

---

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

---

Signatura: EB 2022/137/R.42

Tema: 18 a)

Fecha: 17 de noviembre de 2022

Distribución: Pública

Original: Inglés

### **Para información**

#### **Referencias útiles:**

Septiembre de 2022 – Plan para el personal, los procesos y la tecnología:  
informe de actualización ([EB 2022/136/INF.3](#))

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

**Medida:** Se invita a la Junta Ejecutiva a tomar nota del informe de  
actualización sobre el 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

<b>Resumen</b>	<b>ii</b>
<b>I. Información actualizada sobre las esferas prioritarias</b>	<b>1</b>
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	3
F. Automatización	3
<b>II. Información actualizada sobre las líneas de trabajo</b>	<b>4</b>
A. Personal	4
B. Procesos	5
C. Tecnología	6
<b>III. Gestión del cambio y comunicación</b>	<b>6</b>
<b>IV. Disposiciones relativas a la ejecución</b>	<b>7</b>
<b>V. Desempeño respecto de los indicadores básicos de resultados</b>	<b>7</b>
<b>VI. Riesgos más importantes y medidas de mitigación</b>	<b>7</b>
<b>VII. Utilización del presupuesto y actualización</b>	<b>8</b>
<b>Anexos</b>	
I. Utilización del presupuesto para inversión en capital humano especializado a mediados de octubre de 2022	9
II. Calendario de ejecución revisado 2020-2022	10
III. Progresos realizados respecto de los indicadores básicos de resultados a mediados de octubre 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. El proyecto va por buen camino de completarse para finales de 2022 con la dotación de fondos correspondiente a la inversión en capital humano especializado. Este informe de actualización sobre los progresos del Plan es el último que se proporcionará antes del informe final, que se presentará a la Junta Ejecutiva en diciembre de 2023 y en el cual se describirán los productos y efectos directos generales, los beneficios obtenidos y las enseñanzas extraídas del proyecto.
3. Hasta la fecha, los logros más destacados de cada línea de trabajo son los siguientes:
  - **Personal.** Según la encuesta general del personal de 2022, ha habido una mejora en la esfera del desarrollo del personal, ya que se ha registrado un aumento del 7 % con respecto a la edición de 2018. El personal valoró positivamente el hecho de contar con más posibilidades para acceder a oportunidades de aprendizaje y aplicar sus competencias, en parte gracias al programa de mejora de las competencias ejecutado en el marco del Plan para el personal, los procesos y la tecnología. La encuesta reveló también que las esferas de la gestión del desempeño, la recompensa y el reconocimiento habían mejorado un 7 % frente a los valores de 2018, y el ciclo de gestión del desempeño de 2021 permitió determinar que 183 funcionarios tenían un desempeño alto y 9 tenían un desempeño insuficiente.
  - **Procesos.** Hasta ahora, se ha confirmado un ahorro de alrededor de 9 400 horas como resultado de la reestructuración de los procesos institucionales. Los componentes fundamentales de las líneas de trabajo correspondientes a las adquisiciones y contrataciones en el marco de los proyectos y el desembolso de los préstamos, financiados con cargo a la inversión en capital humano especializado en el marco de la segunda fase de la reestructuración de los procesos institucionales, están en vías de completarse para finales de 2022. Los desafíos más amplios que siguen planteándose, y que son ajenos al Plan, guardan relación con la escasez de recursos de personal para llevar a cabo actividades exhaustivas de capacitación y gestión del cambio relacionadas con el desembolso de los préstamos.
  - **Tecnología.** La tecnología ha respaldado las líneas de trabajo relativas al personal y los procesos y se ha utilizado para crear, actualizar y simplificar sistemas orientados a apoyar el nuevo marco de gestión de los talentos y aplicar las recomendaciones sobre la reestructuración de los procesos institucionales. El primer programa de automatización del FIDA (ejecutado en dos fases) ha proporcionado al Fondo nuevas formas de trabajar, empleando tecnologías innovadoras. En la primera fase del programa, se aplicó la automatización a título experimental, y con buenos resultados, en diferentes esferas institucionales, empleando la automatización robótica de los procesos y chatbots, y, en la segunda fase, se creó una plataforma de datos de autoservicio. El personal de todo el FIDA ha aprovechado la oportunidad para recibir capacitación y comenzar a crear sus propios tableros a fin de favorecer las comunicaciones, el análisis de los problemas y la gestión de los equipos y proyectos.

4. En general, la mayoría de los indicadores básicos de resultados de los proyectos avanzan por buen camino, aunque se siguen presentando desafíos respecto de tres de ellos. La Dirección está tomando medidas para afrontar esos desafíos. En la sección V del informe principal y en el anexo III se presenta información al respecto.
5. En septiembre, la Oficina de Auditoría y Supervisión (AUO) publicó las conclusiones de su auditoría interna del Plan. La AUO determinó que el Plan en su conjunto era adecuado, apropiado y eficaz en términos generales, pero formuló dos recomendaciones acerca de la necesidad de brindar mayor claridad sobre las diferentes fuentes de financiación utilizadas y sobre los plazos de ejecución de los componentes de la reestructuración de los procesos institucionales que entrañaban cambios o actualizaciones de las tecnologías. (En los párrafos 41, 45 y 49 del informe principal se ofrece más información al respecto).
6. La Dirección confía en que el Plan se completará a tiempo y respetando el presupuesto previsto, y en que, tras el correspondiente período de adaptación, los beneficios derivados de las mejoras comenzarán a percibirse. Estas inversiones contribuirán a lograr que el FIDA sea una organización más adecuada a su propósito, especialmente en el contexto de una mayor descentralización y la introducción de reformas financieras.

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

### **I. Información actualizada sobre las esferas prioritarias**

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

1. El programa de mejora de las competencias existentes para alcanzar la excelencia operacional, diseñado para subsanar la falta de competencias y dotar de conocimientos y herramientas al personal que ocupa puestos esenciales para que pueda desempeñar sus funciones, se centra en las competencias relativas a la ejecución de los programas, las finanzas, los conocimientos técnicos especializados y el liderazgo y la gestión en el contexto de los desafíos señalados con motivo del aumento de la descentralización, las reformas financieras y los resultados de la encuesta general del personal de 2018.
2. El programa incluye diferentes academias, como la Academia de Operaciones, el principal mecanismo para mejorar las competencias del personal del Cuadro Orgánico que trabaja en las operaciones, y la iniciativa de mejora de las competencias del personal sobre el terreno en el marco de la segunda fase de la descentralización, dirigida al personal administrativo nacional sobre el terreno.
3. Al 1 de octubre de 2022, la tasa general de finalización de la capacitación para la mejora de las competencias era del 76 %, y 213 miembros del personal con funciones esenciales habían recibido capacitación en esferas en las que se había determinado que era necesario mejorar las competencias o que se carecía de competencias. Estas funciones esenciales son desempeñadas por casi 100 directores en los países, oficiales de los programas en los países y oficiales de programas.
4. Según los resultados de la encuesta general del personal de 2022, el desarrollo del personal ha aumentado un 7 % con respecto a los resultados de 2018. El personal valoró positivamente el hecho de contar con más posibilidades para acceder a oportunidades de aprendizaje y aplicar sus competencias. El personal del Cuadro Orgánico sobre el terreno ha reconocido importantes efectos en su labor diaria gracias a la Academia de Operaciones, que se prevé que continúe en 2023 y que ha dado lugar a una fuerza de trabajo más adecuada a su propósito en el contexto de la descentralización.
5. La mayoría de las esferas del plan de mejora de las competencias están en vías de completarse para finales de 2022. Para perfeccionar las competencias del personal sobre el terreno en el marco de la segunda fase de la descentralización se necesita un control y un seguimiento estrechos, ya que este programa amplio requiere de cierto tiempo para que el personal pueda aplicar los conocimientos adquiridos a su labor una vez que concluya el Plan. Se procurará seguir llevando adelante este ambicioso programa, que es necesario para apoyar la segunda fase de la descentralización, en 2023, dependiendo de la disponibilidad de presupuesto.

#### **B. Separación del servicio**

6. Un total de 11 funcionarios del Cuadro de Servicios Generales y 20 del Cuadro Orgánico han firmado acuerdos de separación del servicio financiados con cargo a la inversión en capital humano especializado.
7. El programa de separación del servicio ha permitido a la Dirección cumplir objetivos institucionales, como las metas relativas a la descentralización y la diversidad de la fuerza de trabajo, y ha contribuido a superar la meta de género establecida como compromiso para la Duodécima Reposición de los Recursos del FIDA (FIDA12), ya

que el 42,1 % de los puestos de categoría P-5 o superiores están ocupados actualmente por mujeres. Además, el programa ha facilitado un enfoque para evitar la pérdida de puestos de trabajo, mediante el cual la mayoría de los funcionarios del Cuadro de Servicios Generales cuyos puestos habían sido suprimidos a finales de diciembre de 2021 se han ubicado en otros puestos vacantes adecuados.

### **C. Adquisiciones y contrataciones en el marco de los proyectos**

8. La mayor parte de la financiación del FIDA destinada a los proyectos suele destinarse a sufragar los procesos de adquisición y contratación de los proyectos. Una labor eficaz y transparente de adquisición y contratación es fundamental para potenciar el uso óptimo de los recursos, promover la transparencia y apoyar la gestión basada en datos empíricos.
9. Los fondos del Plan para el personal, los procesos y la tecnología permitieron desarrollar los componentes iniciales del sistema integral de adquisiciones y contrataciones en el marco de los proyectos. Anteriormente, los planes de adquisiciones y contrataciones de los proyectos solo estaban disponibles como documentos fuera de línea, por lo que solían estar desactualizados y no reflejaban el verdadero estado de la ejecución en tiempo real, y no podían vincularse al examen de las operaciones de adquisición y contratación del FIDA. El nuevo sistema integrará estos elementos y ofrecerá a las unidades de gestión de los proyectos una herramienta inteligente que apoya su planificación de las adquisiciones y contrataciones y selecciona de manera automática los flujos de trabajo correctos. El desarrollo del sistema integral, financiado con cargo al Plan, ha concluido y su implantación comenzará a principios de 2023.
10. La mayoría de los beneficios del sistema se obtendrán a nivel de las unidades de gestión de los proyectos y se materializarán una vez que el sistema haya entrado en funcionamiento y todos los usuarios internos y externos se hayan incorporado y hayan recibido una capacitación suficiente. La financiación destinada al Plan ha permitido al FIDA hacer un gran avance en el fortalecimiento de sus funciones fiduciarias y en el logro de una gestión basada en datos empíricos en sus operaciones.

### **D. Desembolsos de préstamos**

11. Como se informó en septiembre<sup>1</sup>, la simplificación del proceso de desembolso de préstamos del FIDA ya está generando mejoras en cuanto a la eficiencia y los controles. Por ejemplo, se prevé que la presentación de solicitudes de retiro de fondos únicamente en formato digital ahorre alrededor de 2,5 horas en tiempo de comprobación por solicitud.
12. Se ha introducido un nuevo enfoque simplificado relativo a las políticas y los procedimientos de control financiero, que reduce notablemente el tiempo necesario para revisar las solicitudes de retiro de fondos. Este enfoque permite concentrar el tiempo de revisión en ámbitos de mayor riesgo o nuevas esferas de riesgo (como el fraude y el blanqueo de dinero), ya que el procedimiento para las comprobaciones *ex ante* se redujo de una lista de control financiero de 20 puntos a otra que tiene 5 puntos. El sistema informático de firma digital segura introducido recientemente se utilizó para comunicarse con 90 ministerios en 2022, lo que ha permitido ahorrar tiempo aplicando un proceso simplificado y normalizado. Por último, se han elaborado directrices actualizadas de control financiero y marcos de gestión del riesgo conexos, y se han creado nuevos tableros para garantizar una pronta detección de los riesgos y la toma de medidas oportunas.
13. Se está introduciendo un nuevo conjunto de políticas y directrices para la gestión financiera de los proyectos, en la que pasará de aplicarse un enfoque de garantía fiduciaria basado en las transacciones a otro basado en principios para ayudar a

<sup>1</sup> EB 2022/136/INF.3, párrafos 7 a 9.

atender complejidades diversas. Actualmente, todos los proyectos deben presentar informes financieros provisionales para facilitar un seguimiento periódico de los progresos en este ámbito. Estas medidas permitirán reequilibrar, en función de los riesgos, la supervisión fiduciaria y las comprobaciones en los distintos procesos de desembolso, supervisión y auditoría de los proyectos. Las reformas situarán al FIDA a la vanguardia de las mejores prácticas de las organizaciones homólogas. Se están preparando cambios en el sistema relacionados con el flujo de trabajo del Portal de los Clientes del FIDA, los cuales se prevé finalizar para el cuarto trimestre de 2022 e incorporar en 2023.

## **E. Procesamiento de documentos**

14. La Secretaría del FIDA sigue avanzando en la implementación de la herramienta de edición y traducción eLUNa, diseñada por las Naciones Unidas. Si bien el inicio del programa de capacitación del personal con la Sede de las Naciones Unidas en Nueva York se demoró, debido a que las elevadas cargas de trabajo incidieron en la disponibilidad del personal, la Secretaría del FIDA (SEC) pretende comenzar a emplear la herramienta a título experimental para procesar determinados documentos para finales de año y lograr su plena utilización para el período de sesiones de abril de 2023 de la Junta.
15. La labor de comunicación y sensibilización sobre las nuevas directrices relativas al procesamiento de los documentos ha continuado: la Secretaría del FIDA ha ofrecido actividades de capacitación y presentaciones al personal de todo el Fondo, incluida una sesión específica de mejora de las competencias dirigida al personal de las oficinas sobre el terreno; se han elaborado recursos de apoyo (por ejemplo, videos de capacitación sobre los procedimientos de redacción de los documentos de los órganos rectores), y se han actualizado los modelos de documentos.
16. No obstante, siguen presentándose problemas con respecto a la presentación tardía de los documentos y el incumplimiento de los límites de palabras aprobados por la Junta. La Dirección está considerando la posibilidad de adoptar medidas para prevenir esos problemas, como la intervención en etapas más tempranas del ciclo de procesamiento de los documentos.

## **F. Automatización**

17. Por medio del Plan, el personal de todo el FIDA ha adquirido conocimientos sobre el potencial de la automatización y el análisis de datos y ha aplicado esos elementos para apoyar su labor y los productos que ha de generar.
18. El programa de automatización se diseñó tomando como base las opiniones y observaciones del personal del Fondo, que puso de relieve oportunidades para emplear nuevas tecnologías a fin de satisfacer necesidades institucionales. El programa ha buscado ensayar casos de uso que permitieran verificar la utilidad de esas tecnologías para el FIDA. Se han superado las metas previstas correspondientes a los dos indicadores básicos del desempeño relacionados con la automatización (véase el anexo III).
19. En la primera fase del programa, 9 de los 11 casos de uso relativos a la automatización de las transacciones arrojaron resultados satisfactorios durante la etapa experimental. Esta automatización abarca la introducción de tipos de cambio utilizados en los sistemas institucionales, la conciliación de los estados de cuenta bancarios y un chatbot para responder preguntas sobre los préstamos y las donaciones. Los responsables operacionales llegaron a la conclusión de que estas tecnologías les permitían reducir las tareas manuales de su carga de trabajo, proporcionaban mayor información en tiempo real sobre las preguntas de los usuarios y contribuían a la continuidad de las operaciones. Más de 40 funcionarios de todo el FIDA participaron en esos proyectos piloto.

20. La segunda fase se centró en los datos. Se ha elaborado una nueva plataforma de datos para el FIDA, llamada Omnidata, que permite obtener análisis y visualizaciones, incluidos sistemas de información geográfica y análisis avanzados, como la inteligencia artificial. La plataforma sirve de punto de partida para trabajar con los datos y análisis del Fondo, y se combinó con formación práctica individual, incluso para abordar posibles situaciones más complejas relacionadas específicamente con el FIDA. Durante el ensayo de la solución en 2022, más de 100 funcionarios de toda la organización probaron la plataforma.
21. El alto nivel de interés y de participación directa de la fuerza de trabajo con respecto a las nuevas tecnologías y el análisis de datos que ha hecho posible el Plan ha superado las expectativas. Esta labor representa un importante paso hacia una mayor agilidad en el trabajo con datos para adquirir conocimientos, ya que aumenta el acceso del personal a la información y a herramientas avanzadas para facilitar sus tareas, y propicia la toma de decisiones basadas en hechos y nuevas formas de trabajar aprovechando las últimas tecnologías.

## **II. Información actualizada sobre las líneas de trabajo**

### **A. Personal**

#### **Gestión del desempeño**

22. Se ha determinado que la mejora de la gestión del desempeño facilita la adecuación de la fuerza de trabajo a su propósito, tanto en lo que respecta a las capacidades como a las competencias.
23. En relación con la gestión del desempeño, se preveía lograr tres objetivos principales: la coherencia de los objetivos de desempeño con las prioridades institucionales; la integración de la gestión del desempeño en el enfoque más amplio de gestión de los talentos, y una gestión eficaz de las deficiencias del desempeño. El FIDA ha alcanzado los tres objetivos, con lo que se ha generado una cultura del desempeño más sólida.
24. Los resultados concretos comprenden: una revisión completa de los procedimientos y sistemas de gestión del desempeño; la capacitación del 96 % de los supervisores actuales sobre la gestión del desempeño; la realización de un ciclo completo en 2021, en el cual se determinó que 183 funcionarios tenían un desempeño alto y 9 presentaban un desempeño parcialmente satisfactorio —esas deficiencias en el desempeño se están abordando mediante procesos de mejora—, y la prestación de servicios de asesoramiento en materia de recursos humanos y de orientación sobre la gestión del desempeño para apoyar a los supervisores. Los resultados de la encuesta general del personal de 2022 reflejan que ha mejorado la gestión del desempeño, la recompensa y el reconocimiento, ya que se ha registrado un aumento del 7 % en esas esferas frente a los resultados de 2018.
25. En el futuro, el FIDA debería aprovechar estos resultados y seguir facilitando este nivel de seguimiento, servicios de asesoramiento y orientación para integrar aún más la gestión del desempeño en la cultura en el lugar de trabajo.

#### **Auditoría de las funciones**

26. El proceso de auditoría de las funciones contribuyó de forma decisiva a la transformación institucional general del FIDA al garantizar un examen formal de todos los perfiles de los puestos de trabajo y su correcta clasificación.
27. Hasta la fecha, 570 de los 790 puestos (72,2 %) han sido clasificados por los clasificadores externos independientes de OneHR, y, de esos puestos, 542 (95,1 %) mantuvieron la misma categoría o nivel, 8 (1,4 %) se reclasificaron a una categoría inferior, 16 (2,8 %) se reclasificaron a una categoría superior, y 4 (0,7 %) se modificaron de la categoría de personal nacional del Cuadro Orgánico a la de personal internacional del Cuadro Orgánico. La mayoría de los puestos que fueron clasificados no comportaron repercusiones presupuestarias.

28. La auditoría finalizará a finales de 2022.

## **B. Procesos**

### **i) Gestión del riesgo institucional**

29. En el marco del Plan, se ha mejorado notablemente la gestión del riesgo institucional de forma integrada con la introducción de la Política del FIDA sobre Gestión del Riesgo Institucional y la declaración de apetito de riesgo. A partir de 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 dispone 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.
30. En 2022 se concluyó el proyecto de recopilación y notificación de datos sobre incidentes y pérdidas, a fin de poder crear una base de datos fiable en la que basar evaluaciones de los riesgos y análisis del impacto cada vez más eficaces. Gracias a los fondos destinados a la inversión en capital humano especializado, se ha desarrollado e introducido una plataforma digital simplificada que contribuye a todo el ciclo de gestión de los riesgos, ya que permite recopilar información sobre los incidentes y las pérdidas de datos, apoyar las evaluaciones de los riesgos mediante la integración de autoevaluaciones de control del riesgo y la integración de indicadores básicos de riesgo —en términos de agregación y notificación de datos—, así como la recopilación de información sobre ellos, y la entrega de resultados está prevista para finales de año.

### **ii) Reestructuración de los procesos institucionales**

31. El proyecto de reestructuración de los procesos institucionales tenía por finalidad dar respuesta a lo manifestado en la encuesta general del personal de 2018 de que los procesos en vigor eran engorrosos y agravaban el problema de la actual carga de trabajo. El objetivo era ahorrar tiempo de trabajo del personal para reducir la necesidad de horas extraordinarias y lograr que la carga de trabajo pudiera gestionarse en una jornada laboral estándar. Del ahorro de 15 000 horas que se había estimado inicialmente, hasta ahora se ha confirmado un ahorro de alrededor de 9 400 horas (véase el anexo IV). Se prevé obtener más beneficios, que se notificarán en el informe final. (En el documento [EB 2022/136/INF.3](#), se presenta información actualizada sobre las adquisiciones y contrataciones institucionales y los fondos suplementarios relativos a la reestructuración de los procesos institucionales).

### **Gestión y contratación de consultores**

32. La reestructuración de los procesos de contratación y gestión de consultores ha finalizado. Desde el informe de actualización presentado a la Junta en septiembre de 2022, se han puesto en marcha nuevas funciones. Entre ellas, cabe destacar: una página renovada de evaluación de los consultores que ahora proporciona a los responsables de contratación una evaluación más completa de los servicios que presta un consultor; un nuevo motor de búsqueda interno para las listas de expertos cuyas cualificaciones ya han sido verificadas, que es de gran utilidad para las divisiones técnicas que buscan personal especializado específico que ya haya sido validado, y nuevas herramientas de filtro para aumentar el seguimiento y la transparencia respecto de los trámites de aprobación de contratos de consultoría, que ofrece datos sobre el estado de aprobación en tiempo real y da visibilidad al proceso en general.
33. En el informe final del Plan, que se publicará en 2023, se presentará un cálculo exhaustivo de los beneficios cuantitativos derivados de todas las recomendaciones aplicadas.

34. Finalmente, los conocimientos adquiridos por medio de la simplificación de estos procesos y la labor técnica fundamental constituyen actualmente la base de las actividades que se están llevando a cabo para producir datos precisos y fiables sobre estos dos procesos esenciales de recursos humanos que serán utilizados por el personal directivo del FIDA en la toma de sus decisiones y su planificación en el futuro.

#### **Viajes**

35. Los beneficios derivados de las reformas relativas a la reestructuración de los procesos institucionales fueron menos evidentes debido a la disminución de los viajes y al aumento de las complejidades asociadas a la movilidad durante la pandemia. La incertidumbre de los viajes internacionales dio lugar a viajes de última hora (es decir, reservados menos de cinco días antes de la fecha de partida): el 45 % de las autorizaciones de viaje y las transacciones conexas se tramitaron con muy poca antelación en 2022. Esto siguió originando mayores costos y errores y ejerciendo más presión sobre todos los usuarios.
36. No obstante, los beneficios relacionados con algunas recomendaciones sobre los viajes han arrojado resultados positivos para la sección de viajes y los usuarios. Por ejemplo, la automatización del proceso de conciliación de los costos de los pasajes aéreos que exige la conversión de monedas, de los perfiles de viaje del personal y de algunas solicitudes anticipadas de viaje ha permitido a la sección encargada de los viajes ahorrar unas 198 horas. Otras recomendaciones están generando beneficios para los viajeros y quienes solicitan los viajes en todo el FIDA, y se prevé que produzcan más beneficios en el futuro. A raíz de la reanudación de los viajes internacionales, es probable que se disponga de más cálculos de beneficios de todo el FIDA, los cuales se presentarán en el informe final del Plan.

#### **Comunicaciones internas y externas**

37. Los fondos de la inversión en capital humano especializado permitieron trazar un mapa de las necesidades y oportunidades de comunicación y determinar posibles sinergias dentro y fuera de la División de Comunicación y Promoción Global (COM). Este proceso está contribuyendo a la elaboración de una síntesis de los procedimientos de comunicación y un análisis de las deficiencias, así como a la formulación de recomendaciones y un proyecto de plan de trabajo para el período que abarca hasta el final del primer trimestre de 2023. Con el fin de aumentar la eficiencia, se empezará de inmediato a desarrollar soluciones que se han definido para corregir las deficiencias y aprovechar las sinergias y así mejorar los canales de comunicación entre la COM y el FIDA.

### **C. Tecnología**

38. Como parte de la línea de trabajo relativa a la tecnología, se ejecutó el programa de automatización (véase la sección I.F), se facilitó la labor de reestructuración de los procesos institucionales (véase la sección II.B) y se desarrolló la Plataforma de Gestión del Talento relativa a la línea de trabajo del personal, que se puso en funcionamiento en julio de 2021.

## **III. Gestión del cambio y comunicación**

39. La estrecha colaboración con el Comité de Gestión Ejecutiva y los jefes de los departamentos pertinentes ha seguido prestando un firme apoyo al Plan, especialmente en lo que respecta a la gestión de los problemas y a la resolución de las cuestiones que impiden avanzar.
40. La comunicación con el personal del FIDA sobre los progresos realizados ha continuado por medio de una actividad que incluyó a todo el personal, blogs de la Dirección y específicos de las líneas de trabajo, una infografía actualizada y una serie de videos con historias relativas al Plan, que ha mostrado los efectos positivos

que ha tenido el Plan en la labor de las oficinas sobre el terreno. La Asociación del Personal del FIDA ha participado en calidad de observadora en el grupo de trabajo sobre el Plan desde el inicio del proyecto y ha proporcionado actualizaciones frecuentes sobre el Plan a sus miembros por medio de sus vías de comunicación internas.

41. En la auditoría de la AUO se señaló que, en general, el Plan se había gestionado eficazmente y que los informes públicos sobre los progresos realizados se habían elaborado con una buena periodicidad y en un número adecuado.

#### **IV. Disposiciones relativas a la ejecución**

##### **Calendario**

42. El calendario de ejecución figura en el anexo II. Todas las entregas previstas avanzan por buen camino hacia su ultimación antes de finales de 2022.

#### **V. Desempeño respecto de los indicadores básicos de resultados**

43. En términos generales, la mayoría de los indicadores avanzan por buen camino (véase el anexo III), y algunos han superado las metas establecidas. Por ejemplo, en el caso del indicador 23 (participación del personal en la automatización), la cifra es del 15 %, lo que triplica la meta fijada del 5 %.
44. Sin embargo, siguen planteándose desafíos, y es probable que no se alcancen las metas de 3 de los 11 indicadores de los efectos directos y productos durante el plazo de ejecución del Plan. Se trata de los siguientes: i) el indicador básico de resultados 5 (reducción del tiempo para cubrir las vacantes del Cuadro Orgánico): si bien el valor de este indicador ha aumentado en comparación con el valor de referencia, debido a diversos factores que no se relacionan con un proceso de contratación más simplificado, la reorganización de la División de Recursos Humanos para incluir un equipo encargado específicamente de las contrataciones, y un proceso de seguimiento más sólido, ya está mostrando una tendencia positiva para el futuro; ii) aunque el indicador 1 (índice de compromiso del personal) ha tenido un aumento del 2 % frente al valor de 2018 (que se relacionó con el mandato del FIDA y el orgullo de la fuerza de trabajo por su labor y el sentimiento de logro personal), el personal también hizo hincapié en cuestiones clave, como la carga de trabajo, el empoderamiento del personal y el entorno general del lugar de trabajo, y iii) en relación con el indicador 7 (horas de trabajo de personal ahorradas por año), los beneficios se harán efectivos en un plazo mayor que el previsto inicialmente en los indicadores. La Dirección es plenamente consciente de los desafíos mencionados y está decidida a resolverlos en el mediano plazo.
45. Por último, en la auditoría de la AUO se subrayó la necesidad de una mayor claridad respecto del tiempo que tomaría implementar los componentes relativos a la tecnología para la reestructuración de los procesos institucionales, que inciden en los indicadores básicos 18 y 19.

#### **VI. Riesgos más importantes y medidas de mitigación**

46. La Dirección considera que los riesgos para la finalización de la ejecución son bajos. Se siguen presentando algunos desafíos con respecto a lo siguiente: i) la disponibilidad del personal para continuar realizando las actividades cotidianas y participar activamente en los cambios, las reformas y la capacitación relacionados con el Plan, y ii) la escasez de recursos para gestionar los cambios y el nivel de incorporación de nuevos miembros del personal, lo que podría demorar la culminación de las aspiraciones del Plan, por ejemplo, para el procesamiento de los documentos. La Dirección es consciente de estos riesgos y está trabajando activamente para mitigarlos.

## **VII. Utilización del presupuesto y actualización**

47. El total acumulado de fondos aprobados destinados a la inversión en capital humano especializado asciende a USD 11,855 millones para el período 2020-2022. Sobre la base de un examen de la utilización del presupuesto, la Dirección reasignó 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.
48. A mediados de octubre de 2022, la utilización real ascendía a USD 11,191 millones, es decir, el 94 %. Del saldo restante, en relación con las demoras en la implementación de eLUNa, la Dirección ha determinado el riesgo financiero en USD 180 000 en concepto de fondos previstos para el procesamiento de documentos. De ser necesario, estos fondos se reasignarán dentro del proyecto. En el anexo I se proporciona información detallada sobre la actual utilización del presupuesto y la reasignación de fondos.
49. Por último, la AUO observó que la Dirección no había informado sobre la utilización de fondos arrastrados después de 2020 y no había incluido en el total los costos del personal asignado a las tareas relativas al Plan. En el informe final se presentará información sobre los fondos arrastrados/del presupuesto de gastos de capital por valor de USD 1,185 millones asignados en abril de 2020 y una estimación del tiempo de trabajo del personal destinado al proyecto.

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

(en miles de dólares de los Estados Unidos)

	Asignación					Utilización efectiva	Fondos disponibles	
	2020	2021	2022	Reasignaciones	Total			Monto
<b>Personal</b>	<b>Planificación estratégica de la fuerza de trabajo</b>							
	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	40	1 090	866	224
	Programa de separación del servicio	500	1 500	705	570	3 275	3 275	-
	<b>Propuesta de valor al empleado</b>	-	-			-	-	-
<b>Gestión del desempeño</b>	<b>Capacitación y apoyo específicos a los supervisores en la gestión del desempeño</b>							
	Capacitación y apoyo específicos a los supervisores en la gestión del desempeño	100	100			200	200	-
	<b>Reestructuración de los procesos institucionales</b>							
<b>Procesos</b>	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	(353)	2 597	2 296	301
	<b>Marco de Gestión del Riesgo Institucional</b>							
Integración del Marco de Gestión del Riesgo Institucional	600	160	100		860	860	-	
<b>Tecnología</b>	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	706	104
	Análisis de casos piloto de automatización (determinados por elementos estratégicos y datos)	-	660			660	659	1
<b>Total</b>	<b>5 375</b>	<b>4 165</b>	<b>2 315</b>	<b>-</b>	<b>11 855</b>	<b>11 191</b>	<b>664</b>	

## Calendario de ejecución revisado 2020-2022

	2020				2021				2022			
	T1**	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
<b>Personal</b>												
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												
<b>Procesos</b>												
<b>68 recomendaciones originales sobre reestructuración de los procesos institucionales</b>												
• 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												
<b>Recomendaciones adicionales sobre la reestructuración de los procesos institucionales</b>												
• Análisis de los nuevos procesos institucionales (además de los siete iniciales)												
• Aplicación de recomendaciones seleccionadas												
<b>Integración del Marco de Gestión del Riesgo Institucional</b>												
<b>Tecnología</b>												
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)												
<b>Inversión en la reconfiguración de las oficinas del FIDA en los países*</b>												

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

\*\* T1 = primer trimestre; T2 = segundo trimestre; T3 = tercer trimestre; T4 = cuarto trimestre.

## Progresos realizados respecto de los indicadores básicos de resultados a mediados de octubre de 2022

Indicadores	Metas	Valor de referencia	Situación	Calendario
<b>Indicadores de resultados</b>				
1. Índice de compromiso del personal (encuesta general del personal)	80 %	Encuesta general del personal de 2018: 72 %	Encuesta general del personal de 2022: 74 %. La meta preveía un aumento del 8 % con respecto al anterior índice de compromiso del personal de 2018; el incremento registrado en 2022 fue del 2 %. Las mejoras están relacionadas con el mandato del FIDA y el orgullo del personal por su labor, así como su sentimiento de logro personal. Algunas de las cuestiones más importantes señaladas en la encuesta general del personal guardan relación con la carga de trabajo, la conciliación de la vida laboral y personal y las reformas en curso, entre ellas, la segunda fase de la descentralización y sus efectos en el personal y sus cargas de trabajo.	2022
2. Reducción del déficit de competencias	Reducción del déficit del 25 %	Encuesta sobre déficit de competencias de 2019	Utilizando como referencia la encuesta de 2019 sobre el déficit de competencias, el FIDA está ajustando los requisitos en materia de competencias a medida que evolucionan las necesidades de personal con el tiempo, y está avanzando con la capacitación dirigida a mejorar las competencias existentes (el 85 % del personal con funciones esenciales mejora sus competencias para el tercer trimestre de 2022).	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		Tres planes de mejora del desempeño se concluyeron en 2022 con resultados satisfactorios. Un plan de mejora del desempeño se terminó con la decisión de poner en marcha un nuevo plan, debido a circunstancias puntuales. Otros cinco planes adicionales de mejora del desempeño se pusieron en marcha como resultado del ciclo del sistema de evaluación de la actuación profesional de 2021 y se prevé concluirlos en el primer trimestre de 2023.	2022
5. Reducción del tiempo para cubrir las vacantes del Cuadro Orgánico (días)	90 días	100 días	A finales de septiembre de 2022, cubrir las vacantes del Cuadro Orgánico tomaba alrededor de 128 días. Se han adoptado algunas medidas concretas para reducir el número de días y cumplir la meta, entre ellas: <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Establecimiento de un sistema de seguimiento para detectar y solucionar de manera oportuna los posibles problemas relacionados con las demoras en las contrataciones.</li> <li>2) Celebración de reuniones periódicas con el personal directivo superior para establecer prioridades en cuanto a las contrataciones y garantizar que los responsables y encargados de las contrataciones participen y rindan cuentas de manera oportuna.</li> <li>3) Revisión de las directrices de contratación para garantizar enfoques coherentes que evitarían demorar los procesos debido a inconsistencias o prioridades de contratación no definidas.</li> <li>4) Contrataciones en lotes y selección ampliada de candidatos de las listas que pueden ser designados para reducir el plazo que lleva la contratación y mejorar la eficiencia.</li> <li>5) Reorganización de la División de Recursos Humanos para incluir un equipo específico dedicado solo a las contrataciones.</li> </ol>	2022/2023
6. Reducción del gasto total en horas extraordinarias al año	Reducción del 15 %	2019: USD 300 000	Progresos satisfactorios	2022

Indicadores	Metas	Valor de referencia	Situación	Calendario
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 %	Encuesta general del personal de 2022: 35 % La encuesta del personal de 2022 reflejó un aumento del 8 % con respecto a este indicador, pero, en términos absolutos, el resultado es bajo. Aún deben definirse las medidas para afrontar esto, teniendo en cuenta los resultados de la encuesta de personal de 2022.	2023
9. Reducción de los costos relativos de las funciones, servicios y gobernanza institucionales	25 %	2019: 27 %	Progresos satisfactorios	2022
<b>Indicadores de los productos</b>				
<b>Planificación estratégica de la fuerza de trabajo</b>				
10. Personal que ha recibido capacitación para mejorar sus competencias o adquirir otras nuevas	250 miembros del personal		213 miembros del personal que desempeñan funciones esenciales (77 %) han concluido al menos una actividad de capacitación del programa de mejora de las competencias. Fecha de finalización: cuarto trimestre de 2022.	Cuarto trimestre de 2021
11. Examen de todos los puestos (auditoría de las funciones)	100 %		Hasta la fecha: Progresos satisfactorios (el 72,2 % completado). El proyecto concluirá dentro del plazo previsto.	Cuarto trimestre de 2022
<b>Gestión del desempeño</b>				
12. Rediseño del proceso de gestión del desempeño	Alcanzado		Ultimado	Cuarto trimestre de 2020
13. Capacitación de todos los supervisores en gestión del desempeño	100 % de los directores y los supervisores		Progresos satisfactorios (el 96 % 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.	Cuarto trimestre de 2021
14. Establecimiento de un sistema de gestión del desempeño especialmente adaptado	Alcanzado		Alcanzado	Primer trimestre de 2021
15. Publicación de un manual de gestión del desempeño insuficiente	Alcanzado		Alcanzado	Cuarto trimestre de 2020
16. Finalización del examen del proceso de impugnación	Alcanzado		Alcanzado	Cuarto trimestre de 2020
<b>Propuesta de valor al empleado</b>				
17. Finalización del examen de los mecanismos de remuneración dentro de las políticas	Alcanzado		Alcanzado	Cuarto trimestre de 2020
<b>Reestructuración de los procesos institucionales</b>				
18. Finalización de las reformas para lograr resultados positivos rápidos (18)	100 %		Alcanzado	Cuarto trimestre de 2020

Indicadores	Metas	Valor de referencia	Situación	Calendario
19. <b>Finalización de las reformas adicionales ordenadas por grado de prioridad (25)</b>	100 %		El 90 % alcanzado: los cambios en los sistemas restantes se ultimarán en 2022.	<b>Cuarto trimestre de 2020</b>
20. <b>Finalización del examen de procesos institucionales adicionales</b>	Alcanzado		Alcanzado	<b>Cuarto trimestre de 2020</b>
21. <b>Aplicación de las recomendaciones seleccionadas</b>	100 %		En curso. Los cambios en los sistemas se ultimarán en 2022.	<b>Cuarto trimestre de 2021</b>
<b>Marco de Gestión del Riesgo Institucional</b>				
22. <b>Presentación de informes trimestrales sobre riesgos y seguimiento de las medidas</b>	Presentación de informes trimestrales sobre riesgos		Alcanzado: puesta en marcha del tablero de riesgos institucionales.	<b>Primer trimestre de 2021</b>
<b>Automatización</b>				
23. <b>Participación del personal en la automatización</b>	5 % del personal del Cuadro Orgánico		Superado (15 %) y en constante aumento	<b>Cuarto trimestre de 2020</b>
24. <b>Incorporación de las pruebas piloto de automatización</b>	25 %		Superado: el 82 % hasta la fecha.	<b>Cuarto trimestre de 2021</b>

## 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	
<b>Fase 1</b>					
Viajes	4 156 - 5 161	198	3 222	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**	1 733	-
Fondos suplementarios	-	-	-	-	No se han utilizado fondos destinados a la inversión en capital humano especializado.
<b>Subtotal</b>	<b>16 543 - 17 566*</b>	<b>9 608</b>	<b>4 955</b>	<b>14 365</b>	
<b>Fase 2</b>					
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.
<b>Subtotal</b>	<b>9 863</b>	<b>5 650</b>	<b>9 863</b>	<b>9 863</b>	
<b>Total</b>	<b>26 406 - 27 429</b>	<b>15 258</b>	<b>14 818</b>	<b>24 228</b>	

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

\*\* Todos los beneficios relativos al procesamiento de documentos dependen de la plena puesta en marcha, implementación y capacitación sobre el uso de eLUNa. Plazo: finales del segundo trimestre de 2023.