procesos institucionales de apoyo, la Dirección ha puesto en marcha un examen con el fin de determinar de 7 a 10 procesos institucionales adicionales para su reestructuración. Estos procesos se seleccionarán principalmente sobre la base de los posibles beneficios. En el período de sesiones de la Junta Ejecutiva que se celebrará en abril de 2021, la Dirección proporcionará información actualizada sobre los progresos realizados.

iv) **Examen de la madurez de los procesos institucionales.**

En septiembre de 2020, la Dirección puso en marcha el examen de la madurez de los procesos institucionales de todo el FIDA. En el examen se determinarán las medidas que el FIDA puede adoptar para fortalecer su capacidad de impulsar internamente la mejora continua de los procesos. En el período de sesiones de la Junta de abril de 2021, la Dirección proporcionará información actualizada sobre los progresos realizados.

Gestión del riesgo institucional

30. Desde abril de 2020, la Dirección ha seguido avanzando en la ejecución de las reformas previstas en materia de gestión del riesgo institucional de manera integrada en toda la organización. La Oficina de Gestión del Riesgo Institucional (RMO) se encuentra en funcionamiento y contrata a personal desde septiembre. Respalda el mandato estratégico del FIDA coordinando y supervisando la aplicación del Marco de Gestión del Riesgo Institucional aprobado por la Junta Ejecutiva.
31. Al momento de redactarse el presente documento, las siguientes actividades se encontraban en marcha o se habían concluido: i) determinación de las esferas prioritarias para garantizar la armonización de las políticas y directrices pertinentes con las normas, dada la necesidad de mantener la calificación crediticia obtenida; ii) calibración de los estatutos de la RMO y el mandato de la estructura revisada del comité de riesgos; iii) examen y puesta en práctica de las oportunidades para revisar, intensificar y enriquecer los flujos de información entre las distintas divisiones del FIDA y el personal directivo superior y la Junta Ejecutiva; iv) evaluación de las oportunidades para mejorar los indicadores básicos de riesgo, los parámetros de medición, las herramientas informáticas y procesos de control que se utilizan actualmente, y v) fortalecimiento constante de la gestión del riesgo financiero perfeccionando las mediciones del riesgo y poniendo en práctica políticas clave (es decir, la Política de Suficiencia de Capital y el Marco de Gestión del Activo y el Pasivo).
32. En 2021, con la cooperación de expertos externos, la RMO también tiene previsto concluir lo siguiente: i) una versión actualizada de la hoja de ruta para la plena aplicación de la gestión del riesgo institucional, en particular los puntos de secuenciación y control; ii) actividades de apoyo a la calificación crediticia en la esfera de la ampliación y revisión del seguimiento y los controles que contribuyen a

garantizar valoraciones positivas de las partes interesadas y evaluaciones de la solidez del FIDA como prestatario; iii) una revisión y actualización de los parámetros de medición para la presentación de informes sobre el apetito de riesgo en el tablero de riesgos institucionales, y iv) una evaluación y validación de la calidad y la exhaustividad de los datos y conjuntos de datos utilizados para el seguimiento y la supervisión de los riesgos de nivel 3.

C. Tecnología

33. El objetivo de la línea de trabajo relativa a la tecnología consiste directamente en brindar la posibilidad a las otras dos líneas para que aumenten la capacidad operacional y racionalicen los procesos, y en poner en marcha un programa de automatización básica para el Fondo.

Automatización

i) Pruebas piloto transaccionales.

34. Actualmente, los cinco proyectos piloto que se pusieron en marcha en septiembre –*chatbots*, cargas de informes de misión, conciliaciones bancarias, cargas de tasas de cambio y dietas, y creación de conjuntos de conocimientos sobre las misiones– se encuentran en funcionamiento y se está evaluando su exactitud y calidad. Además, se está evaluando la experiencia de los clientes a la hora de interactuar con los *bots* automatizados. Las conclusiones iniciales son alentadoras.
35. Tras la primera fase de los proyectos piloto transaccionales, se ha iniciado una segunda fase que consiste en otros siete casos posibles de uso. Tres de ellos guardan relación con la automatización en el ámbito de las finanzas: pagos de facturas, entrada de datos y rastreabilidad de los desembolsos en efectivo, y con la automatización de los anticipos que entregan a los asociados las oficinas del FIDA en los países. Aunque la totalidad de los procesos de los que se trata puede ser bastante extensa, la labor de automatización se centrará en partes y tareas específicas que podrían beneficiarse de una rápida adopción de la robótica.
36. Además, el Departamento de Administración de Programas (PMD) está poniendo a prueba la automatización en la importante esfera relativa al análisis de las sanciones que se imponen a los proveedores involucrados en actividades de adquisición de gran volumen en el marco de los proyectos. Este proyecto piloto aprovecha las economías de escala al aunar esfuerzos con otros organismos de las Naciones Unidas. Además, el PMD participa en una ambiciosa iniciativa de automatización de la incorporación de datos al marco lógico.
37. En respuesta a la crisis de la enfermedad por coronavirus (COVID-19), se desarrolló un *bot* del Fondo dedicado a la COVID-19 con la Dependencia de Servicios Médicos del FIDA, para reequilibrar la forma en que esta ocupaba su tiempo durante este arduo período, de modo que pudiera dedicar más tiempo de calidad a prestar apoyo a quienes más necesitaran asesoramiento y atención médicas. El *bot* de nombre “MSU Chat Buddy” está disponible las 24 horas del día, los siete días de la semana, para responder a preguntas comunes de la fuerza de trabajo del FIDA sobre la respuesta de este a la crisis, y para proporcionar asesoramiento e información conexos, ya sea respondiendo a preguntas genéricas o centrándose en investigaciones de carácter médico. La División de Tecnología de la Información y las Comunicaciones (ICT) ya está ocupándose de un programa piloto similar de apoyo las 24 horas del día, los siete días de la semana, sobre problemas técnicos recurrentes.

38. A nivel institucional, se están implantando procesos para facilitar el uso de la firma electrónica. Además, se realizó una breve prueba teórica para automatizar la creación de transcripciones de conferencias y su traducción, así como los análisis temáticos y de palabras clave. Las conclusiones iniciales fueron prometedoras y servirán de base para perfeccionar los ejercicios con miras a atender las necesidades del FIDA. Por último, se ha realizado la labor preliminar dirigida a encontrar soluciones en la lucha contra el blanqueo de dinero que podrían formar parte del programa.
39. A medida que estos proyectos piloto se vayan haciendo realidad, se llevará a cabo una evaluación de los méritos de cada uno de ellos para su posible continuación, mientras que se mantendrá el principio de *fail fast* ("fracaso rápido") para fomentar el compromiso del personal y su participación en usos más innovadores de la automatización. En este momento, está en vías de cumplirse plenamente el indicador básico de resultados relativo a la participación del personal del cuadro orgánico, el cual presta especial atención al grado de participación del personal y al aprendizaje práctico de este en relación con la idoneidad y el potencial de la tecnología. En última instancia, el objetivo es dotar a un grupo de miembros del personal de los medios para que determine oportunidades de mejora de forma autónoma mediante la automatización y una mayor digitalización.

ii) Proyectos piloto estratégicos.

40. Los proyectos piloto estratégicos previstos para 2021 serán ejercicios más complejos en comparación con los proyectos transaccionales, y ya se han puesto en marcha iniciativas preparatorias. Se ha creado un repositorio de datos en la nube en preparación a los casos de uso de análisis de datos. Esta labor técnica subyacente relativa a las infraestructuras servirá de base para los proyectos piloto del año próximo destinados al análisis. También se examinó la inteligencia artificial con datos del sistema de información geográfica, a fin de determinar el apoyo que podría prestar a la supervisión a distancia, y se ha iniciado un estudio preliminar de las ofertas disponibles en el mercado.

Personal

41. La nueva Plataforma de Gestión del Talento, que aprovecha la tecnología PeopleSoft existente, garantizará que el FIDA pueda prestar el mejor apoyo posible a la HRD y al personal a la hora de atender las necesidades de capital humano en los años venideros.
42. Tras iniciar la labor de estudio en julio, en septiembre el equipo puso en práctica las mejoras técnicas de referencia para aprovechar plenamente la funcionalidad de la plataforma. Paralelamente, la HRD concluyó una serie de talleres dirigidos a cartografiar la funcionalidad actual y las opciones de configuración convenidas en la nueva plataforma. En consonancia con el estudio de recursos humanos, el enfoque está fundado en datos: con él se garantiza que queden reflejados y se aprovechen todos los datos pertinentes desde la candidatura hasta la separación del servicio, ya sean los personales como los relativos a las competencias, el empleo y el desempeño, en apoyo del desarrollo del personal y de la planificación institucional.
43. La plataforma configurada actualmente se encuentra en fase de prueba para validar el cumplimiento de los requisitos institucionales, y se prevé que se pondrá en marcha en el primer semestre de 2021.

Procesos

44. En septiembre de 2020 comenzó la aplicación de soluciones tecnológicas en relación con los procesos de tres esferas de trabajo: viajes, contratación de personal y gestión de consultores. Es preciso introducir cambios tecnológicos en siete recomendaciones para los viajes, nueve recomendaciones para la gestión de consultores y seis recomendaciones para la contratación de personal. La labor es sumamente colaborativa, y los encargados de las operaciones participan

plenamente para garantizar que se cumplan las recomendaciones relativas a la reestructuración de los procesos institucionales en estas tres esferas institucionales. En la medida de lo posible, se ha adoptado un enfoque gradual de aplicación, y todas las recomendaciones han de aplicarse antes de que concluya el último trimestre de 2021.

III. Disposiciones relativas a la ejecución

A. Calendario

45. En general, los productos programados para 2020 están en vías de ultimarse a tiempo, a excepción de la auditoría de las funciones, cuya fecha de finalización será en el segundo trimestre de 2021, debido a la ampliación de su alcance para que incluya a todo el personal del FIDA. El calendario actualizado puede consultarse en el anexo I.

B. Indicadores básicos de resultados

46. 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. Todos los indicadores básicos de 2020 están en vías de completarse para finales de 2020, a excepción de la labor de reestructuración de los procesos institucionales, en que la evaluación de los requisitos institucionales y la aplicación de los cambios tecnológicos conexos se ultimarán en 2021.

C. Riesgos más importantes y medidas de mitigación

47. En abril la Dirección expuso ante la Junta Ejecutiva cinco ámbitos principales de riesgo, además del riesgo planteado por la COVID-19 (véase el cuadro 3 del documento EB 2020/129/R.3/Rev.2).
48. Desde la información actualizada presentada en septiembre, la Dirección ha seguido supervisando los riesgos. Ninguno se ha materializado de manera considerable, aunque la crisis de la COVID-19 ha tenido cierta repercusión en el calendario de aplicación previsto para la iniciativa dirigida a mejorar las competencias existentes o adquirir nuevas.
49. La comunicación periódica de la Dirección con el grupo de trabajo ha ayudado a mitigar los riesgos vinculados a la participación del personal. Además, el teletrabajo realizado por la mayoría de los miembros del personal debido a la COVID-19 ha allanado los esfuerzos de comunicación entre el personal de la Sede y el personal sobre el terreno, lo que ha dado lugar, por ejemplo, a una sólida presencia sobre el terreno en los actos del personal del FIDA dirigidos a promover el plan para el personal, los procesos y la tecnología.

D. Gestión del cambio y comunicación

50. El objetivo principal de dicho enfoque radica en respaldar la sensibilización, la capacitación y la rendición de cuentas del personal del FIDA en asuntos relacionados con el plan. El 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 pueden contribuir a duplicar el impacto del FIDA de aquí a 2030 (sensibilización); ii) participar en el proceso de reforma y adquirir las competencias 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).

51. Desde el período de sesiones de la Junta Ejecutiva celebrado en septiembre de 2020, de conformidad con el plan de gestión del cambio y comunicación, se han llevado a cabo las siguientes actividades de sensibilización:
- Se celebró una actividad dirigida a todo el personal sobre el progreso general de la ejecución del plan para el personal, los procesos y la tecnología, y se realizaron actividades específicas en el marco de las líneas de trabajo que centraron su atención en elementos específicos del plan.
 - Se creó un espacio en la Intranet institucional del FIDA, al cual se le asignó una posición destacada. Este espacio contiene: toda la documentación relacionada con el plan, como documentos de la Junta Ejecutiva, informes de consultores, documentos del Comité de Gestión Ejecutiva y actas del grupo de trabajo; información sobre actividades en relación con el plan, plazos del plan, infografías sobre el propósito principal de la reforma, blogs y preguntas más frecuentes. El espacio también contribuye al esfuerzo de garantizar una comunicación bidireccional permanente gracias a un recuadro donde formular observaciones y a información de contacto para que los miembros del personal que pudieran tener preguntas o sugerencias puedan dirigirse al grupo de trabajo o a los equipos de ejecución. Su acceso está abierto a todo el personal, independientemente de su ubicación geográfica. El espacio se actualiza periódicamente para garantizar el suministro oportuno de información actualizada sobre el personal.
52. En cuanto a la capacitación y la rendición de cuentas,
- se ha hecho partícipe al personal directivo superior a través del Comité de Gestión Ejecutiva y se ha informado al personal directivo intermedio por conducto del Comité de Gestión de las Operaciones para que remita al personal la información actualizada que se le comunica.
 - A través de comunicaciones en Intranet, se ha suministrado al personal información actualizada sobre las siguientes fases de la labor de reestructuración de los procesos institucionales, a saber: la determinación de otros procesos que es preciso reestructurar y un examen de la madurez de los procesos institucionales.
 - La Asociación del Personal del FIDA ha seguido aportando su contribución, en calidad de observadora, a i) las reuniones quincenales del grupo de trabajo en las que se debaten los progresos relativos a la estrategia y la ejecución; ii) las reuniones del equipo de gestión del cambio, y iii) las reuniones con el personal directivo superior a las que se hace referencia *supra*.

IV. Información actualizada sobre el presupuesto

A. Utilización del presupuesto en 2020

53. Para 2020, la Dirección apartó financiación por valor de USD 5 375 millones con cargo a la dotación relativa a la inversión de carácter extraordinario en capital humano especializado y de USD 1 185 millones con cargo a los fondos arrastrados/presupuesto de gastos de capital (véase el cuadro 1 del documento EB 2020/129/R.3/Rev.2).
54. Se prevé que, a mediados de octubre, la utilización ascenderá al 81 % de los fondos correspondientes a la inversión en capital humano especializado, y que los gastos se situarán USD 1 003 millones por debajo de lo previsto inicialmente. Esto refleja un ahorro de USD 433 000 obtenido durante la labor de reestructuración de los procesos institucionales, de USD 300 000 derivado de retrasar el uso de los fondos para la gestión del riesgo institucional hasta crear la RMO y dotarla de personal, y de USD 245 000 debido a que se prolongó la ejecución del programa

dirigido a mejorar las competencias existentes o adquirir nuevas a raíz de la crisis de la COVID-19. Véase en el anexo III un cuadro en el que se presenta la utilización del presupuesto en 2020.

B. Utilización de la financiación correspondiente a 2021

55. En el 43.º período de sesiones del Consejo de Gobernadores, celebrado en febrero de 2020, los miembros resolvieron que, en diciembre de 2020, la Junta Ejecutiva examinaría los progresos realizados en la ejecución del plan para el personal, los procesos y la tecnología y volvería a evaluar las necesidades de financiación para 2021 en el marco de la partida presupuestaria de reserva.
56. En el período de sesiones de la Junta celebrado en abril, los representantes convinieron en que se destinaran al plan para 2021/2022 USD 6,48 millones de la financiación correspondiente a la inversión en capital humano especializado y USD 1 635 millones con cargo al presupuesto ordinario, a reserva de su aprobación tal como se ha establecido anteriormente.
57. Sobre la base de una revisión del plan de trabajo para 2021, la Dirección propone lo siguiente:
 - Debido al ahorro de fondos correspondientes a la inversión en capital humano especializado durante 2020, en 2021 no se utilizarán fondos arrastrados ni procedentes de otras fuentes de presupuesto administrativo para actividades relacionadas con el plan.
 - A la luz de las observaciones recibidas de la Junta Ejecutiva en relación con la partida relativa a la renovación de las oficinas del FIDA en los países, dicha partida se suprimirá del presupuesto correspondiente a la inversión en capital humano especializado y se financiará con cargo a recursos administrativos.
 - El monto total de los fondos correspondientes a la inversión en capital humano especializado no utilizados en 2020, que actualmente se estima en USD 1 003 millones, se pondrá a disposición para utilizarlo en 2021.
 - Se propuso la utilización en 2021 de USD 4 165 millones de los fondos correspondientes a la inversión en capital humano especializado, y los USD 2 315 millones restantes se destinaron a una posible utilización futura. El desglose detallado figura en el anexo IV.

V. Recomendación

58. Sobre la base de la labor de ejecución realizada hasta la fecha y de las actividades propuestas que han de llevarse a cabo en 2021, la Dirección solicita a la Junta Ejecutiva que apruebe la utilización adicional de USD 4 165 millones de la partida de reserva vinculada a la inversión en capital humano especializado.

Calendario de ejecución revisado 2020-2022

	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 del reglamento del personal y los Procedimientos de aplicación en materia de recursos humanos vigentes para mejorar la propuesta de valor al empleado y a efectos de la rescisión del nombramiento o la separación del servicio				■								
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 siete iniciales)			■	■								
Aplicación de recomendaciones seleccionadas					■	■	■	■	■	■	■	■
Integración del Marco de Gestión del Riesgo Institucional	■	■	■	■	■	■	■	■				
Tecnología												
Plataforma de Gestión del Talento: 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 institucionales		■	■	■	■	■	■	■				
Validación de posibles casos para la automatización (análisis en profundidad)			■	■								
Implantación de casos piloto de automatización (transaccionales)				■	■	■	■	■				
Implantación de casos piloto de automatización (determinados por elementos estratégicos o datos)					■	■	■	■	■	■	■	■
Inversión en actualización de las oficinas del FIDA en los países*						■	■	■	■	■	■	■

* Se financiarán con cargo a los recursos administrativos y no con cargo a la inversión en capital humano especializado.

Progresos realizados respecto de los indicadores básicos de resultados a mediados de octubre 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		-	T4 de 2021
11. Examen de todos los puestos (auditoría de las funciones)	100 %		-	T4 de 2022
Gestión del desempeño				
12. Rediseño del proceso de gestión del desempeño	Concluida		Avances satisfactorios	T4 de 2020
13. Capacitación de todos los supervisores en gestión del desempeño	100 % de directores y supervisores		-	T4 de 2021
14. Establecimiento de un sistema de gestión del desempeño especialmente adaptado	Concluida		-	T1 de 2021
15. Publicación de un manual de gestión del desempeño insuficiente	Concluida		Avances satisfactorios	T4 de 2020
16. Finalización del examen del proceso de impugnación	Concluida		Avances satisfactorios	T4 de 2020
Propuesta de valor al empleado				
17. Finalización del examen de los mecanismos de remuneración dentro de las políticas	Concluida		Avances satisfactorios	T4 de 2020
Reestructuración de los procesos institucionales				
18. Finalización de las reformas para lograr resultados positivos rápidos (18)	100%		Los cambios en los sistemas se ultimarán en 2021.	T4 de 2020
19. Finalización de las reformas adicionales ordenadas por grado de prioridad (25)	100 %		Los cambios en los sistemas se ultimarán en 2021.	T4 de 2020

<i>Indicadores</i>	<i>Metas</i>	<i>Valor de referencia</i>	<i>Situación</i>	<i>Calendario</i>
Indicadores de los productos				
20. Finalización del examen de procesos institucionales adicionales	Concluida		Avances satisfactorios	T4 de 2020
21. Aplicación de recomendaciones seleccionadas	100 %		Los cambios en los sistemas se ultimarán en 2022.	T4 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		-	T1 de 2021
Automatización				
23. Participación del personal en la automatización	5 % del personal profesional		Avances satisfactorios.	T4 de 2020
24. Integración de las pruebas piloto de automatización	25 %		-	T4 de 2021

Utilización del presupuesto en 2020 a mediados de octubre de 2020

(en miles de USD)

	Planificado inicialmente para 2020			Previsión para 2020	No utilizados en 2020		
	Inversión en capital humano especializado	Fondos arrastrados/ presupuesto de gastos de capital	Total		Monto	Inversión en capital humano especializado	Fondos arrastrados/ presupuesto de gastos de capital
Personal	Planificación estratégica de la fuerza de trabajo						
	Formulación de la planificación estratégica de la fuerza de trabajo por división	320	-	320	319	1	-
	Capacitación dirigida a mejorar las competencias existentes o adquirir nuevas	385	-	385	140	245	-
	Programa para la separación del servicio	500	-	500	500	-	-
	Propuesta de valor al empleado						
	Auditoría de las funciones	-	200	200	140	-	60
	Examen de las disposiciones vigentes en materia de recursos humanos para mejorar la propuesta de valor al empleado	-	-	-	-	-	-
	Gestión del desempeño						
	Apoyo para el rediseño de la gestión del desempeño	-	250	250	100	-	150
Capacitación y apoyo específicos a los supervisores en la gestión del desempeño	100	-	100	75	25	-	
Procesos	Reestructuración de los procesos institucionales						
	Aplicación de 18 medidas para lograr resultados positivos rápidos	-	235	235	235	-	-
	Aplicación de 25 recomendaciones adicionales	1 300	-	1 300	1 296	4	-
	Mejora de la madurez de los procesos institucionales	350	-	350	52	298	-
	Aplicación de las recomendaciones restantes	-	-	-	-	-	-
	Análisis de nuevos procesos institucionales	800	-	800	670	130	-
	Aplicación de recomendaciones seleccionadas	-	-	-	-	-	-
Tecnología	Marco de Gestión del Riesgo Institucional						
	Integración del Marco de Gestión del Riesgo Institucional	600	-	600	300	300	-
	Implementación de una Plataforma de Gestión del Talento	450	-	450	450	-	-
	Aplicación de soluciones y cambios tecnológicos para la reestructuración de los procesos institucionales	570	-	570	570	-	-
	Análisis de casos piloto de automatización (transaccionales)	-	400	400	398	-	2
	Análisis de casos piloto de automatización (determinados por elementos estratégicos y datos)	-	-	-	-	-	-
Inversión en mejora de las oficinas del FIDA en los países (elemento clave)	-	100	100	-	-	100	
Total	5 375	1 185	6 560	5 245	1 003	312	

Propuesta de utilización en 2021 de la financiación correspondiente a la inversión en capital humano especializado

(en miles de USD)

	Previsto inicialmente para 2021/2022			Plan revisado para 2021				Utilización para 2022	
	Inversión en capital humano especializado	Fondos arrastrados/ presupuesto de gastos de capital	Total	Fondos no utilizados en 2020 correspondientes a la inversión en capital humano especializado	Propuesta de utilización en 2021 de la financiación correspondiente a la inversión en capital humano especializado	Utilización en 2020 de los fondos arrastrados	Total en 2021		
Personal	Planificación estratégica de la fuerza de trabajo								
	Formulación de la planificación estratégica de la fuerza de trabajo por división	-	-	-	-	-	-	-	
	Capacitación dirigida a mejorar las competencias existentes o adquirir nuevas	665	-	665	245	355	-	600	310
	Programa para la separación del servicio	2 000	1 000	3 000	-	1 500	-	1 500	705
	Propuesta de valor al empleado								
	Auditoría de las funciones	-	-	-	-	-	-	-	-
	Examen de las disposiciones vigentes en materia de recursos humanos para mejorar la propuesta de valor al empleado	-	-	-	-	-	-	-	-
	Gestión del desempeño								
	Apoyo para el rediseño de la gestión del desempeño	-	-	-	-	-	-	-	-
	Capacitación y apoyo específicos a los supervisores en la gestión del desempeño	100	-	100	25	100	-	125	-
Procesos	Reestructuración de los procesos institucionales								
	Aplicación de 18 medidas para lograr resultados positivos rápidos	-	-	-	-	-	-	-	-
	Aplicación de 25 recomendaciones adicionales	-	-	-	-	-	-	-	-
	Mejora de la madurez de los procesos institucionales	-	-	-	-	-	-	-	-
	Aplicación de las recomendaciones restantes	1 000	-	1 000	200	150	-	350	850
	Análisis de nuevos procesos institucionales	-	-	-	-	-	-	-	-
	Aplicación de recomendaciones seleccionadas	1 150	-	1 150	233	800	-	1 033	350
Marco de Gestión del Riesgo Institucional									
Integración del Marco de Gestión del Riesgo Institucional	300	-	300	300	160	-	460	100	

Tecnología	Implementación de una Plataforma de Gestión del Talento	165	35	200	-	200	-	200	-
	Aplicación de soluciones y cambios tecnológicos para la reestructuración de los procesos institucionales	100	140	240	-	240	-	240	-
	Análisis de casos piloto de automatización (transaccionales)	-	-	-	-	-	-	-	-
	Análisis de casos piloto de automatización (determinados por elementos estratégicos y datos)	500	160	660	-	660	-	660	-
	Inversión en mejora de las oficinas del FIDA en los países (elemento clave)*	500	300	800	-	-	-	-	-
	Total	6 480	1 635	8 115	1 003	4 165	-	5 168	2 315

* Se financiarán con cargo a los recursos administrativos y no con cargo a la inversión en capital humano especializado.

Business process re-engineering benefits tracker

Example of benefits calculated for a recommendation under the consultant management work area: baseline against target.

Business process re-engineering work area 3: consultant management	
Recommendation 1: "Reduce contract revisions"	
Baseline – before implementation	
Total number of contracts issued	3 261
Percentage of contracts re-worked (percentage)	46
Number of re-worked contracts	1 510
Time needed to re-work each contract (hours)	0.75
Time needed for all reworked contracts (hours)	1 132
Target set by Alvarez & Marsal	
Total number of contracts issued	3 261
Percentage of contracts re-worked (percentage)	20
Number of re-worked contracts	652
Time needed to re-work each contract (hours)	0.75
Time needed for all reworked contracts (hours)	489
Annual savings (if target is achieved) (hours)	643

Business process re-engineering end-of-year forecast status and identified benefits

Intangible benefits

(a) improved process awareness; (b) reduced re-work; (c) increased process compliance; (d) clearer roles and responsibilities; (e) increased accountability; (f) increased quality; (g) increased service delivery levels; (h) reduced risk; (i) better cost management; (j) automation of manual tasks; (k) improved data consistency; (l) improved data visibility to support better decision; (m) improved user experience (more seamless).

		Work area	End-of-year status	Benefit hours per annum	Intangible benefits
Travel					
1	Reduce error rates on expense reports and associated rework by travel team and traveller	Quick win	Complete	1 427	A, B, C, F, L, M
2	Increase automated reconciliation of flight ticket costs for travel team	Quick win	Q4 2021	1 347	F, G, J, K
3	Reduce last-minute travel request volumes	Quick win	Q2 2021		A, C, E, H, I, L
4	Leverage system-generated notifications – mitigate missing travel authorization risk	Top 25	Q2 2021	530	B, C, H, J, M
5	Automatically re-route “new” miscellaneous expenses (not contained within travel authorization) to budget holders	Top 25	Q2 2021	686	B, G, J, M
6	Reduce travel profile effort (specifically the need to check correct bank account details)	Top 25	Q2 2021	59	B, D, F, H, M
7	Automate travel advance payment (where no miscellaneous expenses)	Top 25	Q2 2021	204	H, J
8	Auto-calculate excess hotel charges	Top 25	Q2 2021	151	B, F, J, M
9	Clarify accountability and roles and responsibilities across the travel process	Top 25	Complete		A, D, E
10	Develop travel dashboard	2021	Q2 2021		E, I, J, K, L, M
Recruitment					
1	Enhance effectiveness and efficiency of candidate pre-screening by integrating scheduling tool and additional compulsory questions	Quick win	Q4 2021	300	B, J, M
2	Enhance applicant awareness of recruitment process and communication of process	Quick win	Q4 2021	100	A, B, M
3	Improve Personal History Form (PHF) design and content	Quick win	Q4 2021	600	M
4	Reduce the number of approvals built into the as-is process	Quick win	Q4 2021	1 000	D, E, G, H, M
5	Reduce over-processing of candidate reports (post-interview panel)	Quick win	Q4 2021	600	B, D,
6	Clarify accountability and roles and responsibilities across the recruitment process (Responsible, Accountable, Consulted and Informed [RACI] matrix)	Top 25	n/a		A, D, E
7	Enhance competency-based candidate assessment and scoring – link with existing competency framework	Top 25	Q4 2021		
8	Provide more salary and benefit information in vacancy announcements (VAs)	Top 25	Pending analysis		H, M
9	Improve effectiveness of long-list generation mechanism	Top 25	Pending analysis		B, H, J, M
Consultant management					
1	Reduce contract revisions and/or cancellations	Top 25	Q4 2021	644	B
2	Enhance monitoring and evaluation form for consultants, ensuring a clear link to objectives in terms of reference (ToRs)	2021	Q4 2021		B, G, K, L,

		<i>Work area</i>	<i>End-of-year status</i>	<i>Benefit hours per annum</i>	<i>Intangible benefits</i>
3	Obtain a change to 240/960-day rule and improve tracking of consultants	Quick win	Q4 2021	750	C, K, L
4	Reduce the number of approvals and re-align their timing in the overall process	Top 25	Q4 2021		A, B, D, E
5	Introduce uploading of mandatory documents during profile creation (onto portal)	Top 25	Q4 2021	120	B, C, J, M
6	Install "register" link at the bottom of the PHF screen	Top 25	Q4 2021		A, M
7	Introduce paperless contracts instead of attaching files to e-mails	2021	Q4 2021	1 631	J, M
8	Redesign the end-to-end process	Top 25	Pending analysis	2 200	A, B, D, E, F, G, I, J, K, L, M
9	Reduce the detail required in the PHF	Top 25	Q4 2021		M
10	Design the RACI matrix for the end-to-end process	Quick win	Complete		A, D
11	Remove manual education check/declaration in personal profiles	Top 25	Q4 2021	15	J
Corporate procurement					
1	Implement annual forecasting and quarterly planning cycles and reporting	2021	Not started		A, E, H, I, J, L, M
2	Reduce the ToR cycle time for each request	Top 25	Complete		A, B, C, F, G, M
3	Improve internal originators/clients' knowledge and understanding of the procurement process	2021	Not started		A, C, D, I, M
4	Implement a tailored procurement strategy for financial services and legal services	2021	Not started		C, E, G, H, I, L, M
5	Implement a RACI matrix for end-to-end purchasing process and acquisition plan	Top 25	Complete		A, C, D, M
6	Conduct a "lessons learned" review for selected purchasing campaigns	Quick win	Complete		A, B, C, H
7	Implement a RACI matrix for the sub-process acquisition/tender plan	Top 25	Complete		A, C, D, M
8	Introduce improved metrics and reporting	Top 25	Complete		C, G, L
9	Development and capacity-building of the Contract Review Committee	Quick win	Complete		C, G, L
10	Commence continuous improvement portfolio	2021	Not started		A, B, C, D, E, F, G, H, I, J, K, L, M
11	Introduce a contract and vendor management role	2021	Not started		D, E, F, G, H, I, K
Loan disbursements					
1	Optimize the points – who, when and where – at which the relevant risk controls are conducted	2021	Not started		A, B, D, E, F, G, H
2	Standardize and enhance IFAD Client Portal (ICP), shift from paper-based withdrawal applications (WAs) to electronic WAs and integrate with other systems across IFAD	2021	Pending analysis	5 300	A, B, C, E, F, G, H, J, L, M
3	Optimize how guidance to borrowers/recipients is provided	2021	Not started	135	A, C, D, E, F, M
4	Remove duplication in records management system	2021	Not started		B, G, I
5	Improve integration of ICP with other loan disbursement systems	2021	Not started		G, H, I, J, L, M
6	Design and implement additional key performance indicators (KPIs)/metrics to monitor performance	2021	Not started		A, G, K, L, M
Supplementary funds					
1	Align supplementary funds strategy with core funding	2021	Detailed design		A, D, E, L, M

		<i>Work area</i>	<i>End-of-year status</i>	<i>Benefit hours per annum</i>	<i>Intangible benefits</i>
2	Implement governance across core funding and supplementary funds	2021	Not started		A, C, D, E, F, G, L, M
3	Develop a RACI matrix	2021	Not started		D, E
4	Define the Standard Operating Procedures and relevant documentation	2021	Not started		B, D, E, G, H, L, M
5	Propose and ratify donor segmentation framework	2021	Detailed design		D, E, L, M
Document processing					
1	Carry out voice-of-the-customer research to identify the Executive Board's needs and preferences with regard to documents	Quick win	Complete		G, M
2	Review and amend guidelines (e.g. word limits, annex versus appendix use, number of annexes, translation of annexes, hyperlinks instead of copy/paste, etc.)	Quick win	Complete	3 840	B, E, F
3	Increase visibility of and adherence to relevant policy docs (e.g. President's bulletins)	Top 25	Complete		A, B, C, E, L
4	Move lapse-of-time project submissions (and processing) to "off-peak" times	Top 25	Detailed design		G, I
5	Publicize easy-to-understand style clarifications among originators (e.g. bullet points)	Quick win	Complete		A, B, C, E, L
6	Treatment of late documents	Top 25	Pending analysis		B, C, H, I
7	Review submission deadlines and posting dates	Top 25	Complete		A, B, D, E
8	Create a working group to devise (and review) document templates for most frequently used documents	Quick win	Complete		B, C, F
9	Implement eLUNa software	2021	Detailed design		B, F, G, M
10	Identify KPIs to be tracked throughout the document journey and implement naming guidelines to give documents unique references for tracking across systems	Quick win	Pending Analysis		E, J, K, L,
11	Apply cost recovery 100 per cent of the time, charging the cause of delay rather than the originator automatically	Quick win	Implementation		C, E
12	Information and Communications Technology Division (ICT) to create/implement document templates with word counts	2021	Not started		B, D, F
13	Review and amend clearing process	2021	Detailed design	70	B, C, D, E, M
14	If seasonality of demand for Language Services is evened out, consider increasing full-time equivalents through appropriate contracts	2021	Not started		H, I
15	Research possibilities with Human Resources Division to ensure maximum number of qualified translators can be easily accessed	2021	Detailed design		H, I
16	Create online training on how to use various Office of the Secretary (SEC) systems and how to apply guidelines	2021	Not started		A, B, C, F