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

Signatura: EB 2022/136/INF.3

Fecha: 12 de agosto de 2022

Distribución: Pública

Original: Inglés

Para información

Referencias útiles:

Plan para el personal, los procesos y la tecnología: informe de actualización
([EB 2022/135/INF.4](#))

Plan para el personal, los procesos y la tecnología: inversión en capital humano
especializado del FIDA ([EB 2020/129/R.3/Rev.2](#))

Medidas: Se invita a la Junta Ejecutiva a tomar nota del informe de
actualización del Plan para el personal, los procesos y la tecnología, cuya
finalización está prevista para finales de 2022.

Preguntas técnicas:

Guoqi Wu

Vicepresidente Adjunto
Departamento de Servicios Institucionales
Correo electrónico: g.wu@ifad.org

Edward Gallagher

Oficial Principal
Unidad de Cambio, Ejecución e Innovación
Correo electrónico: ed.gallagher@ifad.org

Índice

Resumen	ii
I. Información actualizada sobre el estado de los temas de alta prioridad y de las actividades de 2022	1
A. Mejora de las competencias existentes o adquisición de nuevas competencias	1
B. Separación del servicio	1
C. Adquisiciones y contrataciones en el marco de los proyectos	2
D. Desembolsos de préstamos	2
E. Procesamiento de documentos	2
F. 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	7
IV. Disposiciones relativas a la ejecución	7
V. Desempeño respecto de los indicadores básicos de resultados	7
VI. Riesgos más importantes y medidas de mitigación	7
VII. Utilización del presupuesto y actualización	8
Anexos	
I. Utilización del presupuesto para inversión en capital humano especializado a mediados de julio de 2022	9
II. Calendario de ejecución revisado 2020-2022	10
III. Progresos realizados respecto de los indicadores básicos de resultados a mediados de julio de 2022	11
IV. Información actualizada sobre los beneficios de la reestructuración de los procesos institucionales	14

Resumen

1. La finalidad del Plan para el personal, los procesos y la tecnología (en adelante, “el Plan”) 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. Se han logrado importantes progresos desde que tuvo inicio la ejecución en abril de 2020, y el proyecto avanza por buen camino para completarse antes de finales de 2022 con la dotación correspondiente a los fondos destinados a la inversión en capital humano especializado. Entre los logros más destacados, figuran los siguientes:
 - **Personal:** Los procedimientos revisados de gestión del desempeño han contribuido a producir un cambio de enfoque en la forma de gestionar el desempeño del personal, lo que ha permitido que las interacciones entre los gerentes y su personal sean más constructivas y frecuentes. El programa de mejora de las competencias ha desempeñado un papel importante a la hora de suplir los déficits de competencias esenciales y dotar al personal de los conocimientos y las herramientas necesarios para desempeñar mejor sus funciones, así como de prestar apoyo a la segunda fase del proceso de descentralización dirigiéndose a los directores en los países y al personal sobre el terreno por medio de programas como la Academia de Operaciones. En total, en el marco del programa se han impartido 1 779 cursos. Por último, el programa de separación del servicio también ha ayudado a que la institución cumpliera las metas en materia de género y promoviera su agenda de diversidad.
 - **Procesos:** Se han ahorrado más de 9 000 horas gracias a los cambios introducidos en los procesos de gestión y contratación de consultores, con lo que se han superado en más de 1 000 horas las estimaciones para estos dos procesos institucionales. Ello ayudará a aliviar el grave problema de la carga de trabajo en toda la institución.
 - **Tecnología:** La puesta a prueba y la incorporación sistemática de nueve proyectos piloto de automatización transaccional, que permiten que todo el personal del FIDA tenga experiencia práctica en automatización. Con la automatización estratégica aún en curso, más de 40 miembros del personal han estado poniendo a prueba una plataforma analítica de autoservicio y, según las necesidades específicas de cada uno, creando tableros sobre indicadores básicos de resultados, actividades de seguimiento y conocimientos, entre otros, lo que ha dado lugar a la elaboración de más de 60 informes hasta la fecha.
3. A partir de ahora y hasta finales de 2022, la ejecución seguirá llevándose adelante con los elementos que aún no se han ultimado, con lo que se prevé que se obtengan otros beneficios. También se impartirá capacitación para que el personal pueda utilizar los nuevos sistemas, directrices y procedimientos.

4. En algunos casos, los beneficios derivados de las mejoras no se harán patentes hasta que no se haya completado e implementado plenamente la ejecución. Ello se debe principalmente a lo siguiente: i) el tiempo que necesita el personal para aprender y empezar a utilizar los nuevos sistemas y procedimientos, y ii) el plazo más prolongado necesario cuando con los fondos destinados a la inversión en capital humano especializado se sufraga un elemento de un proyecto más amplio (por ejemplo, el sistema integral de adquisiciones y contrataciones en el marco de los proyectos). En vista de ello, y sobre la base de las aportaciones realizadas durante el período de sesiones de la Junta celebrado en abril, la Dirección propone que el informe final del Plan se presente a los miembros en el período de sesiones de la Junta de diciembre de 2023.
5. En abril de 2022, la Oficina de Auditoría y Supervisión (AUO) llevó a cabo una auditoría del Plan con el propósito de examinar su eficacia, su eficiencia y las actividades de presentación de informes en el marco del mismo, medidas en función del plazo y el presupuesto previstos. La AUO ha publicado un proyecto de informe, cuyos hallazgos está analizando la Dirección.
6. Para garantizar que el programa concluya con éxito a finales de 2022, se mantendrá una estrecha colaboración coordinada con el Comité de Gestión Ejecutiva, se suministrará información actualizada sobre los progresos individuales organizada junto con los jefes de los departamentos pertinentes y se aprovechará la participación de la Asociación del Personal del FIDA para colaborar con el personal y mantener una comunicación interna eficaz.

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

I. Información actualizada sobre el estado de las esferas prioritarias y las actividades de 2022

A. Mejora de las competencias existentes o adquisición de nuevas competencias

1. A mediados de julio de 2022, se habían completado 1 779 cursos de capacitación en el marco del programa de mejora de las competencias existentes (el 64 % del programa completo). Entre ellos, cursos destinados a mejorar las competencias del personal descentralizado del FIDA, como los múltiples cursos dirigidos al personal sobre el terreno que ha puesto en marcha la Academia de Operaciones (por ejemplo, sobre actuación en materia de políticas a nivel nacional).
2. El programa ha recibido observaciones positivas del personal y, a fin de facilitar una evaluación más precisa de su impacto en el desempeño, está previsto que se lleve a cabo una auditoría del sistema de evaluación de la actuación profesional (PES) del personal que desempeña funciones esenciales en el primer trimestre de 2023.
3. El programa ha permitido a la Dirección avanzar en la corrección de los déficits de competencias esenciales y dotar al personal de los conocimientos y herramientas necesarios para el ejercicio de sus funciones. Por esta razón, cabe esperar que el programa siga ejecutándose más allá de 2022 y que forme parte de la nueva estrategia de aprendizaje del FIDA de cara al futuro.

B. Separación del servicio

4. Hasta la fecha, 34 miembros del personal han firmado acuerdos de separación del servicio de mutuo acuerdo. Se están considerando otros dos casos en 2022.
5. Han firmado estos acuerdos de separación del servicio 11 miembros del personal del cuadro de Servicios Generales y 23 del cuadro orgánico, gracias a lo cual la Dirección ha podido mejorar la forma de abordar los objetivos institucionales, como la segunda fase del proceso de descentralización y el programa de diversidad del Fondo en lo que respecta a las cuestiones de género y al aumento de la representación de los países de las Listas B y C en el personal. Como resultado, se ha superado la meta en materia de género fijada en el compromiso asumido en el marco de la Duodécima Reposición de los Recursos del FIDA (FIDA12), con un 41,4 % de personal femenino en puestos de la categoría P-5 y superiores.
6. El FIDA también ha podido respetar su compromiso de aplicar un enfoque que minimizara la pérdida de puestos de trabajo en el caso del personal del cuadro de Servicios Generales de la Sede afectado por los cambios de la segunda fase del proceso de descentralización. Hasta la fecha, la mayor parte del personal del cuadro de Servicios Generales que ocupaba puestos que se habían suprimido a finales de diciembre de 2021 se ha ubicado en otros puestos vacantes adecuados.

C. Adquisiciones y contrataciones en el marco de los proyectos

7. Con financiación con cargo al Plan para el personal, los procesos y la tecnología (en adelante, "el Plan"), se ha comenzado a desarrollar la labor de base y la estructura del nuevo sistema integral de adquisiciones y contrataciones del FIDA. Este sistema dará lugar a beneficios cualitativos al lograr una transparencia mucho mayor y una mejor calidad de los procesos operacionales y al dar visibilidad a la manera en que se emplean los fondos del FIDA, lo que permitirá verificar que se utilizan exclusivamente para los fines previstos. Se están llevando a cabo trabajos técnicos y se prevé la realización de una prueba piloto inicial del sistema con un pequeño

grupo de proyectos en el último trimestre de 2022. El sistema comenzará a implementarse en 2023. En paralelo, se está desarrollando un programa de capacitación y comunicaciones.

8. Se prevé que el sistema genere una mejora de la eficiencia de las operaciones de hasta 3 500 horas al año, las cuales en su mayoría se materializarán en las unidades de gestión de los proyectos. Estos beneficios irán haciéndose realidad gradualmente, una vez que se hayan implementado todas las partes del sistema y del programa y que todos los usuarios internos y externos hayan recibido capacitación suficiente (aproximadamente un año después de la puesta en marcha).

D. Desembolsos de préstamos

9. La racionalización del proceso de desembolso de préstamos del FIDA ya está generando mejoras en lo que respecta a la eficiencia y las comprobaciones. Entre ellas, cabe mencionar que la lista de comprobación se redujo de 20 a 5 puntos y que la presentación de las solicitudes de retiro de fondos pasó a ser únicamente digital. Anteriormente, los prestatarios presentaban estas solicitudes tanto en papel como en formato digital, lo que exigía tiempos prolongados para escanear papeles y comprobar los documentos, a fin de conciliar las dos versiones y evitar el riesgo de duplicación de pagos. Se prevé que la presentación únicamente en formato digital ahorre alrededor de 2,5 horas de comprobación por solicitud. En todas las esferas implementadas, los beneficios obtenidos hasta el momento ascienden a aproximadamente 5 650 horas al año en múltiples divisiones y, una vez que se haya completado la implementación del sistema, se podrán ahorrar otras 850 horas.
10. Antes del último trimestre de 2022, se introducirá un nuevo conjunto de políticas y directrices para la gestión financiera de los proyectos, en la que pasará de aplicarse un enfoque basado en las transacciones a otro basado en los principios de garantía fiduciaria, con lo que se diferenciarán aún más las comprobaciones en función del riesgo de los proyectos. Se reducirán al mínimo las comprobaciones *ex ante* de los exámenes documentales en favor de comprobaciones *ex post* sobre el terreno, lo que redundará en una reducción de los documentos que es necesario presentar. Las reformas llevarán al FIDA a estar en consonancia con las mejores prácticas de organizaciones homólogas, mejorarán el marco integral del FIDA basado en los riesgos, y exigirán que los proyectos tengan una disciplina financiera más oportuna y que los progresos financieros se examinen con mayor periodicidad.
11. Los cambios en el sistema relacionados con el Portal de los Clientes del FIDA se encuentran en fase de desarrollo y, para el primer trimestre de 2023, se espera que estén terminados y se hayan integrado. Se ha presentado antes de lo previsto un nuevo informe de seguimiento de los desembolsos en el que se muestran datos prácticamente en tiempo real sobre el progreso de los desembolsos por región y país.

E. Procesamiento de documentos

12. En la actualidad, los equipos lingüísticos de la Secretaría del FIDA (SEC) utilizan múltiples plataformas y sistemas para preprocesar (por ejemplo, recuperar material ya editado), traducir, editar y comprobar la terminología de los documentos de los órganos rectores. Con la aplicación de la herramienta de las Naciones Unidas de apoyo a la edición y la traducción, eLUNA, todos estos elementos se reunirán en una sola plataforma, lo que agilizará los procesos y permitirá una mayor colaboración, eficiencia y calidad. Durante el otoño, la SEC pondrá a prueba el sistema con documentos ajenos a los órganos rectores, con el objetivo de implementarlo y utilizarlo plenamente para los documentos de la Junta de diciembre de 2022.

13. En lo que respecta a actividades que no guardan relación con la tecnología, la SEC ha intensificado las actividades de divulgación y capacitación sobre las nuevas directrices para el procesamiento de documentos (comunicadas en el Boletín del Presidente de febrero de 2022 tras su aprobación por parte de la Junta en diciembre de 2021), en las que se incluyen el nuevo recuento de palabras, los cargos a las divisiones por la presentación tardía de documentos y un conjunto de plantillas actualizadas y más fáciles de usar. Se han llevado a cabo sesiones de capacitación, y la SEC está siguiendo de cerca el cumplimiento de las nuevas directrices durante los preparativos para la Junta de septiembre.

F. Automatización

14. El Plan ofreció al FIDA la oportunidad de analizar el potencial de algunas tecnologías de automatización incipientes. Sobre la base de las consultas con el personal, el programa se dividió en dos partes: la automatización transaccional y la estratégica.
15. La automatización transaccional se centró en las tareas manuales repetitivas basadas en reglas que podían automatizarse. Once de las propuestas examinadas pasaron a ser proyectos piloto, en el marco de los cuales se desarrolló una solución de automatización con la que realizar las tareas manuales, que se puso a prueba en situaciones reales de trabajo. Nueve se consideraron exitosas a la hora de atender a las necesidades institucionales y se incorporaron de manera sistemática. Algunos ejemplos de ellas son las actividades de automatización que se ejecutan a diario para realizar las tareas recurrentes en que se procesan los tipos de cambio entre un banco del FIDA y las Naciones Unidas y se concilian los estados bancarios del FIDA con las transacciones internas.
16. En cuanto a las operaciones básicas, se desarrollaron actividades de automatización para incorporar los resultados anuales y cargar las notas conceptuales de los proyectos en el Sistema de Gestión de los Resultados Operacionales del FIDA y para cotejar los informes de gestión financiera de los proyectos antes de que los consultores salgan en misión. Todas estas actividades de automatización llevan funcionando más de un año y se han integrado con éxito en las labores cotidianas. Al cierre del Plan, se llevará a cabo una evaluación de cada proyecto piloto y la recopilación de las enseñanzas extraídas entre los participantes.
17. La automatización estratégica centra su atención en los datos. Mejorar el acceso a los datos, así como el cotejo, la visualización y el análisis de estos, es de vital importancia para respaldar la planificación y la toma de decisiones bien fundadas por parte del FIDA. Para atender a esta necesidad, el FIDA ha desarrollado *OmniData*, que se vale de los últimos servicios en la nube para cotejar automáticamente los datos internos y externos en un repositorio central al que puede acceder todo el personal del FIDA. Se imparte capacitación en análisis, elaboración de modelos y visualización de datos. En la actualidad, 40 miembros del personal de todo el FIDA están poniendo a prueba la plataforma y creando tableros basados en sus necesidades específicas en relación con los indicadores básicos de resultados, las actividades de seguimiento, los conocimientos, etc. Ya se han elaborado más de 60 informes con nuevos conocimientos. La plataforma también permite crear soluciones analíticas avanzadas y adaptadas a las necesidades, aprovechando las capacidades sumamente potentes de la inteligencia artificial para estudiar los datos y extrapolar conocimientos.
18. Se sigue trabajando en el perfeccionamiento de las soluciones y en la definición de las funciones y responsabilidades de los participantes antes de su implementación en el último trimestre.

II. Información actualizada sobre las líneas de trabajo

A. Personal

Gestión del desempeño

19. El ciclo de gestión del desempeño de 2021 permitió al FIDA identificar a 183 funcionarios que destacaban por su desempeño superior o sobresaliente (el 25 % del total del personal) y a 10 de ellos que presentaban un desempeño insuficiente.
20. Para seguir fortaleciendo la cultura del desempeño, se puso en marcha el proceso de 2022 relativo al PES, además de impartirse capacitación, organizarse sesiones de asesoramiento dirigidas a los supervisores y al personal y llevarse a cabo una auditoría de los objetivos de desempeño. Los cambios han dado lugar a una mayor objetividad a la hora de evaluar el desempeño y a un mayor nivel de detalle en favor de observaciones más constructivas, y han alentado a los supervisores y al personal a formular observaciones de manera más continua y periódica.
21. Los procedimientos revisados también han servido para que los supervisores y el personal abordaran las deficiencias en materia de desempeño. En los dos primeros trimestres de 2022, se concluyeron tres planes de mejora del desempeño con resultados satisfactorios. Se han puesto en marcha otros siete planes cuya finalización se prevé para el primer trimestre de 2023.

Auditoría de las funciones

22. A mediados de julio, los clasificadores independientes externos del Centro Mundial de Servicios de Recursos Humanos de las Naciones Unidas (OneHR) han clasificado 545 de los 790 puestos (el 69 %).
23. La actividad se vale de un enfoque gradual que da prioridad a los puestos por departamento, así como a los que quedan vacantes o forman parte del proceso de movilidad del FIDA. La finalización de esta última fase está prevista para finales de año.
24. La auditoría de las funciones ha sido fundamental para respaldar la transformación institucional del FIDA, al velar por que se llevara a cabo un examen formal de las funciones necesarias en todos los puestos del FIDA y por que su clasificación fuera adecuada.
25. El proceso también ha permitido al FIDA elaborar nuevos perfiles de los puestos de trabajo y recoger tanto los requisitos genéricos como los específicos de cada puesto. Los perfiles de los puestos se están cargando en el sistema de la División de Recursos Humanos en un formato dinámico que garantiza la integración con la nueva Plataforma de Gestión del Talento, lo que permite a los gerentes y al personal establecer correspondencias entre los talentos y los puestos vacantes y respaldar la planificación de la sucesión en los cargos.

B. Procesos

Gestión del riesgo institucional

26. En el ámbito del Plan, se ha conseguido un logro importante en lo que respecta a mejorar la gestión del riesgo institucional de forma integrada con la aprobación de la Política sobre Gestión del Riesgo Institucional y la declaración de apetito de riesgo. Con la adopción de parámetros de medición y la mejora del cumplimiento de los procesos para la notificación del apetito de riesgo en el tablero de riesgos institucionales, el FIDA se beneficia ahora de una herramienta y un proceso de notificación sólidos con los que potenciar la cultura de gestión del riesgo en toda la organización mejorando la coherencia y la visibilidad de los datos en apoyo de la toma de decisiones.

27. En el segundo trimestre de 2022, se concluyó el proyecto sobre recopilación y notificación de datos sobre incidentes y pérdidas para crear una base de datos fiable en la que basar evaluaciones de los riesgos y análisis del impacto cada vez más eficaces.
28. La financiación destinada a la inversión en capital humano especializado ha resultado decisiva para mejorar el marco de gestión del riesgo institucional de un modo tan ágil y oportuno. Los fondos restantes se están asignando en apoyo de otras iniciativas dirigidas a racionalizar el tratamiento y la notificación de datos, las cuales se prevé ejecutar a finales de año.

Reestructuración de los procesos institucionales

29. La Dirección estimó que la reestructuración de los procesos institucionales en las esferas originales generaría un ahorro de alrededor de 15 000 horas. A mediados de julio de 2022, los beneficios confirmados ascendían a 9 410 horas, con otros beneficios derivados de los viajes previstos para finales de 2022 y del procesamiento de documentos en 2023. Los logros por esfera se describen en los párrafos siguientes y en el anexo IV.

Gestión y contratación de consultores

30. La reestructuración de los procesos de contratación y gestión de consultores está a punto de finalizar. Sobre la base de los trabajos realizados hasta la fecha, frente a la estimación de referencia de 2019 sobre un ahorro de 5 361 horas al año en la gestión de consultores por cambios en el proceso, el FIDA podrá ahorrar 6 170 horas; en cuanto a la contratación, se ha calculado un ahorro de 3 048 horas al año (frente a una estimación de 2 928 horas). El ahorro se consigue en todas las divisiones, niveles de categoría y funciones del FIDA, lo que, además, contribuirá a aliviar el grave problema actual de la carga de trabajo en la organización.
31. Por ejemplo, en cuanto a la gestión de consultores, gracias al portal electrónico mejorado, se están reduciendo los tiempos de emisión de contratos, con lo que se calcula que se han ahorrado 1 631 horas, es decir, el doble de las 815 horas que se habían estimado al principio y, gracias a la disminución del número de personas que dan su aprobación en las distintas fases del proceso de contratación, se ha logrado un ahorro de 1 540 horas (frente a las 900 horas estimadas al principio). Con las mejoras del sistema, se ha logrado realizar contratos en línea para los consultores y el personal y un portal de consultores mejorado con mayor flexibilidad en lo que refiere a las listas. Aunque no se ha alcanzado plenamente el indicador básico de resultados relativo al tiempo para cubrir las vacantes del cuadro orgánico, se observa la aparición de una tendencia positiva a la baja.
32. Estos logros representan un ahorro adicional de alrededor de 1 000 horas frente a las estimaciones originales, y se han conseguido fundamentalmente gracias a la racionalización de los procesos durante la actividad de reestructuración de los procesos institucionales, así como a la exitosa aprobación y aplicación de la Política en materia de Recursos Humanos y las modificaciones del sistema.

Viajes

33. Ha finalizado la ejecución en la esfera relativa a los viajes. Entre los logros alcanzados, cabe destacar los siguientes: la Sección de Viajes y Visados del FIDA ha revisado la política de viajes, ha introducido los coordinadores de viajes y ha concluido las actividades de capacitación obligatoria en materia de viajes de más de 800 viajeros.
34. Además, se han completado las mejoras del sistema. 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 puesta en práctica de la delegación de facultades en la gestión de los viajes.

35. Los pronósticos indican un beneficio de más de 3 000 horas como resultado de la reestructuración del proceso relativo a los viajes. Se facilitará información actualizada al respecto en el documento que se presente a la Junta en diciembre.

Fondos suplementarios

36. El FIDA está trabajando en fortalecer su enfoque de movilización y gestión de los fondos suplementarios. Se ha elaborado y aprobado un marco estratégico para los recursos suplementarios, el cual vela por que la movilización, la gestión y la ejecución de los fondos se ajusten a las prioridades estratégicas del FIDA. Este marco también ha sentado las bases para la creación de un comité de movilización de recursos con el que mejorar la gobernanza interna y la coordinación entre los distintos departamentos.
37. Por último, en el tercer trimestre de 2022 se aprobarán los nuevos procedimientos operativos, junto con una versión actualizada de la matriz de asignación de responsabilidades.

Adquisiciones y contrataciones institucionales

38. En general, la reestructuración de los procesos institucionales relativos a las adquisiciones y contrataciones incluyó 11 recomendaciones, dos de las cuales guardan relación con la mejora constante. Inicialmente se estimó que podrían ahorrarse 192 horas al año, lo que sigue siendo una estimación anual efectiva que obedece a las mejoras de los procesos. Los clientes internos y las partes interesadas han formulado observaciones positivas acerca del resultado de la ejecución, que tenía como objetivo dar respuesta a varios puntos problemáticos. Entre los beneficios cualitativos observados cabe destacar una mayor concienciación, una menor reelaboración de tareas, una calidad y una prestación de servicios mejores, una mayor rendición de cuentas y una mejor experiencia de los usuarios y clientes.

Comunicaciones internas y externas

39. La reestructuración de los procesos institucionales relativos a las comunicaciones internas y externas tiene por objeto racionalizar los diversos problemas que afectan a las comunicaciones internas y externas del FIDA, entre ellos: el gran volumen de comunicaciones que se producen y solicitan (a menudo con carácter específico), los engorrosos procesos de autorización, la falta de rendición de cuentas a la hora de intercambiar información, la falta de claridad en los procedimientos y las responsabilidades, y las plataformas de intercambio de información que hace falta actualizar.
40. Se ha comenzado a trabajar, por ejemplo, en la identificación y documentación de los procedimientos de comunicación, las interacciones con asociados internos y externos, las posibles deficiencias y oportunidades para mejorar el flujo de información de manera más amplia dentro del FIDA, así como en la plasmación gráfica de las interacciones y las posibles sinergias para las comunicaciones en todo el FIDA, lo que servirá para fundamentar los enfoques de colaboración con la División de Comunicación y Promoción Global y generará un aumento de la eficiencia en términos de recursos y tiempo.

C. Tecnología

Plataforma de Gestión del Talento

41. La Plataforma de Gestión del Talento, que es la habilitación técnica del nuevo marco de gestión de talentos del FIDA, se puso en marcha en julio de 2021. Esta plataforma permite tener una perspectiva enriquecida de cada miembro del personal en términos de competencias, formación profesional y desempeño, que se ampliará a medida que se añadan datos.

III. Gestión del cambio y comunicación

42. La estrecha colaboración con el Comité de Gestión Ejecutiva y los distintos jefes de los departamentos pertinentes ha seguido prestando un fuerte apoyo al Plan, especialmente en lo que respecta a la gestión de los problemas y a la resolución de las cuestiones que impiden avanzar.
43. La comunicación con el personal del FIDA sobre los progresos realizados ha continuado a través de los blogs de la Dirección y la línea de trabajo, y la serie de vídeos con relatos en relación con el Plan ha tenido un buen comienzo, con buenas cifras de visualización de los vídeos que se han presentado hasta el momento. El personal también está demostrando aprecio y aceptación respecto de los resultados alcanzados, como lo han hecho los miembros del personal que participaron en los proyectos piloto de automatización de firmas digitales y utilización del *bot* en las carpetas de conocimientos y fueron reconocidos en la categoría "proyecto innovador" de los premios que el FIDA concede cada año a su personal.
44. La auditoría de la AUO de determinados elementos del Plan comenzó en abril de 2022. Los auditores entrevistaron a los miembros del grupo de trabajo sobre el Plan y a los encargados de las operaciones y examinaron informes y comunicaciones como parte de su cometido. A mediados de julio de 2022, el grupo de trabajo sobre el Plan estaba examinando el proyecto de informe para formular sus observaciones iniciales al respecto.

IV. Disposiciones relativas a la ejecución

Calendario

45. El calendario de ejecución figura en el anexo II. Todos los productos avanzan por buen camino hacia su ultimación a finales de 2022.

V. Desempeño respecto de los indicadores básicos de resultados

46. En el anexo III, se ofrece información actualizada sobre los progresos realizados respecto de los indicadores básicos de resultados. La mayoría de los indicadores avanzan en general por buen camino, y algunos han superado los objetivos: por ejemplo, el dato correspondiente al indicador número 23, "Participación del personal en la automatización", duplica el objetivo del 5 %, ya que ha participado el 10 % del personal.
47. Sin embargo, siguen existiendo desafíos. Algunos ejemplos son los siguientes: i) cuando se establecieron los indicadores básicos de resultados para la actividad de reestructuración de los procesos institucionales, se subestimó el tiempo que llevaría implementar plenamente los componentes del sistema; ii) la cantidad de días para la contratación ha aumentado en comparación con el valor de referencia y con los indicadores básicos de resultados correspondientes a diversos factores que no guardan relación con un proceso de contratación más racionalizado; sin embargo, está surgiendo una tendencia positiva en las contrataciones más recientes, y iii) la materialización de los beneficios se producirá en un plazo más prolongado que el previsto originalmente en los indicadores básicos de resultados. Como consecuencia directa de ello, el informe final del Plan se redactará para diciembre de 2023.

VI. Riesgos más importantes y medidas de mitigación

48. Dado que la mayor parte de la ejecución en relación con todas las líneas de trabajo se ha completado y que el trabajo avanza a buen ritmo en las esferas pendientes, la Dirección cree que pueden mitigarse debidamente los riesgos de no finalizar la ejecución en todas las esferas.

49. Sin embargo, siguen existiendo desafíos en lo que respecta a lo siguiente: i) la disponibilidad del personal para seguir realizando las actividades cotidianas y participar activamente en los cambios, las reformas y la capacitación relacionados con el Plan; la Dirección está dando prioridad a las capacitaciones orientadas a garantizar la pertinencia y la eficacia de las operaciones: por ejemplo, el 100 % de los directores en los países ha recibido capacitación sobre adquisiciones y contrataciones en el marco de los proyectos, y ii) la escasez de recursos para la gestión del cambio y el nivel de incorporación de personal nuevo, lo que podría demorar la realización del cometido del Plan.

VII. Utilización del presupuesto y actualización

50. El total acumulado de fondos aprobados destinados a la inversión en capital humano especializado asciende a USD 11,855 millones para el período comprendido entre 2020 y 2022. Sobre la base de un examen minucioso de la utilización del presupuesto, la Dirección acordó reasignar el ahorro derivado de la reestructuración de los procesos institucionales al programa de separación del servicio, a la capacitación dirigida a mejorar las competencias existentes o adquirir nuevas, a las adquisiciones y contrataciones en el marco de los proyectos y a la auditoría de las funciones. La Dirección seguirá examinando la utilización y podría proponer una última reasignación menor en el último trimestre de 2022.
51. A mediados de julio de 2022, la utilización real ascendía a USD 9,591 millones, es decir, el 81 %. De los USD 2,25 millones restantes a disposición, USD 1,275 millones estaban ligados a casos de separación del servicio y ya se habían asignado para su utilización. En consecuencia, la Dirección confía en que la utilización de dichos fondos se aproximará al 100 % a finales de 2022.
52. Véase el anexo I para obtener información detallada sobre la utilización actual del presupuesto y su reasignación.

Utilización del presupuesto para inversión en capital humano especializado a mediados de julio de 2022

(en miles de dólares de los Estados Unidos)

	Asignación					Utilización efectiva	Fondos disponibles	
	2020	2021	2022	Reasignaciones	Total			Monto
Personal	Planificación estratégica de la fuerza de trabajo							
	Planificación estratégica de la fuerza de trabajo por división	320	-	-	15	335	319	16
	Capacitación dirigida a mejorar las competencias existentes o adquirir otras nuevas	385	355	310	120	1 170	792	378
	Programa de separación del servicio	500	1 500	705	570	3 275	2 000	1 275
	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	
Procesos	Reestructuración de los procesos institucionales							
	Aplicación de las primeras 43 recomendaciones	1 300	-	-	-(2)	1 298	1 298	-
	Mejora de la madurez de los procesos institucionales	350	-	-	-(270)	80	79	1
	Análisis y aplicación de las recomendaciones restantes	800	950	1 200	-(433)	2 517	2 184	333
	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	681	129
	Análisis e implementación de casos piloto de automatización (determinados por elementos estratégicos y datos)	-	660	-	-	660	659	1
Total	5 375	4 165	2 315	-	11 855	9 601	2 254	

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												
Sesenta y ocho 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 julio de 2022

Indicadores de resultados				
1. Índice de compromiso del personal (encuesta general del personal)	80 %	Encuesta general del personal de 2018: 72 %	Los datos de la encuesta general del personal correspondiente a 2022 se pondrán a disposición en septiembre de 2022.	2021
2. Reducción del déficit de competencias	Reducción del déficit del 25 %	Encuesta sobre déficit de competencias de 2019	Dada la evolución de las necesidades de personal y de competencias de la organización, y el hecho de que es posible que la encuesta sobre déficit de competencias de 2019 no sea tan pertinente, estamos llevando adelante la capacitación dirigida a mejorar las competencias existentes o adquirir otras nuevas. (Se ha alcanzado al 77 % del personal que desempeña funciones esenciales).	2022
3. Porcentaje de ofertas de empleo aceptadas en relación con las ofertas realizadas	> 95 %	92 %	98 %	2021
4. Personal que sale de un ciclo de desempeño insuficiente	> 90 % del personal que presentaba desempeño insuficiente		100 %, dado que los tres planes de mejora del desempeño se concluyeron en los dos primeros trimestres de 2022 con resultados satisfactorios.	2022
5. Reducción del tiempo para cubrir las vacantes del cuadro orgánico (días)	90 días	100 días	Promedio de 131 días en 2021. No obstante, cabe señalar que la tendencia es a la baja y que entre junio de 2021 y junio de 2022 la cantidad de días para la contratación descendió a 103.	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 %	Los datos de la encuesta general del personal correspondiente a 2022 se pondrán a disposición en septiembre de 2022.	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		217 miembros del personal que desempeñan funciones esenciales (el 87 % de la meta) han concluido al menos una actividad de capacitación del programa de mejora de las competencias. Cabe observar que la meta inicial cambia a medida que cambian la composición y la cantidad de trabajadores. Fecha de finalización: cuarto trimestre de 2022.	T4 de 2021
11. Examen de todos los puestos (auditoría de las funciones)	100 %		El 69 % alcanzado a mediados de julio de 2022.	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		Progresos satisfactorios (el 84 % alcanzado). Las cifras han variado en comparación con los informes de actualización anteriores debido a los cambios de supervisores con el tiempo y al ingreso de supervisores nuevos.	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 %		El 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 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	El 5 % del personal del cuadro orgánico		Alcanzado (10 %) y en constante aumento.	T4 de 2020
24. Incorporación de las pruebas piloto de automatización	25 %		Superado: el 82 % hasta la fecha.	T4 de 2021

Información actualizada sobre los beneficios de la reestructuración de los procesos institucionales

Esfera	Beneficios cuantitativos				Notas
	Determinados inicialmente	Alcanzados	Pronóstico tras la culminación	Totales revisados	
Fase 1					
Viajes	4 156 - 5 161	-	3 222 ^a	3 222	-
Contratación	2 928	3 048	Por confirmar	3 048	-
Gestión de consultores	5 361	6 170		6 170	-
Adquisiciones y contrataciones institucionales	195 - 213	192	-	192	-
Procesamiento de documentos	3 903	-	1 733 ^b	1 733	-
Fondos suplementarios	-	-	-	-	No se han utilizado fondos destinados a la inversión en capital humano especializado.
Subtotal	16 543 - 17 566*	9 410	4 955	14 365	
Fase 2					
Adquisiciones y contrataciones en el marco de los proyectos	3 500	-	3 500	3 500	-
Desembolsos de préstamos (fase 1)	6 363	5 650	6 363	6 363	La fase 2 aún debe estimarse.
Comunicaciones internas y externas	-	-	-	-	Enfoque más estratégico que centrado en beneficios cuantitativos.
Subtotal	9 863	5 650	9 863	9 863	
Total	26 406 - 27 429	15 060	14 818	24 228	

^a Nota acerca de los beneficios relacionados con los viajes: debido a la pandemia de COVID-19 y a la alteración de las normas para viajar, el logro de los beneficios se calculará para el periodo de sesiones que la Junta celebrará en diciembre de 2022.

^b Todos los beneficios relativos al procesamiento de documentos dependen de la plena puesta en marcha, implementación y uso capacitado de eLUNa. Plazo: finales del segundo trimestre de 2023.

* Véanse en el anexo I los totales previstos: <https://webapps.ifad.org/members/eb/133/docs/spanish/EB-2021-133-R-23.pdf>