

Documento: EB 2021/133/R.23
Tema: 15 a)
Fecha: 17 de agosto de 2021
Distribución: Pública
Original: Inglés

S



Invertir en la población rural

Plan para el personal, los procesos y la tecnología: información actualizada sobre los progresos realizados

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 y Oficial Responsable del
Control del Riesgo
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.adebite@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 — 133.º período de sesiones
Roma, 13 a 16 de septiembre de 2021

Para **examen**

Índice

Acrónimos y siglas	i
I. Resumen	1
A. Introducción	1
B. Progresos realizados hasta la fecha	1
C. De cara al futuro	2
II. Cinco esferas de interés: adquisiciones y contrataciones en el marco de los proyectos, desembolsos de préstamos, procesamiento de documentos, mejora de las competencias existentes y adquisición de competencias nuevas, y separación del servicio	3
A. Adquisiciones y contrataciones en el marco de los proyectos	3
B. Desembolsos de préstamos	4
C. Procesamiento de documentos	4
D. Mejora de las competencias existentes y adquisición de competencias nuevas	5
E. Separación del servicio	5
III. Información actualizada sobre las líneas de trabajo	6
A. Personal	6
B. Procesos	6
C. Tecnología	9
IV. Indicadores básicos de resultados y beneficios estimados	10
V. Información actualizada sobre las comunicaciones y la difusión	10
VI. Utilización del presupuesto	11
VII. Riesgos más importantes y medidas de mitigación	11
VIII. Conclusión	11

Anexos

- I. Información actualizada sobre los beneficios de la reestructuración de los procesos institucionales y los indicadores básicos de resultados
- II. Utilización del presupuesto correspondiente al Plan para el personal, los procesos y la tecnología en 2020 y 2021 (al 15 de julio de 2021)

Acrónimos y siglas

FIDA12	Duodécima Reposición de los Recursos del FIDA
HRD	División de Recursos Humanos
ICP	Portal de los Clientes del FIDA
IFI	institución financiera internacional
ORMS	Sistema de Gestión de los Resultados Operacionales
OSR	organismos con sede en Roma
PMD	Departamento de Administración de Programas
RMO	Oficina de Gestión del Riesgo Institucional
TI	tecnología de la información

I. Resumen

A. Introducción

1. El Plan para el personal, los procesos y la tecnología tiene por objeto asegurar que el Fondo disponga de suficientes recursos humanos, 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 contribuir el máximo posible a la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. En este documento se expone la situación del plan desde la última actualización presentada a la Junta Ejecutiva en abril de 2021¹.

B. Progresos realizados hasta la fecha

2. Desde abril de 2020, el plan ha constituido un elemento clave de la transformación institucional del FIDA. En los 18 primeros meses, se han logrado importantes avances en todos los ámbitos, a pesar de los desafíos afrontados durante la pandemia de la COVID-19. Estos progresos positivos pueden resumirse de la siguiente manera:

Línea de trabajo relativa al personal

3. Esta línea de trabajo garantiza que el FIDA cuente con una dotación de personal adecuada y debidamente cualificada, y ha pasado a ser más importante que nunca en el contexto cambiante de la descentralización y las reformas en curso. Ya ha concluido la iniciativa de planificación de alto nivel de la fuerza de trabajo, que se está utilizando como punto de partida para la planificación detallada anual y a medio plazo de la fuerza de trabajo del FIDA. Se ha puesto en marcha el programa dirigido a mejorar las competencias existentes o a adquirir nuevas competencias, que cobrará una mayor visibilidad en el segundo semestre de 2021. Asimismo, se han introducido los cambios necesarios en las políticas y los sistemas para respaldar un mecanismo más robusto de gestión de los talentos (incluida la gestión del desempeño), y se ha puesto en marcha el programa de separación del servicio en apoyo de una mayor descentralización (fase 2.0) y la renovación general a nivel institucional.

Línea de trabajo relativa a los procesos

4. Está a punto de concluir la implementación en las cinco esferas iniciales relacionadas con los procesos institucionales (a saber, viajes, gestión de consultores, contratación, adquisiciones y contrataciones institucionales y procesamiento de documentos), que se seleccionaron con el objetivo de reducir la elevada carga de trabajo y mejorar el equilibrio entre el trabajo y la vida personal. Hasta la fecha, se han modificado una serie de políticas, o se ha propuesto hacerlo en caso necesario, y o bien se han introducido mejoras en los sistemas existentes a fin de simplificar los procesos durante el primer semestre de 2021, o bien está previsto hacerlo para finales de año. Durante la implementación en los primeros procesos seleccionados, se examinó la posibilidad de reestructurar otras esferas relativas a los procesos. Además, esta línea de trabajo fue decisiva a la hora de acelerar la ejecución de las estructuras necesarias para respaldar el Marco de Gestión del Riesgo Institucional.

Línea de trabajo relativa a la tecnología

5. En el marco de esta línea de trabajo, se llevaron a la práctica una serie de soluciones a nivel de todo el sistema para apoyar la reestructuración de los procesos institucionales y la línea de trabajo relativa al personal. Además, se están

¹ La Junta Ejecutiva aprobó el Plan para el personal, los procesos y la tecnología en el período de sesiones de abril de 2020 (véase el documento EB 2020/129/R.3/Rev.2) y, posteriormente, examinó los progresos realizados en los períodos de sesiones de septiembre y diciembre del mismo año (véanse los documentos EB 2020/130/R.39/Rev.1 y EB 2020/131(R)/R.5, respectivamente). La actualización correspondiente al período de sesiones de abril de 2021 (véase el documento EB 2021/132/R.34) se presentó exclusivamente a título informativo.

poniendo en marcha pruebas piloto en materia de automatización estratégica y transaccional con miras a incorporar las tecnologías emergentes en la labor del FIDA desarrollando la capacidad digital del personal para que la apliquen en su propia labor y mejorando las capacidades analíticas de datos para la adopción de decisiones.

C. De cara al futuro

6. Desde abril de 2020, la Dirección ha seguido de cerca los avances logrados con miras a determinar la forma en que el plan podría facilitar e impulsar las iniciativas en curso en el contexto cambiante del FIDA. En concreto, si bien en un principio la atención se centró en cuestiones relacionadas con la plantilla y los servicios de apoyo institucional, en lo que queda del proceso de implementación la Dirección quiere aprovechar las enseñanzas extraídas hasta la fecha a nivel institucional para trasladar la atención a otras esferas operacionales básicas e importantes desde el punto de vista estratégico, a fin de aumentar el impacto global del Plan para el personal, los procesos y la tecnología.
7. En consecuencia, aunque la Dirección está determinada a concluir todas las actividades incluidas en el plan, se han determinado cinco esferas prioritarias de importancia estratégica para lo que queda del proceso de implementación en el marco de las líneas de trabajo relativas al personal, los procesos y la tecnología, a saber: adquisiciones y contrataciones en el marco de los proyectos, desembolsos de préstamos, procesamiento de documentos, mejora de las competencias existentes y adquisición de competencias nuevas, y separación del servicio. En lo que respecta a los recursos, la priorización de esas esferas se justifica de la siguiente manera:
 - **Adquisiciones y contrataciones en el marco de los proyectos:** El proceso de adquisiciones y contrataciones en el marco de los proyectos es un elemento fundamental de las actividades del FIDA, así como del futuro modelo operacional de la FIDA12 y otros ciclos sucesivos. Este proceso permite supervisar las actividades de adquisiciones y contrataciones ejecutadas por las unidades de gestión de los proyectos externas al FIDA. Asimismo, garantiza que esas actividades se lleven a cabo de manera rigurosa y eficiente, que los fondos se destinen al fin acordado y que se haga un uso óptimo de los recursos sobre el terreno. Desde que la Junta Ejecutiva aprobó la Revisión de las Directrices del FIDA para la Adquisición de Bienes y la Contratación de Obras y Servicios en el ámbito de los Proyectos en 2019, esta esfera ha ido cobrando cada vez más importancia. Se han desplegado recursos y se han establecido políticas para garantizar que el FIDA, en consonancia con otras organizaciones homólogas, supervise debidamente las actividades de adquisiciones y contrataciones en el marco de los proyectos. La financiación del plan permite que el Fondo adopte medidas fundamentales de base en esta esfera tan importante.
 - **Desembolsos de préstamos:** El proceso de desembolso de préstamos está intrínsecamente ligado a las adquisiciones y contrataciones en el marco de los proyectos, por lo que la atención prestada a ambos procesos aporta tanto beneficios estratégicos como sinérgicos. Si bien la esfera de los desembolsos de préstamos se benefició en el pasado de la creación del Portal de los Clientes del FIDA (ICP), en ese momento no se incluyó ningún instrumento financiero. Tras seis años en funcionamiento, se han determinado varios aspectos que pueden seguir simplificándose, sobre todo desde el punto de vista del riesgo. Aunque esas mejoras se basan en la experiencia del ICP, suponen un cambio en lo que respecta al enfoque y al objetivo de introducir mejoras sustanciales y sostenibles en la gestión del riesgo y las salidas de efectivo por parte del Fondo.

- **Procesamiento de documentos:** La producción, traducción, edición y distribución de la documentación de los órganos rectores constituye una parte fundamental de la estructura de gobernanza del FIDA. Además de mejorar la calidad y reducir la extensión y la cantidad de los documentos, la Dirección tiene previsto implementar herramientas de traducción y edición desarrolladas por las Naciones Unidas. Este enfoque sacará partido a las iniciativas de reforma que están en curso en el seno de las Naciones Unidas, y también podría reforzar la colaboración entre los organismos con sede en Roma (OSR).
 - **Mejora de las competencias existentes y adquisición de competencias nuevas:** A fin de asegurar que la labor del FIDA siga ajustándose a su cometido, será esencial dotar al personal de las aptitudes necesarias para afrontar los retos de la FIDA¹² y las reposiciones posteriores. El programa tiene por objeto, en primer lugar, permitir que los actuales miembros del personal desarrollen sus aptitudes y, después, suplir la falta de competencias contratando a expertos externos en caso de que sea necesario.
 - **Programa de separación del servicio:** Si bien el enfoque primordial de la Dirección es invertir en la mejora de las competencias existentes del personal y en la adquisición de competencias nuevas en apoyo de la futura orientación del FIDA y su programa de reformas conexas, es necesario impulsar la renovación a nivel institucional a través de un programa de separación del servicio de mutuo acuerdo.
8. Gracias a la reorientación del plan hacia las esferas de interés mencionadas anteriormente, el FIDA estará mejor equipado para satisfacer las nuevas demandas en un contexto de creciente necesidad de procesos sólidos y gestión sistemática de las cuestiones financieras y relativas a las adquisiciones y contrataciones; una mejor documentación para la adopción de decisiones por parte de los órganos rectores, y una renovación a nivel institucional. En la sección II se ofrece información más detallada sobre estas esferas estratégicas clave, mientras que en la sección III se brinda información actualizada sobre todas las líneas de trabajo.

II. Cinco esferas de interés: adquisiciones y contrataciones en el marco de los proyectos, desembolsos de préstamos, procesamiento de documentos, mejora de las competencias existentes y adquisición de competencias nuevas, y separación del servicio

A. Adquisiciones y contrataciones en el marco de los proyectos

9. En la actualidad, el FIDA cuenta con más de 200 proyectos en curso en su cartera y, cada año, supervisa al menos 15 000 operaciones de adquisición de artículos, que abarcan desde material de oficina hasta materiales de construcción para las redes de riego. Sin embargo, hasta la fecha el FIDA no ha invertido ninguna suma considerable para respaldar las operaciones de adquisiciones y contrataciones, lo que ha generado un déficit, además de suponer un riesgo para la organización.
10. El FIDA aspira a mejorar la rigurosidad y la eficiencia de esta esfera relativa a los procesos a través de las siguientes medidas:
- Asignar recursos al proceso de adquisiciones y contrataciones para la ejecución de los proyectos en función del tamaño, el riesgo y la complejidad de la cartera de las divisiones regionales;

- Modificar las evaluaciones de los riesgos ligados a las adquisiciones y contrataciones sobre la base de la Metodología para la Evaluación de los Sistemas de Compras Públicas, de conformidad con las mejores prácticas aplicadas por otras organizaciones, y
 - Diseñar un sistema amplio de adquisiciones y contrataciones que abarque todo el proceso conexo, desde la fase de planificación hasta la conclusión de los contratos.
11. Estas medidas tienen por objeto lograr que, con el paso del tiempo, se profesionalice y mejore sustancialmente la supervisión fiduciaria del FIDA, de tal modo que el Fondo esté al nivel de las instituciones financieras internacionales (IFI) homólogas.

B. Desembolsos de préstamos

12. El FIDA está llevando a cabo una transformación holística de las modalidades de control financiero institucional y gestión financiera de los proyectos. Esto abarca la reestructuración de sus procesos de desembolso de fondos para los proyectos, así como de los marcos conexos de garantías basados en los riesgos institucionales, a fin de adecuarlos a su objetivo y armonizarlos con los de las principales IFI.
13. En el marco de la esfera relativa a los desembolsos de préstamos, las mejoras se basan en las recomendaciones asociadas a la reestructuración de los procesos institucionales, en las que uno de los aspectos señalados como susceptibles de mejora fue el engorroso proceso actual para realizar el control de conformidad *ex ante* para cada solicitud de retiro de fondos. Los cambios tienen por objeto mejorar la eficiencia de los desembolsos para las partes interesadas del FIDA, simplificar la documentación presentada por los proyectos y sustituirla por revisiones específicas *ex post* de los riesgos que darán unas garantías notablemente mayores y de manera más eficiente.
14. La transformación de las prácticas de control financiero reorientará la actividad del personal hacia la gestión de los riesgos asociados al desembolso de efectivo. Al mismo tiempo, la transformación de las prácticas de gestión financiera se basará más en los controles internos y los sistemas de cada país, evitará los mecanismos paralelos y se alejará de los enfoques basados en transacción individuales. Asimismo, aumentará la disciplina financiera para los proyectos que exigen presentar información y hacer un seguimiento del desempeño financiero de manera periódica.
15. En vista de lo anterior, el FIDA se esforzará por transformar tanto las revisiones y aprobaciones de los desembolsos de efectivo como las prácticas de gestión financiera de los proyectos.

C. Procesamiento de documentos

16. Se están logrando avances notables en lo que respecta a la simplificación del procesamiento de documentos en respuesta a las sugerencias de los representantes de los Estados Miembros para que se presentaran documentos más sucintos de manera oportuna. Se han establecido grupos de trabajo interdepartamentales que tienen por objeto revisar los formatos y la extensión de la documentación de los órganos rectores. Asimismo, se ha puesto en marcha una campaña de comunicación para dar a conocer al personal las normas y procedimientos pertinentes, facilitar la planificación futura y hacer más eficientes los procesos de autorización. Por último, la prestación de apoyo específico en materia de redacción y estilo del FIDA ayudará a mejorar la claridad y la coherencia de la información proporcionada a los representantes de los Estados Miembros, y facilitar así la función de supervisión y los procesos de adopción de decisiones.

17. Una parte fundamental de las mejoras en este ámbito consistirá en la implementación de eLuna (del inglés, "electronic Languages of the United Nations"), una herramienta de traducción asistida en línea desarrollada a nivel interno por las Naciones Unidas y dirigida específicamente a los traductores del sistema de las Naciones Unidas. Esta herramienta recupera los textos traducidos anteriormente y reconoce automáticamente la terminología especializada de las Naciones Unidas. En la actualidad, también se están manteniendo conversaciones con la Secretaría de las Naciones Unidas para evaluar si el sistema global de gestión de la documentación (gDoc) podría implementarse en el FIDA. La Dirección está convencida de que la armonización con los sistemas de referencias y procesamiento de documentos de las Naciones Unidas está en consonancia con el sentido del programa de reforma de las Naciones Unidas. Asimismo, podría sentar las bases para estrechar la colaboración con los demás OSR si todos ellos hicieran uso de la misma plataforma.

D. Mejora de las competencias existentes y adquisición de competencias nuevas

18. A partir de las iniciativas de adquisición de nuevas competencias puestas en marcha en 2020, el FIDA ha diseñado un programa de mejora de las competencias existentes para alcanzar la excelencia operacional, en consonancia con la fase 2.0 del proceso de descentralización, a fin de dar respuesta a cualquier nueva necesidad detectada durante su ejecución. El programa abarca:
- programas de capacitación para mejorar las competencias existentes con planes de estudio definidos (academias) en materia de operaciones, finanzas y liderazgo y gestión, dirigidos a la mayor parte del personal que ocupa puestos fundamentales (80 %). La capacitación se está impartiendo de conformidad con los planes de desarrollo de las divisiones con el objetivo de suplir la falta de competencias detectada en el ejercicio de planificación estratégica de la fuerza de trabajo. Hasta la fecha, se han impartido seis tandas de capacitación sobre liderazgo y gestión, y está previsto que en septiembre de 2021 se pongan en marcha los primeros cursos impartidos por las academias de operaciones y finanzas;
 - certificaciones e iniciativas de capacitación en las esferas de la tecnología de la información (TI), las finanzas, los recursos humanos, las cuestiones jurídicas, el protocolo y la seguridad. A través del Instituto de Personal y Desarrollo y las acreditaciones del Instituto de Finanzas Públicas y Contabilidad se expiden de manera continua certificaciones específicas en materia de recursos humanos y finanzas;
 - un conjunto de iniciativas mundiales de aprendizaje, incluido un módulo de aprendizaje electrónico diseñado recientemente sobre el marco de delegación de facultades del FIDA, la gestión del estrés en el lugar de trabajo y clases de idiomas adaptadas, y
 - una nueva plataforma de aprendizaje que utiliza la herramienta LinkedIn Learning para impartir módulos de capacitación accesibles desde todo el mundo, que se adaptan al ritmo particular de cada persona y abarcan competencias técnicas y aptitudes interpersonales.
19. El programa ya se ha puesto en marcha y está previsto que continúe hasta 2023.

E. Separación del servicio

20. En 2021 se han firmado una serie de acuerdos de separación del servicio, por un valor total de USD 482 000, en virtud de los cuales las separaciones tendrán lugar para finales de 2021. Se han acordado otros seis ceses, y se están preparando los acuerdos de separación pertinentes. Otros tres casos más se están examinando en la actualidad.

21. Todos los acuerdos ultimados se llevaron a cabo 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).

III. Información actualizada sobre las líneas de trabajo

A. Personal

Planificación estratégica de la fuerza de trabajo

22. El ejercicio de planificación estratégica de la fuerza de trabajo abarcó: i) las competencias, abordadas a través del programa de mejora de las competencias existentes y adquisición de competencias nuevas descrito anteriormente, y ii) la capacidad, es decir, el número de miembros del personal que se han considerado en la planificación interna anual y a medio plazo de la fuerza de trabajo.

Auditoría de las funciones

23. A fin de ajustar la auditoría de las funciones a la fase 2.0 del plan de descentralización, actualmente se está haciendo hincapié en auditar las funciones del Departamento de Administración de Programas (PMD), la División de Servicios de Gestión Financiera y el Departamento de Estrategia y Conocimientos que está previsto descentralizar en 2021-2022. Las clasificaciones externas de la categoría y el nivel se harán por tandas dentro de cada división.
24. La División de Recursos Humanos (HRD) está ultimando las directrices y procedimientos generales para la auditoría de las funciones, en los que se abordarán aquellos casos donde la clasificación externa repercuta en los actuales titulares de esos puestos.

Gestión del desempeño

25. Al 30 de junio de 2021, el 60 % de todo el personal directivo había completado un programa de capacitación a medida sobre gestión del desempeño. Para el último trimestre de 2021, está previsto que esa cifra alcance el 100 %.
26. A fin de reforzar aún más los nuevos procedimientos para la gestión del desempeño, así como la cultura conexas, se ha publicado una guía detallada sobre la gestión del desempeño insuficiente para ayudar tanto a los directores como a los miembros del personal.
27. De los cuatro planes de mejora del desempeño que se encontraban en curso en 2020, dos miembros del personal completaron satisfactoriamente sus planes, mientras que en los otros dos casos se han puesto en marcha nuevos planes en 2021. En lo que va de año, tres nuevos miembros del personal han comenzado a participar en planes de mejora del desempeño (por lo que el total en 2021 asciende a cinco).

B. Procesos

Viajes

28. El ejercicio de reestructuración de los procesos institucionales dio lugar a 10 recomendaciones para mejorar el sistema, las políticas y los procedimientos relativos a los viajes a fin de simplificar varios procesos manuales que a menudo conducían a errores y obligaban a la repetición manual de las operaciones por parte de los viajeros, los encargados de solicitar los viajes, los directores que los aprueban y el equipo responsable de los viajes. Hasta la fecha, se han aplicado ocho recomendaciones y las dos restantes se atenderán en el tercer trimestre. A causa de las dificultades ocasionadas por la pandemia, aún es pronto para calcular los beneficios cuantitativos: si bien el volumen de viajes ha disminuido en líneas generales, su naturaleza ha sido mucho más compleja y a menudo ha sido

necesario realizar numerosos cambios y viajes de última hora. De conformidad con las recomendaciones para la reestructuración de los procesos institucionales, el equipo encargado de los viajes ha revisado la política de viajes del FIDA, ha designado a coordinadores y ha impartido capacitación obligatoria en materia de viajes a más de 800 viajeros, lo que contribuirá a mejorar la comprensión del proceso y a reducir los errores. La aplicación de los cambios propuestos en el ejercicio de reestructuración también entraña la creación de un nuevo tablero para gestionar los viajes (véase el recuadro 1).

Recuadro 1

Procesos: Testimonios sobre viajes

El **tablero para la gestión de los viajes** constituye una herramienta única, diseñada a través del sistema PeopleSoft, que ofrece al equipo encargado de los viajes y a los directores de las divisiones un panorama amplio, integrado e interactivo del gasto institucional en concepto de viajes, así como de las tendencias y los datos de los viajeros del FIDA, todo en el mismo sitio. El tablero reduce la necesidad de utilizar procesos manuales y permite acceder en tiempo real a los datos de los viajeros y a la información sobre sus autorizaciones de seguridad para viajar, algo fundamental para cumplir los requisitos de seguridad en una organización descentralizada. El tablero brindará a los directores de las divisiones acceso directo, actualizado e integral a información sobre los gastos, las políticas y el cumplimiento de las normas de seguridad en la esfera de los viajes.

Contratación

29. La reestructuración de los procesos institucionales en el ámbito de la contratación dio lugar a una serie de recomendaciones clave relativas a la simplificación del proceso de selección del FIDA y a la mejora de la experiencia de los candidatos. Esas recomendaciones entrañaban un impacto tecnológico, así como repercusiones en la Política de Recursos Humanos, a los que se dio respuesta con la publicación de la versión revisada de los Procedimientos de aplicación en materia de recursos humanos, en junio de 2021. En esta nueva versión se introdujeron nuevas disposiciones para la contratación, como grupos de entrevistadores más reducidos, la mejora de la comprobación de referencias, la simplificación de los informes de las entrevistas, la adecuación de los requisitos académicos y la mejora del proceso de evaluación, incluida la evaluación de la idoneidad para la agilidad profesional. Las recomendaciones que entrañan un impacto tecnológico se han abordado a través de la renovación a gran escala de la tecnología existente para la contratación. A principios de julio de 2021, se puso en marcha con buenos resultados la nueva plataforma para los candidatos, como uno de los principales productos de la nueva Plataforma de Gestión del Talento.

Gestión de consultores

30. La plataforma para los candidatos también abordó muchos de los componentes de TI mencionados en las recomendaciones para la reestructuración de los procesos institucionales relativas a la gestión de consultores. La reestructuración del proceso de gestión de consultores dio lugar a una serie de soluciones fundamentales para simplificar la administración de los contratos de consultoría. Las recomendaciones propuestas también entrañaban algunos cambios en las disposiciones de la Política de Recursos Humanos, que se introdujeron con la publicación de una versión revisada del Manual del FIDA sobre consultores y otras personas que trabajen para este con contratos fuera de plantilla a principios de julio de 2021, cuando se puso en marcha la plataforma. Las novedades introducidas en la política y el sistema dieron lugar a una metodología simplificada y automatizada para calcular la duración de los contratos, preparar de manera automatizada los mandatos y firmar los contratos de manera automática y en línea a través de un proceso electrónico. Está previsto que otros componentes informáticos resultantes de la revisión de los procesos institucionales se implementen en 2022.

Fondos suplementarios

31. La gestión y administración de los fondos suplementarios se señaló como una de las esferas institucionales que convenía examinar. Se observó que sería beneficioso aclarar las funciones, sobre todo las relativas a la movilización de los recursos,

mejorar la gestión de dichos recursos y la presentación de información a ese respecto, y aumentar la comprensión a nivel interno de los procesos y procedimientos relacionados con su gestión y movilización.

32. El diseño de una estrategia relativa a los recursos suplementarios constituye el primer paso para responder a las conclusiones de la reestructuración de los procesos institucionales, así como la primera de una serie de medidas encaminadas a reforzar la gestión de los fondos suplementarios del FIDA.
33. Una medida inmediata consistirá en crear un flujo de documentación para facilitar que, desde cualquier ámbito del FIDA, puedan hacerse aportaciones y emitirse autorizaciones en relación con los principales acuerdos de fondos suplementarios y los documentos conexos. La actualización de la plataforma Scriptoria permitirá crear un único flujo de documentación, lo que reduciría a su vez el tiempo que llevan las tareas administrativas y el riesgo de encontrar distintas versiones de cada documento.

Adquisiciones y contrataciones institucionales

34. Ya han concluido todas las medidas de aplicación relativas a esta esfera, y se han alcanzado los beneficios previstos (192 horas). La Dirección opina que la mejora de las adquisiciones y contrataciones institucionales refleja un aumento positivo de la capacidad general de mejora a nivel interno (por ejemplo, detectando nuevas esferas en las que eliminar la reelaboración de las tareas).

Comunicaciones internas y externas

35. El FIDA ha aprovechado la oportunidad para aumentar su visibilidad en el plano mundial y para mejorar su capacidad de comunicarse eficazmente a nivel interno en el marco de una mayor descentralización institucional. Las reformas relativas a la reestructuración de los procesos institucionales en el ámbito de las comunicaciones externas incluirán una estrategia de comunicación para dar forma al enfoque del Fondo. A nivel interno, si se mejoraran las herramientas de planificación y gestión de los proyectos, se podría reducir la carga del personal de la División de Comunicaciones derivada de la excesiva reelaboración de las tareas y de gestionar las solicitudes de comunicación de última hora.

Gestión del riesgo institucional

36. La gestión del riesgo institucional ha mejorado de manera considerable e integrada a nivel de toda la organización, sobre todo tras la conclusión de la Política del FIDA sobre Gestión del Riesgo Institucional. Esta política desempeñará un papel fundamental a la hora de poner en funcionamiento el marco de gestión del riesgo del FIDA, pues será el nexo de unión entre la estructura de la gobernanza y las herramientas para lograr una gestión del riesgo eficaz. Además, se ha concluido la estructura de gobernanza del riesgo que, además de reflejar las mejores prácticas, se ha adaptado a la clasificación de los riesgos del FIDA, a su situación concreta, así como a su tamaño y complejidad. Entre los principales componentes de la labor en curso se encuentran las continuas mejoras en los indicadores básicos de riesgo, los parámetros de medición, las herramientas de TI y los procesos de control. 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 estos y la entrada en vigor de políticas fundamentales. La Oficina de Gestión del Riesgo Institucional (RMO) también está trabajando en el Marco de Apetito de Riesgo y la declaración conexas, que sacará partido a la actualización de los parámetros de medición y los datos disponibles para la notificación del apetito de riesgo en el tablero de riesgos institucionales, que se encuentra en vías de conclusión. Por último, la RMO sigue centrándose en desplegar actividades para respaldar 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.

C. Tecnología

Línea de trabajo relativa al personal

37. Se ha puesto en funcionamiento la nueva Plataforma de Gestión del Talento en línea. Esta plataforma ofrece una visión holística de todo el personal del FIDA, desde la presentación de candidaturas hasta la separación del servicio, y comprende toda la información pertinente relativa a los datos personales, las aptitudes, el empleo y el desempeño de cada miembro del personal. Asimismo, permite al FIDA gestionar de manera proactiva las iniciativas para mejorar las competencias existentes, así como adoptar un enfoque dinámico en lo que respecta al desarrollo del personal a lo largo de toda su carrera profesional. Permite acceder fácilmente a información fundamental como la disponibilidad y ubicación de determinadas aptitudes o las tendencias de la fuerza de trabajo, lo que será un recurso tremendamente valioso para la planificación de los recursos humanos en el futuro.

Línea de trabajo relativa a los procesos

38. Ya se han aplicado 17 recomendaciones vinculadas a la tecnología para la reestructuración de los procesos institucionales en las esferas de los viajes, la gestión de consultores y la contratación.
39. En este momento, la labor técnica conexas se desplaza a las operaciones básicas y aborda aspectos más estratégicos del funcionamiento del FIDA, de modo que la labor de base debe comenzar en las esferas clave de las adquisiciones y contrataciones en el marco de los proyectos y los desembolsos de préstamos, esto es, dos cuestiones institucionales que es prioritario mejorar. Aunque es posible que en el futuro sea necesario desplegar nuevos esfuerzos para satisfacer las cambiantes necesidades operacionales y políticas institucionales, el Plan para el personal, los procesos y la tecnología permitirá al FIDA acelerar la adopción de las primeras medidas esenciales en estas esferas.

Automatización

40. Las 11 pruebas piloto desarrolladas en 2020 se utilizan ahora a diario en todas las divisiones y departamentos del FIDA. El Departamento de Operaciones Financieras (FOD) recurre a procesos automatizados para cargar tres tasas de cambio y dietas diarias diferentes y conciliar los estados de cuenta bancarios con los sistemas institucionales, garantizando así el uso de datos actualizados. En el PMD, los equipos de los proyectos utilizan la automatización para cargar los resultados de los proyectos tras las misiones con solo pulsar un botón, y de esa forma evitan errores y el laborioso tratamiento manual de archivos de datos complejos. La automatización también se utiliza antes de las misiones, para cotejar de manera automática los distintos documentos de conocimientos a fin de que todos los participantes reciban información actualizada. El chatbot del FIDA sobre la COVID-19, que responde a las preguntas formuladas por el personal en relación con la COVID-19 y la respuesta del Fondo, está disponible las 24 horas del día. Desde que se puso en marcha a mediados de marzo, el robot ha mantenido más de 2 500 interacciones con el personal del FIDA. Aprovechando el plan, el FIDA ha adquirido experiencia de primera mano en la utilización pragmática de la automatización en casos de uso reales. En 2022 está previsto integrar al menos cinco nuevas automatizaciones, que están a la espera de aprobación final.
41. Las pruebas piloto de **automatización estratégica** se centran en los datos. *OmniData* facilitará al personal acceso sin contratiempos a la información, tanto interna como externa, y proporcionará las herramientas necesarias para crear tableros reveladores que generen el impacto deseado, lo que democratizará a su vez el acceso a los datos y el análisis en el seno del FIDA.

42. También se están llevando a cabo otras actividades como la visualización de los análisis. El FIDA sacará más partido al potencial de los sistemas de información geográfica para visualizar los datos, como los indicadores de la pobreza en las zonas donde se ejecutan los proyectos. Otra de las prioridades de esta labor radica en construir una comunidad en la que el personal del FIDA pueda adquirir e intercambiar experiencias.

Recuadro 2

Testimonios del personal sobre la línea de trabajo relativa a la tecnología

La automatización del proceso de carga de las tasas de cambio para la División de Contraloría Financiera supuso sin duda una importante mejora:

“Antes del *bot*, las tasas de las Naciones Unidas debían introducirse a mano, lo que entrañaba el riesgo de errores humanos. Ya no es una carga mantener actualizadas las tasas de cambio vigentes”.

Gracias a la automatización del marco lógico del PMD, la tecnología se puso a la par de las expectativas:

“Cuando introdujimos por primera vez el Sistema de Gestión de los Resultados Operacionales (ORMS), algunos colegas me preguntaron ‘¿por qué no podemos cargar el marco lógico de Excel en el sistema, en lugar de tener que volver a escribirlo todo?’ Y yo les contesté: ‘eso es imposible, ¡es ciencia ficción!’ Y hoy en día ya no lo es”.

Para un auxiliar de proyectos, la automatización de la nota conceptual del ORMS fue algo mágico:

“¡Era superfácil! Bastaba con apretar un botón y dejar que se hiciera la magia. ¡Así se ahorra muchísimo tiempo!”

Gracias a la Plataforma de Gestión del Talento se han logrado avances tangibles:

“La División de Recursos Humanos (HRD) recibe solicitudes como ‘¿Puedes pasarme una lista de personas que hablen francés?’. Antes, la HRD no podía responder fácilmente a este tipo de peticiones. Sin embargo, con la nueva Plataforma de Gestión del Talento, podemos añadir y buscar rápidamente determinadas aptitudes y aportar la información solicitada. Se prestará especial atención a recabar datos certeros, ya que servirán como fundamento para aplicar un enfoque de gestión del talento basado en datos”.

IV. Indicadores básicos de resultados y beneficios estimados

43. En el cuadro 2 del anexo I figura una lista actualizada de los indicadores básicos de resultados. Igualmente, en el cuadro 1 de dicho anexo se han revisado los beneficios estimados en comparación con los cuantificados hasta la fecha. Tanto los indicadores como los beneficios reflejan los desafíos afrontados —en lo que respecta a la puntualidad de la implementación en determinadas esferas (como la reestructuración de los procesos institucionales) y la cuantificación de los beneficios— a la hora de implantar este complejo programa de reforma durante la pandemia de la COVID-19).

V. Información actualizada sobre las comunicaciones y la difusión

44. El objetivo principal del enfoque para gestionar el cambio radica en respaldar la sensibilización, las aptitudes y la rendición de cuentas del personal del FIDA en asuntos relacionados con el Plan para el personal, los procesos y la tecnología.
45. Desde la actualización presentada en abril de 2021, el grupo de trabajo del plan se ha reunido cada dos semanas y ha publicado las actas de esas reuniones en línea. La Asociación del Personal del FIDA participa en el grupo de trabajo y sus actividades en calidad de observadora y, a través de su boletín informativo, brinda periódicamente información actualizada a sus miembros acerca de todas las reformas de gran envergadura, incluido el Plan para el personal, los procesos y la

tecnología. El grupo de trabajo ha presentado información actualizada al Comité de Gestión Ejecutiva en dos ocasiones, y ha convocado una reunión especial sobre los avances en la reestructuración de los procesos institucionales con el Presidente y los Vicepresidentes Adjuntos.

46. A mediados de julio, el plan fue una de las principales cuestiones abordadas en el foro del FIDA para todo su personal, organizado por el Presidente para tratar el programa general de reforma del Fondo, las interrelaciones entre el plan, la fase 2.0 del proceso de descentralización y la cultura en el lugar de trabajo, y la manera en que las reformas contribuyen a los objetivos de la FIDA12.

VI. Utilización del presupuesto

47. La asignación total del presupuesto agregado para 2020 y 2021 asciende a USD 9,54 millones. De ese monto, al 15 de julio de 2021, se han utilizado un total de USD 5,099 millones, esto es, el 53%. La Dirección ha llevado a cabo una evaluación detallada de los costos previstos de aquí a finales de 2022 y estima que, para concluir el proyecto, se necesitará la suma de USD 6,744 millones (incluida la utilización de USD 2,315 millones en 2022). En el anexo II se resumen las repercusiones financieras para el resto del programa teniendo en cuenta el cambio estratégico a favor de cuatro esferas prioritarias.

VII. Riesgos más importantes y medidas de mitigación

48. En abril de 2020, la Dirección expuso ante la Junta Ejecutiva cinco esferas principales de riesgo (véase el cuadro 3 del documento [EB 2020/129/R.3/Rev.2](#), pág. 14), además del riesgo planteado por la COVID-19. Desde la información actualizada presentada en abril, 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.
49. El principal riesgo adicional detectado desde la última actualización es que el Plan para el personal, los procesos y la tecnología se está ejecutando de manera simultánea a la fase 2.0 del proceso de descentralización. Esto implica que las decisiones sobre qué puestos del personal deben descentralizarse se están tomando al mismo tiempo que se realiza la auditoría de las funciones, que analiza la categoría de cada puesto de la plantilla. El riesgo que esto supone para la auditoría de las funciones queda mitigado por el ejercicio de planificación dinámica de la fuerza de trabajo, así como por la colaboración estrecha y el diálogo constante entre el grupo de trabajo del plan y los grupos de trabajo encargados de la descentralización.

VIII. Conclusión

50. La Dirección se muestra satisfecha con los sólidos avances en la implementación logrados hasta la fecha, así como con las mejoras institucionales que están comenzando a percibirse en toda la organización, a pesar de los desafíos afrontados en los últimos 18 meses.
51. En todas las líneas de trabajo, el próximo semestre será crucial para que el personal se familiarice con los nuevos sistemas y procesos; para que se planifiquen e introduzcan nuevos cambios, y para que la búsqueda de la mejora continua se convierta en una parte integral de la cultura institucional.

Información actualizada sobre los beneficios de la reestructuración de los procesos institucionales y los indicadores básicos de resultados

Cuadro 1
Información actualizada sobre los beneficios

Esfera	Beneficios (horas ahorradas)		Observaciones
	Determinados inicialmente	Revisados	
Viajes	4 156 –5 161	3 222	Los beneficios cuantitativos iniciales se basaron en el volumen de viajes de 2019. Los cambios experimentados en el contexto de los viajes en misión debido a la pandemia (menor volumen de viajes y mayor cantidad de reservas de última hora, por ejemplo) ha impedido alcanzar los beneficios previstos en lo que respecta a 2021. Si bien actualmente no se están logrando los beneficios estimados, se espera que empiecen a ser más evidentes a medida que vayan disminuyendo las perturbaciones sufridas por los viajes en misión a causa de la COVID-19. La mayor parte de los ahorros determinados inicialmente se dan a nivel de los usuarios (por ejemplo, los viajeros), por lo que será necesario contar con un mecanismo robusto que determine los beneficios tras la implementación.
Contratación	2 928	2 928	Implementación finalizada. Se hará un seguimiento de los beneficios cuando haya concluido el despliegue.
Gestión de consultores	3 730	3 730	Implementación finalizada de muchos de los elementos de TI. Se volverán a confirmar los beneficios cuando haya concluido el despliegue y se haya acompañado de una sólida comunicación sobre la manera de aumentar la eficiencia en el trabajo. En 2022 está previsto introducir nuevos cambios en materia de tecnología.
Adquisiciones y contrataciones institucionales	195 –213	192	La función de adquisiciones y contrataciones es una esfera donde los encargados institucionales han aprovechado la labor de la empresa consultora Alvarez & Marsal (A&M) para impulsar la capacidad interna para crear y perfeccionar los procesos de manera constante. Los beneficios distintos de los recomendados inicialmente se centran en acabar con la reelaboración de las tareas y aprovechar los recordatorios automatizados.
Procesamiento de documentos	3 903	0	El supuesto fundamental fue la reducción de la cantidad de palabras totales que debían editarse y traducirse. En la actualidad, esa cantidad está aumentando debido al número y la extensión crecientes de los documentos, así como a la celebración de más reuniones y eventos. Tal vez sea necesario estudiar otro parámetro de medición que determine posibles mejoras en materia de eficiencia habida cuenta del contexto, sobre la base de la aplicación plena y oportuna de todas las recomendaciones conexas para la reestructuración de los procesos institucionales (incluida, entre otras, la mejora de las directrices).
Total	14 912 – 15 935	10 072	

Cuadro 2

Progresos realizados respecto de los indicadores básicos de resultados a mediados de julio de 2021

<i>Indicadores</i>	<i>Metas</i>	<i>Valor de referencia</i>	<i>Situación</i>	<i>Calendario</i>
Indicadores de los efectos directos				
1. Índice de compromiso del personal (encuesta general del personal)	80 %	Encuesta general del personal de 2018: 72 %	Por determinar	2021
2. Reducción del déficit de competencias	Reducción del déficit del 25 %	Encuesta sobre déficit de competencias de 2019	Avances satisfactorios	2022
3. Porcentaje de ofertas de empleo aceptadas en relación con las ofertas realizadas	> 95 %	92 %	Por determinar	2021
4. Personal que sale de un ciclo de desempeño insuficiente	> 90 % del personal que presentaba desempeño insuficiente		Avances satisfactorios	2022
5. Reducción del tiempo para cubrir las vacantes profesionales del Cuadro Orgánico (días)	90 días	100 días	Por determinar	2021
6. Reducción del gasto total en horas extras al año	Reducción del 15 %	2019: USD 300 000	Avances satisfactorios	2022
7. Horas de trabajo del personal ahorradas por año	15 000 horas al año	2019	Avances satisfactorios	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 %	Avances satisfactorios	2023
9. Reducción de los costos relativos de las funciones, servicios y gobernanza institucionales	25 %	2019: 27 %	Avances satisfactorios	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		115 funcionarios han recibido hasta la fecha capacitación para mejorar las competencias existentes y adquirir competencias nuevas	T4* de 2021
11. Examen de todos los puestos (auditoría de las funciones)	100 %		Hasta la fecha: finalización del 15 %, el 30 % se encuentra en distintas etapas del proceso de verificación	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		Finalización del 60 %	T4 de 2021
14. Establecimiento de un sistema de gestión del desempeño especialmente adaptado	Concluida		Concluida	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

<i>Indicadores</i>	<i>Metas</i>	<i>Valor de referencia</i>	<i>Situación</i>	<i>Calendario</i>
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 2022	T4 de 2020
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 del Cuadro Orgánico		Finalizado (6 %) y en constante aumento	T4 de 2020
24. Integración de las pruebas piloto de automatización	25 %		Avances satisfactorios	T4 de 2021

* Nota: T1 = primer trimestre; T4 = cuarto trimestre.

Utilización del presupuesto correspondiente al Plan para el personal, los procesos y la tecnología en 2020 y 2021 (al 15 de julio de 2021)

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

Medida	Asignaciones de los fondos destinados a la inversión en capital humano especializado aprobadas para 2020 y 2021			Reasignación propuesta de los fondos disponibles	Utilización de la inversión en capital humano especializado en 2022, indicada en la información actualizada sobre el Plan para el personal, los procesos y la tecnología que se brindó anteriormente a la Junta Ejecutiva	Costos previstos totales para concluir el plan en 2021/22
	Presupuesto	Utilizados	Disponibles			
Planificación estratégica de la fuerza de trabajo por división	320	319	1	-1	-	-
Capacitación dirigida a mejorar las competencias existentes o adquirir nuevas	740	293	447		310	757
Programa para la separación del servicio	2 000	482	1 518	26	705	2 249
Capacitación y apoyo para supervisores	200	175	25	-25		-
Aplicación de 25 recomendaciones adicionales	1 300	1 298	2*	-2		
Mejora de la madurez de los procesos institucionales	350	52	298*	-298		
Análisis de nuevos procesos institucionales	800	642	158*	-158		
Aplicación de otras recomendaciones	950	152	798	458	1 200	2 456
Integración del Marco de Gestión del Riesgo Institucional	760	238	522		100	622
Plataforma de Gestión del Talento	650	628	22	-22		-
Soluciones y cambios tecnológicos para la reestructuración de los procesos institucionales	810	562	248	22		270
Casos de uso de automatización (estratégicos)	660	270	390			390
Total general	9 540	5 099	4 429	-	2 315	6 744

* Estos fondos disponibles guardan relación con los ahorros logrados en el proceso competitivo de adquisiciones y contrataciones, y reasignarán a la reestructuración de los procesos institucionales y línea de trabajo relativa a los procesos.