

Signatura: EB 2022/135/INF.4
Fecha: 31 de marzo de 2022
Distribución: Pública
Original: Inglés

S



Invertir en la población rural

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

Nota para los representantes en la Junta Ejecutiva

Funcionarios de contacto:

Preguntas técnicas:

Guoqi Wu

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

Thomas Bousios

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

Alberto Cogliati

Vicepresidente Adjunto y Oficial Jefe de Gestión 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

Candida Sansone

Directora, a. i.
División de Recursos Humanos
Tel.: (+39) 06 5459 2434
Correo electrónico: c.sansone@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 — 135.º período de sesiones
Roma, 25 a 27 de abril de 2022

Para **información**

Índice

Resumen	ii
I. Información actualizada sobre las esferas prioritarias	1
A. Adquisiciones y contrataciones en el marco de los proyectos	1
B. Desembolsos de préstamos	1
C. Procesamiento de documentos	2
D. Mejora de las competencias existentes y adquisición de competencias nuevas, y programa de separación del servicio	2
E. Automatización	3
II. Información actualizada sobre las líneas de trabajo	4
A. Personal	4
B. Procesos	4
C. Tecnología	6
III. Gestión del cambio y comunicación	6
IV. Disposiciones relativas a la ejecución	7
V. Riesgos más importantes y medidas de mitigación	8
VI. Utilización del presupuesto y actualización	8
Anexos	
I. Utilización del presupuesto para inversión en capital humano especializado a 10 de marzo de 2022	9
II. Calendario de ejecución revisado 2020-2022	10
III. Progresos realizados respecto de los indicadores básicos de resultados a mediados de marzo de 2022	11
IV. Información actualizada sobre los progresos realizados respecto del plan de mejora de las competencias existentes para alcanzar la excelencia operacional, por grupo	13

Resumen

1. Este es el último año de ejecución del Plan para el personal, los procesos y la tecnología, cuya finalidad consiste en permitir que el FIDA haga la mayor contribución posible al logro de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, dotándolo de recursos humanos con capacidades y competencias suficientes, procesos institucionales eficientes y las soluciones tecnológicas necesarias para obtener resultados eficaces en materia de desarrollo.
2. Para finales de 2022, se prevé que los trabajos planificados se habrán ultimado en todas las líneas de trabajo. Han empezado a materializarse aumentos de eficiencia y beneficios, los cuales se estima se lograrán cuando se hayan integrado plenamente en los procesos, sistemas y prácticas de trabajo del FIDA.
3. Se han realizado progresos importantes en todas las líneas de trabajo durante los dos primeros años de ejecución. La Dirección ha examinado tanto los progresos favorables como las enseñanzas extraídas hasta la fecha y, a fin de garantizar un resultado satisfactorio, ha determinado las siguientes esferas de atención para lo que resta del período de ejecución:
 - El eje de las actividades de ejecución seguirá centrándose en las seis esferas prioritarias que son clave para las operaciones del FIDA, a saber: las adquisiciones y contrataciones en el marco de los proyectos; los desembolsos de préstamos; la mejora de las competencias existentes y la adquisición de competencias nuevas; el programa de separación del servicio; el procesamiento de documentos, y la automatización.
 - La importancia que tiene para el éxito de los proyectos la estrecha colaboración entre el Comité de Gestión Ejecutiva (EMC), en calidad de comité directivo, el grupo de trabajo sobre el plan, los encargados de las operaciones, el personal del FIDA en su conjunto y la Junta Ejecutiva se vio respaldada por la eficacia de la gestión del cambio y las comunicaciones. En su retiro de planificación de enero de 2022, el EMC volvió a confirmar su firme compromiso con el logro de las metas del plan y la conclusión satisfactoria de su ejecución.
 - Mayor énfasis en la mejora de las tareas de seguimiento y el aumento de la obtención de beneficios. El grupo de trabajo está afrontando de manera proactiva los desafíos que plantea el seguimiento de los beneficios e introduciendo medidas para abordar la cuestión de la disponibilidad de personal. Las mejoras del sistema y las soluciones tecnológicas se han complementado y reforzado con iniciativas dirigidas a promover cambios culturales y de comportamiento.
 - Fortalecimiento de la manera en que el plan se coordina con otras reformas en curso (por ejemplo, la segunda fase del proceso de descentralización) y las facilita.
 - La próxima auditoría interna del plan, que realizará la Oficina de Auditoría y Supervisión, aportará información valiosa para su ejecución.

I. Información actualizada sobre las esferas prioritarias

A. Adquisiciones y contrataciones en el marco de los proyectos

1. Las adquisiciones y contrataciones realizadas en el marco de los proyectos constituyen una actividad importante para todos los proyectos del FIDA. En la actualidad, los prestatarios del FIDA introducen las actividades de adquisición y contratación propuestas en un plan fuera de línea. A continuación, el personal del Fondo realiza comprobaciones manuales del cumplimiento de las directrices nacionales y del FIDA. Esas comprobaciones suponen intercambios constantes entre los equipos y exigen mucho tiempo. Con la inversión estipulada en el Plan para el personal, los procesos y la tecnología, se financiará un plan de adquisiciones y contrataciones en línea (módulo 1 del sistema integral) creado especialmente para ser utilizado por los equipos de adquisiciones y contrataciones del FIDA y de los gobiernos beneficiarios. El sistema validará automáticamente los umbrales y las fechas de las adquisiciones y las contrataciones, y orientará a los prestatarios para que realicen una planificación realista de sus actividades.
2. El trabajo técnico se puso en marcha en enero de 2022, y está previsto que la primera entrega de componentes fundamentales sea a finales del primer trimestre, mientras que el módulo 1 se concluirá en el último trimestre de 2022. Se está elaborando un plan de gestión del cambio que garantice el éxito de la puesta en marcha, también mediante la capacitación de los equipos del FIDA y de los países beneficiarios. Con el nuevo sistema mejorarán notablemente la gestión, el uso de los recursos y la supervisión en relación con las actividades de adquisición y contratación que se realicen en el marco de los proyectos. Disminuirá el riesgo institucional, aumentará la transparencia, mejorará la planificación y la toma de decisiones, y las prácticas del FIDA se armonizarán con las de sus organizaciones homólogas. La Dirección estima que el nuevo sistema reducirá en un 20 % el tiempo que tanto el FIDA como los prestatarios dedican a la creación y examen de cada plan de adquisiciones y contrataciones.

B. Desembolsos de préstamos

3. En la reestructuración de los procesos institucionales se detectaron aspectos importantes que deben mejorarse respecto del proceso de desembolso de préstamos. Con las modificaciones al Portal de los clientes del FIDA se integrará más estrechamente la labor de análisis fiduciario dirigida a conceder financiación a los países e introducir mejoras con la puesta en práctica de la modalidad de garantía basada en la consideración de los riesgos y con el uso de los sistemas de los países. Las actualizaciones permitirán al FIDA centrar su atención en los controles del efectivo y en las nuevas comprobaciones a las que se someten todos los desembolsos para luchar contra el blanqueo de dinero y el fraude. Con la inversión en capital humano especializado estipulada en el plan, se financian dos componentes de la primera fase, a saber: i) los desembolsos del Portal de los clientes del FIDA, y ii) la gestión de la liquidez. Ya se está llevando a cabo el desarrollo técnico, tras validarse los requisitos institucionales en detalle. Se avanza por buen camino en la gestión de la liquidez, que se ultimarà a finales del segundo trimestre de 2022, mientras que el componente relativo a los desembolsos del Portal de los clientes del FIDA se ultimarà en el último trimestre de 2022.
4. Para ayudar a gestionar estos cambios de manera eficaz, paralelamente se están preparando las enmiendas a las políticas y los procedimientos de apoyo, como cambios en la "carta al prestatario", la actualización de los controles financieros y actualizaciones a las orientaciones internas. Lo más probable es que los beneficios empiecen a materializarse a partir de 2023. Sin embargo, en lo que respecta al control financiero, que ha permitido avanzar en la puesta a prueba de los nuevos controles integrados, ya se han observado aumentos de eficiencia sustanciales en la velocidad en que se examinan y aprueban las solicitudes de retiro de fondos, lo que permite pasar a centrar la atención en esferas de mayor riesgo.

C. Procesamiento de documentos

5. En febrero de 2022, el FIDA firmó un acuerdo con las Naciones Unidas para utilizar la herramienta eLUNa de apoyo a la edición y la traducción, que reunirá en un mismo lugar las múltiples herramientas de traducción, terminología, verificación de referencias y edición que se utilizan actualmente. El personal de la Oficina del Secretario (SEC) ha comenzado a recibir capacitación sobre eLUNa. Si bien los beneficios que genere la aplicación de todas las recomendaciones relativas al procesamiento de documentos solo podrán cuantificarse cuando haya transcurrido un período suficiente de aplicación, las estimaciones actuales indican un ahorro de 1 700 horas al año (sobre la base del nivel de palabras de 2019).
6. Ya se están aplicando las nuevas directrices para la preparación de los documentos de los órganos rectores, que fueron aprobadas por la Junta en diciembre de 2021. La SEC está llevando a cabo una campaña de comunicación para informar al personal del FIDA de los nuevos requisitos en relación con el recuento de palabras y otros cambios, como la extensión de los anexos y las plantillas de los documentos que se revisarán próximamente. Entre los beneficios cualitativos que se prevé obtener de la campaña cabe mencionar mejorar los conocimientos sobre el proceso y su cumplimiento, y disminuir la repetición de tareas. El problema de que la documentación que llega a la SEC supere los límites acordados de palabras ha sido objeto de especial atención, ya que da lugar a un extenso ida y vuelta entre los autores de los documentos y quienes los autorizan, lo que provoca demoras y trabajo adicional para los editores y traductores. El grupo de trabajo sobre el plan favorecerá las medidas encaminadas a inculcar un cambio cultural en el FIDA a efectos de abordar esta cuestión.

D. Mejora de las competencias existentes y adquisición de competencias nuevas, y programa de separación del servicio

7. En diciembre de 2021, el grupo de mejora de las competencias del personal sobre el terreno en la segunda fase del proceso de descentralización fue agregado al plan de mejora de las competencias existentes para alcanzar la excelencia operacional. El plan de estudios tiene por objeto garantizar la continuidad de las operaciones y un nivel suficiente de capacidades en las oficinas regionales y las oficinas del FIDA en los países, con miras a respaldar la ejecución de la segunda fase del proceso de descentralización. En febrero de 2022 se pusieron en marcha dos módulos, uno sobre las adquisiciones y contrataciones y otro sobre el sistema de proyectos de inversión y donaciones.
8. En el marco de la Academia de Operaciones, todos los directores en los países han obtenido con éxito la certificación en materia de adquisiciones y contrataciones en el marco de los proyectos, con lo que se ha reforzado una capacidad decisiva para la ejecución satisfactoria de los programas en los países. Además, el aprendizaje se imparte de forma específica, en función de los requisitos del puesto de trabajo, mediante una capacitación con certificación obligatoria, lo que supone un enfoque totalmente nuevo de capacitación en el FIDA. En el cuadro que figura en el anexo IV se ofrece un resumen de los progresos realizados en el marco del plan de mejora de las competencias existentes.

Separación del servicio

9. Al día de hoy, 24 miembros del personal han firmado acuerdos de separación del servicio de mutuo acuerdo, 19 de ellos financiados con cargo a la inversión en capital humano especializado y cinco, con fondos procedentes del presupuesto ordinario del FIDA. Se están considerando otros cinco casos de separación del servicio para 2022.
10. Gracias a acuerdos firmados con nueve miembros del personal de Servicios Generales (SG), el FIDA ha podido:

- suprimir dos puestos de SG como resultado de la segunda fase del proceso de descentralización;
 - transferir a tres miembros del personal interno de SG afectados por la segunda fase del proceso de descentralización a fin de evitar la pérdida de empleos;
 - liberar tres puestos para los que está considerándose el traslado de miembros del personal interno de SG afectados por la segunda fase del proceso de descentralización, a fin de ayudar a garantizar que no haya ninguna pérdida de empleos, y
 - mantener en suspenso un puesto cuya posible continuación/eliminación después de 2023 es objeto de examen en la actualidad.
11. De los 15 acuerdos firmados por el personal del cuadro orgánico:
- nueve corresponden al grado P-5, lo que permite al FIDA atraer candidatos en apoyo de su agenda de diversidad e incrementar la representación de las mujeres en los puestos de categoría superior.

E. Automatización

12. El plan ha ofrecido al FIDA una oportunidad inigualable para invertir en la puesta a prueba de nuevas tecnologías para trabajar con mayor eficacia. De los 11 casos piloto identificados en 2020 por el personal para la automatización de las transacciones, los encargados de las operaciones consideran que nueve resultan satisfactorios y están en condiciones de adoptarse a nivel institucional: el personal ha formulado observaciones favorables en cuanto a su facilidad de uso, precisión y disponibilidad las 24 horas del día, los siete días de la semana.
13. En 2021, la labor realizada en el marco del plan se ha orientado hacia iniciativas estratégicas de automatización basadas en datos. El trabajo se centró en la creación de una plataforma segura para ayudar todos los miembros del personal del FIDA a atender una amplia gama de necesidades de datos de los usuarios mediante un modelo de autoservicio. La plataforma es un repositorio centralizado de datos estructurados y no estructurados, tanto institucionales como externos. La plataforma va acompañada de herramientas de análisis y visualización que potencian aún más su utilidad. Paralelamente, se está llevando a cabo un amplio programa de capacitación para desarrollar las aptitudes que el FIDA necesita para sacar provecho de esos datos y herramientas. La plataforma también ayuda a promover herramientas analíticas avanzadas, como la inteligencia artificial, que exigen una gran inversión en términos de capacitación y computación, y producen resultados con el tiempo.
14. La plataforma se encuentra actualmente en fase de prueba beta. Algunos equipos específicos están recibiendo capacitación sobre el uso de las herramientas y ya están produciendo sus propios tableros. Durante esta fase, se están desarrollando varios casos de uso para hacer frente a desafíos específicos del FIDA en los ámbitos de la gestión de los conocimientos y el análisis predictivo. Se está llevando a cabo una divulgación activa dentro del FIDA para hacer partícipes a más voluntarios que prueben la versión beta, definir otros casos de uso y mejorar la oferta a partir de sus comentarios. En el programa de capacitación específico realizado durante la fase piloto se abordan los distintos niveles de aptitudes de los participantes para garantizar que todos logren ser autónomos a la hora de desarrollar el propio método de análisis. El siguiente paso será abrir la plataforma para su presentación general en el FIDA.

II. Información actualizada sobre las líneas de trabajo

A. Personal

Gestión del desempeño

15. Como parte de las iniciativas encaminadas a cambiar la cultura del desempeño en el FIDA, en 2021 se renovó el proceso de gestión del desempeño, lo que llevó a la revisión de las políticas y procedimientos correspondientes.
16. Durante reuniones informativas y talleres de recursos humanos, la mayoría de los gerentes expresaron su reconocimiento por el proceso renovado de gestión del desempeño, ya que constataron que facilitaba la continuidad de la gestión y del desarrollo del personal, permitía hacer un tratamiento equitativo del desempeño y resultaba útil para el desarrollo profesional. Gracias a este proceso continuo de gestión del desempeño, han mejorado la detección de casos de desempeño insuficiente y la gestión de estos, y el resultado del primer trimestre de 2022 muestra dos procesos de mejora del desempeño concluidos y dos en curso.
17. La puesta en marcha del proceso rediseñado de gestión del desempeño se ha respaldado con la capacitación de supervisores y con 46 talleres de recursos humanos que, según los datos de encuestas, fueron considerados útiles por el 97 % de los encuestados. Se prevé que, gracias al proceso rediseñado, se identificará a los miembros del personal con un alto nivel de desempeño al finalizar el ciclo de 2021 del sistema de evaluación de la actuación profesional, en abril de 2022. A partir de ello, el FIDA reconocerá y recompensará a quienes tengan un alto rendimiento, cuyo historial del desempeño se incorporará a los procesos integrados del Fondo para la gestión del talento, con lo que se fortalecerá la cultura del desempeño.

Auditoría de las funciones

18. Al día de hoy, el Centro Mundial de Servicios de Recursos Humanos de las Naciones Unidas (OneHR) ha auditado 386 de los 790¹ puestos (el 49 %). Una vez finalizada la auditoría de los puestos del Departamento de Gestión de Programas, se dio prioridad a los del Departamento de Operaciones Financieras y a los del Departamento de Estrategia y Conocimientos en apoyo de las iniciativas en curso relativas a la segunda fase del proceso de descentralización. En el contexto de la ejecución de esta fase, la auditoría de las funciones está resultando esencial para armonizar las responsabilidades del personal con la estructura regional propuesta en los nuevos perfiles de los puestos.

B. Procesos

Viajes

19. Se han aplicado las recomendaciones para la esfera relativa a los viajes. Los responsables de los presupuestos y sus asistentes están utilizando los tableros de viajes para realizar un seguimiento de sus gastos, y el equipo encargado de los viajes los utiliza para analizar las tendencias e identificar nuevas oportunidades de mejora institucional. Si bien durante la pandemia ha sido más complicado medir los resultados cuantitativos, debido a las frecuentes cancelaciones y cambios en los planes de viaje, entre los beneficios generados por las mejoras cabe mencionar un ahorro estimado de 944 horas en errores de reclamaciones de gastos de toda la organización (sobre la base del volumen de viajes de 2019). La aplicación de las recomendaciones dio lugar a la utilización de herramientas nuevas e innovadoras, a una mayor precisión, a la reducción del papel y de los procesos manuales y a instrumentos avanzados de planificación y seguimiento. En general, la reestructuración de los procesos institucionales generó un enfoque para los viajes institucionales del FIDA completamente nuevo y dinámico que favorece la descentralización y la respuesta a las emergencias asociadas a la pandemia.

¹ Esta cifra se ha reducido con respecto a los 810 puestos mencionados en el documento EB 2021/133/R-23, ya que 20 puestos de la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA no están sujetos al proceso de descentralización.

Contratación de personal y gestión de consultores

20. Se han añadido nuevas funcionalidades a la nueva Plataforma de Gestión del Talento, lo que la convierte en un sistema cada vez más integrado que permite al FIDA seleccionar, contratar, evaluar y gestionar sus talentos en función de las necesidades cambiantes de la organización.
21. Un ejemplo de ello es el trabajo que se está realizando en la plataforma de reasignación para facilitar la presentación de solicitudes y evaluar y buscar talentos durante el proceso de reasignación de 2022. El nuevo sistema extrae datos de los perfiles de talento de los miembros del personal y del nuevo repositorio en línea autogestionado donde se lleva un registro de la formación académica, las aptitudes y la experiencia profesional de toda la plantilla del FIDA. Luego, el sistema coteja esa información con los perfiles electrónicos de los puestos de trabajo, las descripciones diseñadas recientemente de las funciones, las responsabilidades y los requisitos de cada función en la organización.
22. Además, están diseñándose e introduciéndose otras mejoras en el pilar relativo a la Plataforma para los Candidatos, con lo que se agiliza aún más el proceso de gestión de consultores. Las nuevas características incluyen la automatización de las líneas de trabajo para reducir el número de autorizaciones necesarias, en consonancia con el Marco de Delegación de Facultades pertinente. Otras novedades son: un portal mejorado que permite a los consultores cargar documentos obligatorios o actualizarlos; una evaluación mejorada de los servicios de los consultores y un repositorio mejorado de perfiles de consultores. Este último ofrece un punto de referencia único para que los gerentes busquen y seleccionen a expertos, con listas elaboradas por especialización y listas especializadas de consultores cuyas cualificaciones ya han sido verificadas.

Fondos suplementarios

23. En la actualidad, el FIDA está elaborando procedimientos operativos para documentar los procesos, requisitos y procedimientos relativos a la movilización y gestión de fondos suplementarios. Entre ellos cabe mencionar la elaboración de una matriz de asignación de responsabilidades en la que se esbozan las funciones y responsabilidades de los gerentes y los miembros del personal de las distintas divisiones. Como meta provisional, se contempla ultimar los procedimientos a finales del segundo trimestre de 2022.

Comunicaciones internas y externas

24. En esta esfera, la División de Comunicaciones: i) ha centrado su atención en sentar las bases de las nuevas vías de comunicación interna, y ii) ha modificado notablemente las vías existentes y ha implementado vías nuevas, lo que ha permitido incrementar la eficacia de las comunicaciones externas. Por ejemplo, en lo que respecta a las comunicaciones internas, se están realizando progresos en la elaboración de directrices, y/o la actualización de las directrices existentes, para ayudar a las divisiones a avanzar hacia un modelo de autoservicio para este tipo de comunicaciones, mientras que, en lo que respecta a las comunicaciones externas, se han llevado a cabo actividades de comunicación con mayor impacto, como las sesiones de capacitación sobre medios de comunicación realizadas en febrero con un grupo de directores, miembros del personal directivo superior y especialistas técnicos.

Gestión del riesgo institucional

25. Gracias a los fondos destinados a la inversión en capital humano especializado, ha mejorado de forma integrada la gestión del riesgo institucional con la aprobación de la Política de Gestión del Riesgo Institucional y la Declaración de apetito de riesgo del FIDA. Al beneficiarse de la revisión de los parámetros de medición y los datos disponibles para la notificación del apetito de riesgo en el tablero de riesgos institucionales, la Oficina de Gestión del Riesgo Institucional sigue centrando su

atención en mejorar constantemente la supervisión de los principales factores de riesgo del FIDA y en alentar a la comprensión de la declaración de apetito de riesgo por parte de todo el Fondo y de sus Estados Miembros.

26. La Unidad de Gestión del Riesgo Operacional está trabajando en la recopilación de información y datos sobre incidentes de tipo operacional y las pérdidas conexas en toda la organización. Esto permitirá crear una base de datos fiable en la que basar evaluaciones de los riesgos y análisis del impacto cada vez más eficaces. Se prevé que los fondos restantes servirán para respaldar otras iniciativas dirigidas a automatizar el procesamiento de datos y la presentación de informes.

C. Tecnología

27. Como se ha mencionado anteriormente, la ultimación de la Plataforma de Gestión del Talento en julio de 2021 fue un hito importante del plan y facilitó cambios en la cultura y los procesos. Se ha adoptado un enfoque ágil para diseñar y poner en práctica las recomendaciones definitivas sobre la gestión de consultores, lo que permite un despliegue continuo de las actividades completadas y garantiza una planificación más eficiente de los recursos y una mejor aceptación de las funciones mejoradas por parte de los usuarios. El proyecto se terminará en el tercer trimestre de 2022.
28. Han terminado de aplicarse las recomendaciones restantes facilitadas por la tecnología en la esfera de los viajes; entre ellas se encuentra la conciliación automatizada de los costos de pasajes aéreos, gracias a la que disminuirá el trabajo manual.

III. Gestión del cambio y comunicación

29. Al entrar en el último año del plan, el grupo de trabajo se propuso aprovechar las buenas prácticas de los años anteriores y estudiar cómo garantizar la finalización exitosa de este. A mediados de enero, el grupo celebró una reunión de planificación estratégica de un día de duración. Una semana más tarde, en el retiro del Comité de Gestión Ejecutiva (EMC), el personal directivo superior y el grupo de trabajo examinaron los progresos realizados en la ejecución y estudiaron los desafíos a los que habrá que hacer frente en los meses venideros. El EMC subrayó su firme compromiso con el éxito del plan, citando en particular la colaboración del personal directivo superior en el último año de ejecución.
30. Además de mantener el impulso de la ejecución, a partir del segundo trimestre de 2022, la atención se centrará en el logro y el seguimiento de los beneficios y en hacer frente a los desafíos que plantean para la ejecución la disponibilidad de personal y la capacitación sobre nuevos sistemas conexas. En 2022, la Oficina de Auditoría y Supervisión llevará a cabo una auditoría interna del plan. El grupo de trabajo espera con interés esta oportuna intervención e integrará las recomendaciones de la auditoría en el enfoque que adoptará el plan en su último año, especialmente en lo que respecta a hacer frente a los desafíos.
31. Con el plan también se presta apoyo a otras reformas, por ejemplo, la segunda fase del proceso de descentralización, a través de cursos obligatorios impartidos por la Academia de Operaciones dirigidos a mejorar la ejecución en los países. También se ha tratado de complementar las soluciones tecnológicas con iniciativas encaminadas a promover cambios culturales positivos y cambios de comportamiento. Ejemplos de esto son una campaña proactiva e incentivos para garantizar el cumplimiento de los límites de palabras fijados para los documentos de la Junta y permitir al personal elaborar sus propios tableros sin recurrir a expertos en tecnología de la información, gracias a la automatización estratégica de la plataforma de datos.

32. Por último, como se señaló en el informe de actualización de diciembre de 2021, se han rodado una serie de videos promocionales para dar a conocer las experiencias individuales del personal sobre cómo han mejorado sus prácticas de trabajo cotidianas con las reformas del plan. La serie se presentará en la Intranet del FIDA.

IV. Disposiciones relativas a la ejecución

Calendario

33. El calendario de ejecución figura en el anexo II. En general, los productos programados están en vías de ultimarse según lo previsto, si bien la fecha de finalización de la auditoría de las funciones se ha aplazado al último trimestre de 2022 para asegurar que la iniciativa respalde los esfuerzos relacionados con la segunda fase del proceso de descentralización y la cultura en el lugar de trabajo, los cuales se están desplegando de manera simultánea.

Desempeño respecto de los indicadores básicos de resultados

34. En el anexo III se ofrece información actualizada sobre los progresos realizados respecto de los indicadores básicos de resultados. La mayoría de los indicadores van por buen camino y algunos han superado las metas fijadas, como el n.º 23, "Participación del personal en la automatización", en el que la meta del 5 % casi se duplica con una participación del 9,5 %, y el n.º 24, "Integración de las pruebas piloto de automatización", que actualmente triplica la meta fijada.
35. Entre los desafíos que plantea el logro de los indicadores básicos de resultados, cabe destacar los siguientes:
- Se espera alcanzar el beneficio previsto de la reestructuración de los procesos institucionales, consistente en un ahorro de 15 000 horas, pero en un plazo más prolongado. En concreto, algunos encargados de las operaciones han señalado que el beneficio comenzaría a materializarse en 2023, tras el período suficiente para integrar los nuevos procesos, sistemas y prácticas de trabajo.
 - En cuanto a la capacitación de los supervisores sobre el nuevo enfoque de gestión del desempeño, el 90 % de ellos la había recibido en el último trimestre de 2021, frente a la meta fijada del 100 %. Del mismo modo, 179 miembros del personal habían recibido capacitación dirigida a mejorar las competencias existentes o adquirir otras nuevas, frente a la meta de 250 correspondiente al indicador básico de resultados para el último trimestre de 2021. El cuadro de personal/los supervisores restantes recibirán capacitación antes de finales de 2022.
 - Por último, el indicador básico de resultados relacionado con la reducción del número de días para cubrir las vacantes del cuadro orgánico se encuentra actualmente por encima de la meta de reducción fijada, que era pasar de 100 a 90 días. Con el plan, también ha disminuido el tiempo que la División de Recursos Humanos (HRD) dedica a administrar la contratación de personal, aunque todavía están introduciéndose ajustes funcionales a la utilización de los nuevos sistemas. Además: i) el elevado volumen de contrataciones en toda la organización, y ii) la insuficiente dotación de personal en la HRD durante un período de reformas importantes, como también se puso de relieve en el estudio sobre recursos humanos llevado a cabo por McKinsey, tienen un impacto decisivo en el número de días que lleva, tanto a la HRD como a los responsables de contratación, finalizar los procesos de selección.

V. Riesgos más importantes y medidas de mitigación

36. Tras dos años de ejecución, muchos de los riesgos detectados inicialmente² —como la aceptación de la nueva reforma por parte del personal y los posibles problemas de solapamiento durante un año de reposición— plantean menos problemas. El compromiso del EMC de apoyar y participar activamente en la aplicación del plan refuerza la mitigación de los riesgos y la gestión del cambio durante el último año de ejecución. En particular, el apoyo del EMC y del personal directivo de nivel medio será necesario para poder lograr y reflejar los beneficios y respaldar el establecimiento de sistemas nuevos. Se han identificado numerosos beneficios individuales, pero su materialización depende de otras actividades; por ejemplo, el ahorro de tiempo que supondrá la versión en línea del plan de adquisiciones y contrataciones en el marco de los proyectos financiada con cargo a la inversión en capital humano especializado corresponde a un sistema integral más amplio de adquisiciones y contrataciones que se encuentra en fase de desarrollo. Además, los beneficios solo podrán materializarse plenamente una vez que el personal haya aprendido a utilizar los nuevos sistemas y a seguir los procedimientos revisados, lo que en ambos casos lleva tiempo.

VI. Utilización del presupuesto y actualización

37. El tramo final de los fondos destinados a la inversión en capital humano especializado, que asciende a USD 2,315 millones, fue aprobado por la Junta en su período de sesiones de diciembre de 2021, con lo que el valor total de dichos fondos asciende a USD 11,855 millones para el período 2020-2022. A 10 de marzo de 2022, la utilización efectiva ascendía a USD 8,85 millones y quedaban USD 3 millones disponibles para el resto de 2022. Véase la utilización actual en el anexo I.
38. A fin de aumentar el impacto global del plan, el saldo restante de los fondos destinados a la inversión en capital humano especializado se centrará en las seis esferas prioritarias. La Dirección está examinando los saldos restantes a fin de evaluar la posibilidad de reasignar fondos a estas esferas específicas.

² Véase el cuadro 3 del documento EB 2020/129/R.3/Rev.2.

Utilización del presupuesto para inversión en capital humano especializado a 10 de marzo de 2022

(en miles de dólares de los Estados Unidos)

	Asignación					Utilización efectiva	Fondos disponibles	
	2020	2021	2022	Re-asignaciones	Total			Monto
Personal	Planificación estratégica de la fuerza de trabajo							
	Planificación estratégica de la fuerza de trabajo por división	320	-	-		320	319	1
	Capacitación dirigida a mejorar las competencias existentes o adquirir otras nuevas	385	355	310		1 050	555	495
	Programa de separación del servicio	500	1 500	705		2 705	2 000	705
	Propuesta de valor al empleado	-	-			-	-	-
Gestión del desempeño	Capacitación y apoyo específicos a los supervisores en la gestión del desempeño	100	100			200	196	4
	Reestructuración de los procesos institucionales							
Procesos	Aplicación de las primeras 43 recomendaciones	1 300	-		-2	1 298	1 298	-
	Mejora de la madurez de los procesos institucionales	350	-		-270	80	80	-
	Análisis y aplicación de las recomendaciones restantes	800	950	1 200	272	3 222	1 832	1 390
	Marco de Gestión del Riesgo Institucional							
Integración del Marco de Gestión del Riesgo Institucional	600	160	100		860	760	100	
Tecnología	Implementación de la Plataforma de Gestión del Talento	450	200			650	633	17
	Aplicación de soluciones y cambios tecnológicos para la reestructuración de los procesos institucionales	570	240			810	564	246
	Análisis de casos piloto de automatización (determinados por elementos estratégicos y datos)	-	660			660	621	39
	Total	5 375	4 165	2 315	-	11 855	8 858	2 997

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: preparación de la planificación por división												
Capacitación dirigida a mejorar las competencias existentes o adquirir otras 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 de la relación laboral 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 y apoyo específicos a los supervisores en la gestión del desempeño												
Procesos												
68 recomendaciones originales sobre reestructuración de los procesos institucionales												
• 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												
Recomendaciones adicionales sobre la reestructuración de los procesos institucionales												
• 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 primera fase de la reestructuración de los procesos institucionales												
Reestructuración de los procesos institucionales relativos a las adquisiciones y contrataciones en el marco de los proyectos - fundamentos y módulo 1												
Reestructuración de los procesos institucionales relativos a los desembolsos de préstamos - presentación de información actualizada sobre los flujos de trabajo y la liquidez												
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 la reconfiguración de las oficinas del FIDA en los países*												

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

Progresos realizados respecto de los indicadores básicos de resultados a mediados de marzo de 2022

Indicadores	Metas	Valor de referencia	Situación	Calendario
Indicadores de efectos directos				
1. Índice de participación activa 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	Progresos satisfactorios	2022
3. Porcentaje de ofertas de empleo aceptadas en relación con las ofertas realizadas	> 95 %	92 %	97 %	2021
4. Personal que sale de un ciclo de desempeño insuficiente	> 90 % del personal que presentaba desempeño insuficiente		Progresos satisfactorios	2022
5. Reducción del tiempo para cubrir las vacantes del cuadro orgánico (días)	90 días	100 días	131 días	2021
6. Reducción del gasto total en horas extras al año	Reducción del 15 %	2019: USD 300 000	Progresos satisfactorios	2022
7. Horas de trabajo del personal ahorradas por año	15 000 horas al año	2019	Progresos satisfactorios, aunque en un período de tiempo más prolongado	2023, no 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 %	Progresos satisfactorios	2023
9. Reducción de los costos relativos de las funciones, servicios y gobernanza institucionales	25 %	2019: 27 %	Progresos 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 otras nuevas	250 miembros del personal		179 miembros del personal que desempeñan funciones esenciales han concluido al menos una actividad de capacitación del programa de mejora de las competencias. Fecha de finalización: T4 de 2022	T4 de 2021
11. Examen de todos los puestos (auditoría de las funciones)	100 %		Progresos satisfactorios: 49 % alcanzado hasta la fecha	T4 de 2022
Gestión del desempeño				
12. Rediseño del proceso de gestión del desempeño	Alcanzado		Alcanzado	T4 de 2020
13. Capacitación de todos los supervisores en gestión del desempeño	100 % de los directores y los supervisores		90 % alcanzado; los que faltan pueden tomar el curso de aprendizaje electrónico (parte de la capacitación obligatoria de los supervisores)	T4 de 2021
14. Establecimiento de un sistema de gestión del desempeño especialmente adaptado	Alcanzado		Alcanzado	T1 de 2021
15. Publicación de un manual de gestión del desempeño insuficiente	Alcanzado		Alcanzado	T4 de 2020
16. Finalización del examen del proceso de impugnación	Alcanzado		Alcanzado	T4 de 2020

Propuesta de valor al empleado				
17. Finalización del examen de los mecanismos de remuneración dentro de las políticas	Alcanzado		Alcanzado	T4 de 2020
Reestructuración de los procesos institucionales				
18. Finalización de las reformas para lograr resultados positivos rápidos (18)	100 %		Alcanzado	T4 de 2020
19. Finalización de las reformas adicionales ordenadas por grado de prioridad (25)	100 %		90 % alcanzado: los cambios en los sistemas restantes se ultimarán en 2022	T4 de 2020
20. Finalización del examen de procesos institucionales adicionales	Alcanzado		Alcanzado	T4 de 2020
21. Aplicación de las recomendaciones seleccionadas	100 %		En curso. Los cambios en los sistemas se ultimarán en 2022	T4 de 2021
Marco de Gestión del Riesgo Institucional				
22. Presentación de informes trimestrales sobre riesgos y seguimiento de las medidas	Presentación de informes trimestrales sobre riesgos		Alcanzado: puesta en marcha del tablero de riesgos institucionales	T1 de 2021
Automatización				
23. Participación del personal en la automatización	5 % del personal del cuadro orgánico		Alcanzado (9,5 %) y en constante aumento	T4 de 2020
24. Incorporación de las pruebas piloto de automatización	25 %		Superado - incorporación del 82 % hasta la fecha	T4 de 2021

Información actualizada sobre los progresos realizados respecto del plan de mejora de las competencias existentes para alcanzar la excelencia operacional, por grupo

Grupo	Progresos realizados(2021-2022)*
Academia de Operaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Publicación en Intranet de una página específica para la Academia de Operaciones • 299 actividades de capacitación organizadas, de las cuales han concluido 228 (76 %) • 18 cursos actualmente en fase de elaboración • Puesta en marcha de la comunidad de práctica del FIDA sobre desarrollo (un foro donde pueden examinarse las prácticas operacionales) • 211 miembros del personal participantes
Academia de finanzas	<ul style="list-style-type: none"> • 293 actividades de capacitación/certificaciones organizadas, de las cuales han concluido 158 (54 %) • 105 miembros del personal participantes
Academia de liderazgo y gestión	<ul style="list-style-type: none"> • 393 actividades de capacitación/certificaciones organizadas, de las cuales han concluido 225 (57 %) • 225 miembros del personal participantes
Capacitación funcional adaptada	<ul style="list-style-type: none"> • 340 actividades de capacitación/certificaciones organizadas, de las cuales han concluido 238 (70 %) • 288 miembros del personal participantes
Mejora de las competencias del personal sobre el terreno en la segunda fase del proceso de descentralización	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de currículos específicos para la capacitación de cada puesto de trabajo • 21 capacitadores, de ocho divisiones, fueron designados internamente • Puesta en marcha oficial de las sesiones de capacitación a finales de enero de 2022 • 1 090 actividades de capacitación organizadas, de las cuales han concluido 42 (4 %) • 54 miembros del personal participantes

* A mediados de febrero de 2022.