

Signatura: EB 2021/132/R.34
Tema: 19 a)
Fecha: 31 de marzo de 2021
Distribución: Pública
Original: Inglés

S



Investing in rural people

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

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 — 132.º período de sesiones
Roma, 19 a 21 abril de 2021

Para **información**

Índice

Abbreviations and acronyms	i
I. Introduction	1
II. Update on people, processes and technology workstreams	1
A. People	1
B. Processes	4
C. Technology	7
III. Implementation arrangements	8
A. Timeline	8
B. Key performance indicators	8
C. Key risks and mitigating actions	8
D. Change management and communication	8
E. Budget utilization	9
 Anexos	
I. Calendario de ejecución revisado 2020-2022	8
II. Progresos realizados respecto de los indicadores básicos de resultados a finales de febrero de 2021	9
III. Utilización del presupuesto correspondiente al Plan para el personal, los procesos y la tecnología en 2020 y 2021	10
 Apéndice	
PPTP outreach and communications overview (as at end-February 2021)	

Acrónimos y siglas

CAPI	Comisión de Administración Pública Internacional
FIDA12	Duodécima Reposición de los Recursos del FIDA
HRD	División de Recursos Humanos
RMO	Oficina de Gestión del Riesgo Institucional
SEC	Secretaría del FIDA

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 Fondo por hacer la mayor contribución posible a la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.
2. La Junta Ejecutiva aprobó el plan en el período de sesiones celebrado en abril de 2020 (véase el documento EB 2020/129/R.3/Rev.2) y, posteriormente, examinó los avances logrados en sus períodos de sesiones de septiembre y diciembre de 2020 (véanse los documentos EB 2020/130/R.39/Rev.1 y EB 2020/131(R)/R.5, respectivamente).
3. En este documento se presenta la situación del plan desde la última actualización presentada a la Junta en diciembre de 2020.

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

A. Personal

4. 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 pueda desempeñar las funciones adecuadas para el tipo de puesto que ocupa en cualquier momento. Las actividades emprendidas en el marco de esta línea de trabajo tienen por objeto que el FIDA: i) cree y gestione una fuerza de trabajo ágil y responda a los cambios en las orientaciones estratégicas del Fondo que se prevén en la FIDA12 (como la descentralización), y ii) ejecute de manera eficaz su programa de trabajo. A continuación, se exponen los progresos realizados en cada una de esas esferas.

Planificación estratégica de la fuerza de trabajo

5. En la primera y la segunda fase del estudio de recursos humanos (respaldado por McKinsey & Company), se analizó la fuerza de trabajo del FIDA en términos de capacidad (equivalentes a tiempo completo) y competencias (aptitudes), y se determinaron las esferas en que existía un excedente o un déficit de aptitudes y, por consiguiente, la necesidad de mejorar las aptitudes existentes o adquirir otras nuevas. Como parte de los resultados de la fase final (tercera fase), el FIDA tradujo ese análisis en una planificación más detallada de la fuerza de trabajo de cada división, que incluyó las previsiones de capacidad y competencias necesarias para desempeñar la labor del Fondo de aquí a 2024.
6. En la actualidad, se está diseñando un enfoque dinámico para la planificación de la fuerza de trabajo con miras a poner en marcha dichos planes e introducir los consiguientes cambios en la estructura orgánica durante el período comprendido entre 2022 y 2024. El próximo paso consiste en convertirlos en una herramienta flexible de planificación de la fuerza de trabajo, que fomente la capacidad de respuesta del FIDA frente a los cambios, se ajuste a las orientaciones estratégicas de la FIDA12 y se integre en el proceso de presupuestación anual.

Capacitación dirigida a mejorar las competencias existentes o adquirir nuevas

7. Desde el tercer trimestre de 2020, se han puesto en marcha las siguientes iniciativas ligadas a diversos grupos de aptitudes:

- **Capacitación en materia de liderazgo:** Un total de 123 miembros del personal se han inscrito en el curso sobre liderazgo, entre los que se encuentran 39 directores en los países. En el cuarto trimestre de 2020, 19 participantes habían completado la formación en su totalidad, mientras que los demás aún la estaban cursando y tenían previsto terminarla para marzo de 2021.
 - **Cualificación financiera institucional del Instituto de Finanzas Públicas y Contabilidad:** Diez miembros del personal han comenzado la segunda parte del programa.
 - **Mejora de las aptitudes en materia de recursos humanos:** durante el cuarto trimestre de 2020, seis miembros del personal comenzaron el curso de certificación en recursos humanos del Instituto de Personal y Desarrollo, el cual tienen previsto terminar en el cuarto trimestre de 2021, mientras que otros cinco miembros del personal prevén matricularse durante el primer trimestre de 2021. Asimismo, en marzo y abril de 2021 está previsto llevar a cabo un curso especial de capacitación en recursos humanos dirigido al personal directivo superior (esto es, aproximadamente 12 miembros del personal).
8. En el marco de la planificación de las competencias, la División de Recursos Humanos (HRD) ha recabado comentarios y observaciones de todas las divisiones a fin de determinar las aptitudes necesarias para cada puesto de trabajo y evaluar las calificaciones de cada candidato para cada aptitud con miras a priorizar la mejora de las aptitudes existentes o la adquisición de otras nuevas. En la actualidad, se está trabajando para determinar las estrategias de capacitación más adecuadas en el marco de un plan dinámico de aprendizaje para cada división.
 9. Una iniciativa institucional clave que se llevará a cabo en 2021 en la esfera de los recursos humanos es la auditoría de las funciones. La HRD está preparando las directrices al respecto, que incluirán una descripción detallada del proceso. Se están adoptando las siguientes medidas fundamentales:
 - a) Como parte de un enfoque integrado para gestionar el talento, el FIDA está diseñando modelos para los perfiles de los puestos a fin de plasmar las especificidades de cada cargo y, al mismo tiempo, mantener la coherencia a nivel de cada puesto de trabajo, sus responsabilidades generales y su complejidad, con el objetivo de garantizar la armonización en términos de categoría y remuneración. Ese nuevo modelo para los perfiles de los puestos se integrará en la nueva Plataforma de Gestión del Talento con miras a permitir la automatización de los anuncios de vacantes y el análisis sistematizado de las iniciativas ligadas al talento (como el marco de movilidad). Su conclusión está prevista para el segundo trimestre de 2021.
 - b) Los próximos pasos son i) consolidar toda la información recopilada a través de los talleres de planificación estratégica de la fuerza de trabajo en relación con los cambios en la naturaleza y las funciones de los perfiles de los puestos, y ii) consolidar toda la información con los cambios finales en la estructura orgánica derivados del aumento de la descentralización. El resultado final se presentará al Centro Mundial de Servicios de Recursos Humanos de las Naciones Unidas para que lleve a cabo una evaluación independiente de la categoría apropiada para cada puesto (clasificación de los puestos de trabajo).
 10. En el marco de la iniciativa sobre el programa de separación del servicio, cuatro miembros del personal fueron separados del servicio y sus puestos se suprimieron (directa o indirectamente) a través de acuerdos individuales firmados en 2020, que se hicieron efectivos durante el segundo trimestre de 2021. Todos los acuerdos, con un costo total de USD 350 799, se ultimaron de conformidad con el

Reglamento del Personal del FIDA y los Procedimientos de aplicación en materia de recursos humanos, incluidas las modificaciones que pudieran haberse incorporado. El FIDA tiene la intención de seguir ofreciendo esos acuerdos de separación del servicio en 2021 sobre la base de los mismos criterios (véase el documento EB 2020/131(R)/R.5, párr.12).

Gestión del desempeño

11. En noviembre de 2020 se aprobaron los principios fundamentales de las políticas y los procedimientos revisados de gestión del desempeño, con objeto de encontrar el equilibrio adecuado entre la simplificación, la exigencia y la equidad. El FIDA está diseñando un programa de capacitación sobre dichas políticas y procedimientos con miras a ayudar al personal en su implantación.
12. A ese respecto, a mediados de febrero se impartió, a título experimental, un programa de capacitación sobre gestión del desempeño dirigido al personal de la HRD, en el que participaron unos 30 miembros del personal, con vistas a perfeccionar los contenidos del módulo de capacitación sobre gestión del desempeño. En la actualidad, el módulo se está actualizando a partir de las observaciones formuladas y las enseñanzas extraídas, y está previsto que todos los directores y supervisores del FIDA lo cursen a lo largo de 2021.
13. A fin de mantener el impulso del cambio en la cultura relativa a la gestión del desempeño, el FIDA sigue ayudando a los directores a resolver los casos de rendimiento insatisfactorio. En el ciclo de 2018 del sistema de evaluación de la actuación profesional, tan solo un miembro del personal recibió una calificación insatisfactoria, y en el ciclo de 2020 se puso en marcha un plan de mejora del desempeño específico de ese trabajador. En 2020, 14 miembros del personal participaron en planes de mejora del desempeño encaminados a ayudarlos a alcanzar los objetivos acordados. Para finales de año, siete de ellos habían concluido sus planes con buenos resultados, dos habían optado por separarse del servicio y cuatro seguían en proceso de mejora. Actualmente, se está tratando un caso de conclusión insatisfactoria del plan de mejora del desempeño de conformidad con lo dispuesto en el reglamento del personal y los procedimientos de aplicación en materia de recursos humanos pertinentes.

Propuesta de valor al empleado

14. A fin de mejorar la visibilidad del FIDA como empleador, se están desplegando esfuerzos específicos para mejorar y ampliar sus actividades de difusión en materia de contratación a través de portales de empleo en línea. Esto también permite al FIDA llevar a cabo iniciativas de difusión específicas para establecer una fuerza de trabajo más diversificada.
15. El FIDA está trabajando para aumentar la interacción con el público y la difusión de las posibilidades laborales mediante el aumento de su visibilidad participando en ferias del empleo en línea, como la Feria de Empleo para Mujeres organizada por Impactpool el 25 de marzo de 2021.
16. Como parte de los esfuerzos encaminados a promover la capacidad del FIDA para atraer y retener el talento especializado, la Dirección sigue trabajando dentro de los límites del marco de la Comisión de Administración Pública Internacional (CAPI)¹ en términos de remuneración general y aplica una actitud flexible dentro del marco reglamentario a la hora de determinar el escalón dentro de la categoría u otro tipo de bonificaciones en la contratación de personal experto y con conocimientos especializados.

¹ La CAPI establece y formula recomendaciones sobre el Régimen Común de Sueldos, Prestaciones y Beneficios de las Naciones Unidas.

B. Procesos

17. 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.

Reestructuración de los procesos institucionales (siete primeras esferas de los procesos institucionales)

18. En la primera iteración de la reestructuración de los procesos institucionales se detectaron 68 recomendaciones relativas a siete esferas de los procesos institucionales. A continuación se brinda información actualizada sobre los progresos logrados en la aplicación de las 43 primeras recomendaciones prioritarias, relativas a los viajes, la contratación de personal, la gestión de consultores, las adquisiciones y contrataciones institucionales y el procesamiento de documentos. En la actualidad, la Dirección también está examinando las 25 recomendaciones restantes de esta primera fase de la reestructuración de los procesos institucionales relativas al calendario de ejecución, los posibles beneficios, la prestación de apoyo y las prioridades.
19. **Viajes.** De las nueve recomendaciones que han de aplicarse, se han aplicado cinco y las restantes se encuentran en vías de implantación. Se ha revisado la política de viajes del FIDA a fin de mejorar los procesos e introducir un marco claro de rendición de cuentas. Hasta la fecha, se ha brindado capacitación a 632 empleados. La designación de coordinadores de viajes será esencial para introducir debidamente los cambios ligados a la reestructuración de los procesos institucionales. La creación de un tablero para gestionar los viajes permitirá a la Sección de Viajes y Visados y al personal encargado de los presupuestos hacer un seguimiento de los gastos en concepto de viajes, reducir las solicitudes de viajes de última hora y corregir de manera proactiva los errores cometidos por quienes solicitan los viajes.
20. No obstante, debido a las restricciones de los viajes internacionales impuestas a raíz de la COVID-19, en la actualidad todos los viajes del FIDA son más difíciles de organizar y están sujetos a cambios de último momento. La reducción de los viajes de última hora (recomendación núm. 3) y la automatización de los pagos adelantados para viajes (recomendación núm. 7) se diseñaron sobre la base de los volúmenes y los valores de referencia relativos a los viajes de 2019 y, a pesar de los avances logrados para mejorar esos procesos, es poco probable que se consigan los beneficios esperados en vista de las particularidades del contexto imperante.
21. **Contratación de personal.** En el examen de la reestructuración de los procesos institucionales se recomendó simplificar el proceso mediante el cual los candidatos presentaban la información al FIDA a través de un formulario de antecedentes personales, que posteriormente la HRD se encargaba de examinar y validar. Cuando se puedan realizar comprobaciones automáticas (como la comprobación universitaria), estas deberán añadirse al formulario revisado, además de garantizar una interfaz más clara que ayude a los candidatos y a los seleccionadores del FIDA. Las recomendaciones para la contratación de personal se formulan en consonancia con la Plataforma de Gestión del Talento, lo que garantiza la adopción de un enfoque técnico integrado para mejorar los procesos institucionales.
22. La aplicación de estas recomendaciones permitirá al personal de la HRD ahorrar aproximadamente 857 horas al año, además de aportar beneficios intangibles como la mejor experiencia de los usuarios. Para mayo o junio de 2021 se terminará el elemento tecnológico del proceso de contratación, tras lo cual el personal deberá recibir capacitación a fin de familiarizarse con los nuevos sistemas. La Dirección espera comenzar a registrar beneficios para finales de 2021.

23. **Gestión de consultores.** Anteriormente, los consultores del FIDA podían trabajar un máximo de 240 días al año y un máximo de 960 días a lo largo de un período de cinco años. Esos períodos anuales y quinquenales se calculaban de manera sucesiva, y no por año civil, lo que requería cálculos complejos por parte del personal de la HRD y suponía una falta de claridad para los consultores en lo referente a la duración y los días restantes de sus contratos. El nuevo cambio introducido en la política entraña que los días trabajados se calculen por año civil, lo que reduce la carga de trabajo de la División. Este cambio se aplicará técnicamente en el sistema de gestión de consultores. La Dirección estima que, una vez se haya aplicado esta recomendación, se ahorrarán en torno a 750 horas en términos de beneficios tangibles, y el personal y los consultores del FIDA se beneficiarán de una reducción de las instancias de reelaboración y una mayor claridad en los cálculos.
24. **Adquisiciones y contrataciones institucionales.** La aplicación de las recomendaciones en este ámbito institucional está logrando avances notables, y todas las esferas están encaminadas. Dos esferas de atención fundamentales relativas a las adquisiciones y contrataciones institucionales fueron los procesos de mejora continua y los indicadores básicos de resultados relativos al desempeño del comité de examen de contratos. La Dirección examina periódicamente la eficacia de los indicadores básicos de resultados.
25. **Procesamiento de documentos.** Todos los documentos que se utilizan en las reuniones de los órganos rectores del FIDA están sujetos a un límite oficial del número de palabras, aprobado por la Junta Ejecutiva. Exceder ese límite implica o bien un aumento del trabajo administrativo desempeñado por la Secretaría del FIDA (SEC) y los autores para reducir el número de palabras y ajustarse a los plazos de entrega; o, en caso de que se acepte, un incremento de la carga de trabajo de la SEC y de los plazos necesarios para procesar la documentación. La SEC y la División de Tecnología de la Información y las Comunicaciones (ICT) están preparando modelos de documentos (véase la recomendación núm. 8) en los que se limita automáticamente el número de palabras, de forma que la SEC no recibirá ningún documento que exceda ese límite para su procesamiento lingüístico. La aplicación plena de la recomendación también debería incidir positivamente en las recomendaciones núms. 6 y 11. La promoción y la comunicación del cambio tendrán lugar junto con la campaña diseñada para aplicar la recomendación núm. 2, prevista para el segundo y el tercer trimestre de 2021.
26. La SEC aspira a que los nuevos modelos entren en funcionamiento para finales de 2021. Debido al aumento de la carga de trabajo derivado de la celebración de las reuniones de los órganos rectores en línea, fue necesario retrasar el calendario original de esta línea de trabajo. Se están destinando recursos específicos para permitir que esta recomendación se aplique plenamente.

Examen de procesos institucionales adicionales

27. En el cuarto trimestre de 2020 se llevó a cabo un examen junto con la Dirección y el personal del FIDA a través de talleres, entrevistas y cuestionarios a fin de determinar qué otras esferas podían someterse a la reestructuración de los procesos institucionales.
28. A principios de 2021, se seleccionaron seis nuevas esferas de ese tipo:
- i) adquisiciones y contrataciones en el ámbito de los proyectos;
 - ii) preparación para la ejecución y puesta en marcha de los proyectos;
 - iii) supervisión de los proyectos y apoyo a la ejecución;
 - iv) estimación directa de los costos de los proyectos;
 - v) creación de comunicaciones estratégicas para aumentar la visibilidad con un propósito, y
 - vi) orientación y asesoramiento sobre las comunicaciones internas del FIDA.

29. La Dirección está analizando las constataciones, los beneficios previstos, el calendario de ejecución y el apoyo necesario para su aplicación. En septiembre de 2021 se informará de nuevo a la Junta Ejecutiva acerca de los siguientes pasos y los avances logrados.

Examen de la madurez de los procesos institucionales

30. La evaluación de la madurez de los procesos institucionales, que se aprobó como una parte integral del Plan para el personal, los procesos y la tecnología, tuvo dos objetivos principales: examinar el progreso y los beneficios logrados tras aplicar los siete primeros cambios relativos a la reestructuración de los procesos institucionales, y evaluar el estado actual y futuro de la madurez de los procesos institucionales para que, de cara al futuro, el FIDA pudiera fortalecer su capacidad interna para la mejora continua de sus procesos.
31. La Dirección está examinando el informe final presentado a finales de febrero de 2021 y, en septiembre de 2021, volverá a informar a la Junta Ejecutiva sobre las próximas medidas propuestas.

Gestión del riesgo institucional

32. La Dirección ha seguido promoviendo la ejecución de las reformas previstas en relación con la gestión del riesgo institucional de manera integrada en toda la organización, sobre todo desde septiembre de 2020, cuando se estableció la Oficina de Gestión del Riesgo Institucional (RMO). La RMO respalda el mandato estratégico del FIDA coordinando y supervisando la aplicación del Marco de Gestión del Riesgo Institucional aprobado por la Junta Ejecutiva. Además, lleva a cabo los análisis necesarios y formula recomendaciones a fin de asegurar que la estrategia y el modelo operacional del FIDA se ajusten a su capacidad financiera y a la prioridad general de mantener la calificación crediticia. Otras esferas fundamentales para respaldar las capacidades del FIDA en materia de gestión del riesgo y mejorar la gobernanza son la revisión de la Política sobre Gestión del Riesgo Institucional y la adopción del Marco de Apetito de Riesgo, los cuales han de presentarse para su examen a lo largo del año en curso.
33. Se han llevado a cabo las siguientes actividades: 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) aprobación de los estatutos de la RMO a fin de establecer sus funciones, responsabilidades y posición, así como el mandato de la estructura revisada del comité de riesgos, y iii) examen 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. Se están poniendo en marcha actividades destinadas a mejorar los indicadores básicos de riesgo, los parámetros de medición, las herramientas informáticas y los procesos de control empleados actualmente. La atención sigue centrándose en fortalecer la gestión de los riesgos financieros, operacionales y asociados a la ejecución de los programas a través de una mejor medición de los riesgos y la entrada en vigor de políticas fundamentales.
34. Actualmente, la RMO está terminando una versión actualizada de la hoja de ruta para implantar plenamente la gestión del riesgo institucional, que incluirá un plan secuencial, los puntos de control y la evaluación de los elementos críticos. Asimismo, se está centrando en desplegar actividades para sostener la calificación crediticia con una supervisión adecuada de los parámetros de medición y los datos pertinentes, a fin de garantizar evaluaciones favorables de las partes interesadas y valoraciones positivas de la solidez del FIDA como prestatario. Por último, se está terminando una versión actualizada de los parámetros de medición y los datos disponibles para presentar información sobre el apetito de riesgo en el tablero de riesgos institucionales.

C. Tecnología

35. La línea de trabajo relativa a la tecnología avanza paralelamente a los progresos de las líneas de trabajo centradas en el personal y los procesos, que, a su vez, avanzan gracias a la automatización. Las actividades se están desarrollando según lo previsto, y los despliegues en curso y los previstos para 2021 se ajustan al calendario y el presupuesto establecidos.

Personal: Plataforma de Gestión del Talento

36. Se está procediendo a la habilitación técnica de la nueva Plataforma de Gestión del Talento. Al tiempo que se termina de configurar la plataforma, se están incorporando a ella los datos principales de recursos humanos relativos a los perfiles de los puestos de trabajo e información de otro tipo sobre el talento. Esto permite que las líneas de trabajo relativas al personal y la tecnología avancen en paralelo, habida cuenta de la necesidad de una colaboración iterativa a la hora de validar y finalizar la plataforma desde un punto de vista no técnico, así como para rectificar en caso de que surjan contratiempos.
37. Todo el personal del FIDA podrá acceder al nuevo sistema de gestión del desempeño a tiempo para el ciclo de desempeño de 2021, de conformidad con el plan que prevé integrar las nuevas directrices y procedimientos en esta esfera. Además, el sistema incorporará información actualizada del sistema de gestión del aprendizaje, a fin de garantizar que se complete la formación obligatoria. Aún se está trabajando en el módulo sobre la contratación de personal, y el proyecto está en vías de ejecutar los elementos tecnológicos según los plazos acordados. Esto respaldará todo el ciclo de contratación, desde la publicación de la vacante hasta la incorporación de los candidatos seleccionados, de tal manera que se utilizarán las mismas funciones para toda la fuerza de trabajo del FIDA, ya sea personal en plantilla o externo.

Procesos

38. Las esferas de reestructuración de los procesos institucionales relativos a los viajes, la contratación de personal y la gestión de consultores cuentan con proyectos de ejecución técnica en curso. Las tres esferas avanzan debidamente y alcanzarán los resultados establecidos según el calendario y el presupuesto previstos. En el caso de los viajes, se han aplicado cinco recomendaciones y está previsto comenzar a trabajar en los demás elementos. Se espera que esos cambios, cuyo objetivo radica en mejorar el cumplimiento y la calidad, ayuden al FIDA a reducir la duplicación de esfuerzos en la introducción de datos, automatizar la creación de transacciones, reducir la probabilidad de que se incumplan los plazos fijados y aumentar la supervisión de los gastos al ofrecer mejores herramientas de supervisión a los directores. En el caso de la contratación de personal y la gestión de consultores, los resultados dependerán en gran medida de los avances logrados en el proyecto de gestión del talento, habida cuenta de la dependencia temática de esa labor y a fin de evitar la superposición de esfuerzos y la reelaboración de las tareas. El enfoque consiste en aprovechar la funcionalidad de la Plataforma de Gestión del Talento y, al mismo tiempo, abordar las recomendaciones específicas de la reestructuración de los procesos institucionales a fin de mejorar los procesos de principio a fin.

Automatización

39. Sigue en marcha la primera fase de las pruebas piloto de automatización transaccional. Esos casos de uso, diseñados y elaborados en 2020, ahora están incorporándose a la labor de las correspondientes divisiones. En el caso de algunas pruebas piloto, como la conciliación bancaria de la tesorería del Departamento de Operaciones Financieras (FOD), la automatización robótica de los procesos funciona según un cronograma diario para completar las labores de conciliación y presenta información al equipo encargado de la gestión del efectivo de la División de Servicios de Tesorería (TRE). Otros casos, como las notas conceptuales del Sistema

de Gestión de los Resultados Operacionales del Departamento de Administración de Programas y las carpetas de conocimientos de la División de Servicios de Gestión Financiera (FMD), funcionan bajo demanda, como y cuando lo soliciten los usuarios de las respectivas divisiones. En 2021 se evaluarán las pruebas piloto, para lo que se contará con la participación de las partes interesadas.

40. En cuanto a la atención prestada en 2021 al despliegue de iniciativas para obtener datos y casos de uso más estratégicos, han comenzado los trabajos preliminares con una configuración de infraestructura garantizada que permite crear repositorios de datos y realizar los consiguientes análisis para las siguientes pruebas piloto. El objetivo será sacar un mayor partido a los datos del FIDA para fundamentar la adopción de decisiones. Habida cuenta de que este ejercicio es más ambicioso, se está conformando un equipo compuesto por tecnólogos y expertos en otras materias, junto con las partes interesadas, así como por consultores en caso de que no se disponga de las competencias necesarias a nivel interno. En vista de los últimos acontecimientos relativos a las necesidades institucionales y la disponibilidad de soluciones de mercado, se examinará y aumentará el inventario de casos de uso creado al comienzo del programa de automatización del Plan para el personal, los procesos y la tecnología. La labor sobre el primer caso de uso dará comienzo en el segundo trimestre de 2021.

III. Disposiciones relativas a la ejecución

A. Calendario

41. El calendario actualizado puede consultarse en el anexo I.

B. Indicadores básicos de resultados

42. En el período de sesiones de la Junta Ejecutiva celebrado en abril de 2020, la Dirección propuso un conjunto de indicadores básicos de resultados. En el anexo II se presenta información actualizada sobre los ocho indicadores cuyos calendarios finalizaron en el cuarto trimestre de 2020. Todos los indicadores básicos de resultados con fechas de finalización en 2020 se completaron para finales de año, mientras que los cambios tecnológicos conexos de las primeras 43 recomendaciones de la reestructuración de los procesos institucionales se ultimarán en 2021.

C. Riesgos más importantes y medidas de mitigación

43. En abril la Dirección expuso ante la Junta Ejecutiva cinco esferas principales de riesgo, además del riesgo planteado por la COVID-19 (véase el cuadro 3 del documento EB 2020/129/R.3/Rev.2). Desde la información actualizada presentada en diciembre, la Dirección ha seguido supervisando los riesgos. La comunicación periódica de la Dirección con el grupo de trabajo ha ayudado a mitigar los riesgos vinculados a la participación del personal.
44. En algunos casos, el aumento de la intensidad de las actividades desplegadas por el FIDA a causa de la COVID-19 ha repercutido en el ejercicio de reestructuración de los procesos institucionales. Esto implica que, en algunas esferas, como los viajes o el procesamiento de documentos, los beneficios se obtendrán más tarde de lo previsto debido a la carga de trabajo adicional necesaria para celebrar sesiones en línea. En septiembre de 2021, la Dirección informará de nuevo a la Junta Ejecutiva y brindará información actualizada sobre los beneficios obtenidos.

D. Gestión del cambio y comunicación

45. El objetivo principal del enfoque para gestionar el cambio radica en respaldar la sensibilización, la capacitación y la rendición de cuentas del personal del FIDA en asuntos relacionados con el Plan para el personal, los procesos y la tecnología. 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) entender el seguimiento que se hará de los progresos y la manera en que se reforzarán los beneficios a largo plazo (rendición de cuentas).

46. Desde el período de sesiones de la Junta Ejecutiva celebrado en diciembre de 2020, el grupo de trabajo ha seguido celebrando reuniones quincenales a fin de examinar los progresos en la ejecución y la gestión del riesgo. Además, se celebró una sesión interactiva dirigida a todo el personal acerca de los elementos que componen la línea de trabajo del personal, con miras a aumentar la sensibilización a ese respecto.
47. En cuanto a la capacitación y la rendición de cuentas, se han adoptado las siguientes medidas:
 - 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.
 - La Asociación del Personal 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*.
48. En el apéndice figura una lista completa de las sesiones, las actividades de divulgación y comunicación, las entradas de blogs y las reuniones celebradas hasta finales de febrero de 2021.

E. Utilización del presupuesto

49. En el cuadro del anexo III se describe la utilización actual del presupuesto correspondiente a los fondos de la inversión en capital humano especializado. En relación con los fondos aprobados para 2020:
 - los ahorros conseguidos gracias a la reducción del gasto en concepto de madurez de los procesos institucionales debido al resultado del proceso de adquisiciones y contrataciones competitivo se reasignarán a las partidas de automatización y cambios en los sistemas;
 - la cifra estimada de USD 350 000 para las separaciones del servicio en 2020 (mencionada en la sección relativa al personal) se destinará a sufragar los USD 500 000 reservados para el programa en 2020, y
 - el uso de los fondos para la gestión del riesgo institucional se aplazó activamente hasta la contratación del Director de la RMO, en el tercer trimestre, lo que explica la menor utilización de los fondos de esa partida.

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 en vigor a fin de mejorar la propuesta de valor al empleado y las bases para la terminación 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 finales de febrero de 2021

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 déficit 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 extras 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		Avances satisfactorios	T4 de 2021
11. Examen de todos los puestos (auditoría de las funciones)	100 %		Avances satisfactorios	T4 de 2022
Gestión del desempeño				
12. Rediseño del proceso de gestión del desempeño	Concluida		Concluida	T4 de 2020
13. Capacitación de todos los supervisores en gestión del desempeño	100 % de directores y supervisores		Avances satisfactorios	T4 de 2021
14. Establecimiento de un sistema de gestión del desempeño especialmente adaptado	Concluida		Avances satisfactorios	T1 de 2021
15. Publicación de un manual de gestión del desempeño insuficiente	Concluida		Concluida	T4 de 2020
16. Finalización del examen del proceso de impugnación	Concluida		Concluida	T4 de 2020
Propuesta de valor al empleado				
17. Finalización del examen de los mecanismos de remuneración dentro de las políticas	Concluida		Concluida	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

Indicadores de los productos				
20.	Finalización del examen de procesos institucionales adicionales	Concluida		Concluida 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 del Plan para el personal, los procesos y la tecnología en 2020 y 2021

<i>Medida</i>	<i>Utilización de los fondos para la inversión en capital humano especializado aprobados para 2020</i>			<i>Utilización de los fondos para la inversión en capital humano especializado aprobados para 2021-2022</i>		
	<i>Presupuesto</i>	<i>Utilizados</i>	<i>Disponibilidad</i>	<i>Presupuesto</i>	<i>Utilizados</i>	<i>Disponibilidad</i>
Integración del Marco de Gestión del Riesgo Institucional	600 000	127 974	472 026	160 000	-	160 000
Planificación estratégica de la fuerza de trabajo por división	320 000	319 055	945	-	-	-
Capacitación dirigida a mejorar las competencias existentes o adquirir nuevas	385 000	194 193	190 807	355 000	-	355 000
Programa para la separación del servicio	500 000	-	500 000	1 500 000	-	1 500 000
Capacitación y apoyo para supervisores	100 000	100 000	0	100 000	74 728	25 272
Aplicación de 25 recomendaciones adicionales	1 300 000	1 296 617	3 383*	-	-	-
Mejora de la madurez de los procesos institucionales	350 000	51 600	298 400*	-	-	-
Aplicación de las recomendaciones restantes	-	-	-	150 000	-	150 000
Análisis de nuevos procesos institucionales	800 000	641 660	158 340*	-	-	-
Aplicación de recomendaciones seleccionadas	-	-	-	800 000	-	800 000
Plataforma de Gestión del Talento	450 000	450 000	-	200 000	104 595	95 405
Soluciones y cambios tecnológicos para la reestructuración de los procesos institucionales	570 000	561 609	8 391	240 000	-	240 000
Casos de uso de automatización (estratégicos)	-	-	-	660 000	12 809	647 191
Total general	5 375 000	3 742 706	1 632 294	4 165 000	192 132	3 972 868

* Estos fondos disponibles guardan relación con los ahorros logrados en el proceso de adquisiciones y contrataciones competitivo, y se destinarán a introducir cambios en el sistema que respalden la reestructuración de los procesos institucionales.

PPTP outreach and communications overview

(as at end-February 2021)

	Notes 1	Notes 2
IFAD Interact	7 May 2020	
	1 December 2020	
IFAD Forum	28 July 2020	
	24 September 2020	
PPTP intranet “corner”	Set up September 2020	Contains all public PPTP documentation, contacts and feedback box.
Reform blogs	1. 19 January 2020	
	2. 30 January 2020	
	3. 11 February 2020	
	4. 12 March 2020	
	5. 14 April 2020	
	6. 21 May 2020	
	7. 14 December 2020	
BPR blogs	4 September 2020	Next steps of the BPR Exercise
	16 September 2020	Upcoming activities of the next phase of the BPR initiative
	2 November 2020	Update on the BPR Exercise
EMC attendance	20 January 2020	
	27 January 2020	
	3 February 2020	
	17 February 2020	
	24 February 2020	
	2 March 2020	
	24 March 2020	
	18 May 2020	
	8 June 2020	Documentation disclosed on intranet
	27 July 2020	Documentation disclosed on intranet
	14 October 2020	Documentation disclosed on intranet
25 February 2021	Documentation disclosed on intranet	
OMC	4 February 2020	Update on IFAD reform agenda
	30 July 2020	Update given to OMC members
	4 December 2020	PPTP implementation update
Working group meetings	1. 28 April 2020	
	2. 8 May 2020	
	3. 22 May 2020	
	4. 5 June 2020	
	5. 18 June 2020	
	6. 3 July 2020	
	7. 17 July 2020	
	8. 28 August 2020	
	9. 11 September 2020	
	10. 25 September 2020	
	11. 9 October 2020	
	12. 23 October 2020	
	13. 5 November 2020	
	14. 20 November 2020	
	15. 4 December 2020	
	16. 18 December 2020	
	17. 15 January 2021	
	18. 28 January 2021	
	19. 26 February 2021	