
Informe final del Plan para el personal, los procesos y la tecnología

Signatura: EB 2023/140/R.18/Rev.1

Tema: 5 c)

Fecha: 12 de diciembre de 2023

Distribución: Pública

Original: Inglés

Para examen

Referencias útiles:

Diciembre de 2022 – Plan para el personal, los procesos y la tecnología: informe de actualización ([EB 2022/137/R.42](#));

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 que examine el Informe final del Plan para el personal, los procesos y la tecnología.

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

Informe final del Plan para el personal, los procesos y la tecnología

I. Introducción

1. El Plan para el personal, los procesos y la tecnología fue aprobado por la Junta Ejecutiva en abril de 2020 con el fin de contribuir a la capacidad del FIDA para obtener resultados eficaces en materia de desarrollo y satisfacer la demanda en constante crecimiento de los servicios del Fondo, mediante un impulso destinado a poner en marcha reformas clave en varias esferas.
2. Se elaboró en función de los resultados de la encuesta general del personal de 2018 y dos estudios externos sobre los procesos institucionales del FIDA y la capacidad y las competencias de su personal. Los estudios señalaron que para maximizar su contribución a la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, el Fondo debería atender las capacidades y competencias de sus recursos humanos, implementar procesos institucionales más eficientes y adoptar soluciones tecnológicas con el fin de obtener resultados eficaces en materia de desarrollo.
3. El Plan, de tres años de duración, concluyó a finales de 2022 dentro de los plazos y el presupuesto previstos, a pesar de los desafíos que conllevó la ejecución de una reforma de este tipo durante la pandemia de COVID-19 y la dificultad de garantizar la disponibilidad de personal para llevar adelante esa labor sin desatender su ya pesada carga de trabajo.

4. A continuación figuran los principales mensajes a la conclusión del Plan.

Mensaje 1: El Plan para el personal, los procesos y la tecnología ha permitido al FIDA dar un salto significativo en materia de capacidad y competencias.

5. La finalidad de la financiación del Plan fue permitir al FIDA suplir las carencias en los procesos institucionales y vinculados a la fuerza de trabajo mediante un conjunto de medidas que permitieran lograr rápidamente las mejoras necesarias. Como ejemplo cabe citar: i) la creación de un amplio programa dirigido a mejorar las competencias existentes y adquirir otras nuevas, gracias al cual más de 300 miembros del personal han recibido al menos una capacitación; ii) el diseño y la implantación de los componentes iniciales del nuevo sistema integral de adquisiciones y contrataciones en línea (OPEN) del FIDA, que ha contribuido a la solidez, transparencia y facilidad con la cual se administra la función de adquisiciones y contrataciones en el marco de los proyectos; iii) la implementación de una plataforma digital simplificada para la gestión del riesgo institucional; iv) el desarrollo de capacidad interna para el uso de la inteligencia artificial y los análisis avanzados, tanto en las comunidades técnicas como de profesionales en todos los niveles del FIDA, y v) un programa de separación del servicio, que ha contribuido a la consecución del objetivo institucional de que más del 40 % de los puestos de categoría P-5 o superiores estén ocupados por mujeres. Sin la inversión estipulada en el Plan para el personal, los procesos y la tecnología, utilizando los recursos administrativos ordinarios no hubiera sido posible desarrollar y llevar a la práctica con tanta rapidez ninguna de estas iniciativas.

Mensaje 2: El Plan para el personal, los procesos y la tecnología ha sentado las bases para lograr un mayor impacto en el futuro.

6. Se atendieron los desafíos con una perspectiva de futuro para mejorar la forma en que el Fondo funciona actualmente, así como para anticipar dificultades y oportunidades futuras, en particular en relación con las competencias del personal y la tecnología. Por ejemplo, el Plan abrió las puertas a nuevas formas de trabajar con la automatización. Las exitosas iniciativas piloto de automatización —desarrolladas en respuesta a las necesidades operacionales cotidianas de la fuerza de trabajo— han brindado una plataforma para la transformación digital

continua. El FIDA conoce de primera mano el modo en que esas tecnologías pueden facilitar el trabajo y ha generado capacidad para utilizarlas, ha desarrollado las nociones del personal sobre el análisis de datos, y ha allanado el camino al incorporar la inteligencia artificial y el aprendizaje automático en el trabajo diario. Estos avances, junto con los productos conexos generados por el Plan, constituyen una base que seguirá aprovechándose en el futuro.

Mensaje 3: El Plan para el personal, los procesos y la tecnología ha contribuido a las prioridades institucionales y las iniciativas de reforma del FIDA.

7. Las nuevas competencias, los procesos racionalizados y las iniciativas piloto de automatización derivadas del Plan revisten “una importancia fundamental para impulsar la transformación institucional durante la FIDA12 y en reposiciones ulteriores¹”.
8. **Descentralización.** A medida que el FIDA se acerca a su objetivo de que el 45 % de los puestos de personal se encuentren ubicados en el terreno, aumenta la necesidad de procesos y soluciones tecnológicas ágiles para lograr el impacto deseado y evitar la compartimentación geográfica de la labor. El Plan ha racionalizado varios procesos con el fin de contribuir al modelo operacional descentralizado; por ejemplo, el programa de mejora de las competencias de la Academia de Operaciones del FIDA ha ofrecido cursos específicos para la formación del personal en el terreno, mientras que el tablero de gestión de los viajes brinda una interfaz interactiva de los viajes institucionales.
9. **Estrategia de Diversidad, Equidad e Inclusión y cultura en el lugar de trabajo.** Las actividades realizadas en el marco del Plan contribuyen a las prioridades en materia de diversidad, equidad e inclusión y cultura en el lugar de trabajo, cuyo objetivo es fomentar un lugar de trabajo positivo que estimule el funcionamiento en equipo, levante la moral, aumente la productividad y la eficiencia, y promueva el equilibrio entre la vida laboral y personal. Por ejemplo, el programa de separación del servicio ha mejorado la representación geográfica, y, por otro lado, el ahorro en tiempo de trabajo del personal y la mejora de los procedimientos de gestión del desempeño han tenido efectos positivos en la cultura en el lugar de trabajo.

Mensaje 4: El Plan para el personal, los procesos y la tecnología ha generado un aumento tangible de la eficiencia.

10. Los cambios en el marco de la reestructuración de los procesos institucionales han ahorrado al personal del FIDA unas 22 750 horas gracias a la racionalización de procesos engorrosos, liberando así tiempo de trabajo para atender tareas de mayor prioridad. Ese aumento de la eficiencia es la base del éxito del Plan en general. Por ejemplo, el ahorro de tiempo en el examen de las solicitudes de desembolso de préstamos derivado de la reestructuración de los procesos institucionales se ha utilizado para incrementar los controles de fraude y sanciones, lo cual ha fortalecido la función de supervisión del FIDA y lo ubica como líder del sector en materia de control del fraude.

Mensaje 5: La gestión del cambio y la comunicación coherente y regular han sido factores clave en la ejecución exitosa del Plan para el personal, los procesos y la tecnología.

11. Para llevar adelante múltiples reformas en todas las líneas de trabajo dentro de un mismo marco temporal, fue preciso aplicar enfoques unificados en la gestión del cambio y la comunicación que favorecieran la transparencia y la aceptación de los cambios. Esto incluyó la presentación de actualizaciones periódicas a la Junta Ejecutiva durante la ejecución; una sólida estructura de gobernanza del Plan (que

¹ Véase el párrafo 142 del documento titulado “[Situación del FIDA a mitad de período de la Duodécima Reposición](#)” (IFAD13/1/R.2/Rev.1).

comprende al Comité de Gestión Ejecutiva como comité directivo, con representación de la Asociación del Personal del FIDA en el grupo de trabajo para garantizar la inclusividad), y el uso de productos de comunicación innovadores, como, por ejemplo, videos donde miembros del personal cuentan qué beneficios han tenido para ellos las mejoras generadas por el Plan.

12. En las siguientes secciones del presente informe se exponen en detalle los resultados finales del Plan, el grado de eficacia de su ejecución, el impacto que ha generado y las enseñanzas que se han extraído.

II. Ejecución del Plan para el personal, los procesos y la tecnología

13. El Plan se ejecutó dentro de los plazos y el presupuesto previstos; se utilizó el 99 % de la financiación destinada a la inversión en capital humano especializado. En el anexo I se incluyen cuadros donde figura el uso del presupuesto para inversión en capital humano especializado y otros recursos administrativos por línea de trabajo.

A. Desempeño respecto de los indicadores básicos de resultados

14. El desempeño del Plan para el personal, los procesos y la tecnología se midió en relación con 24 indicadores clave de los resultados en todas las líneas de trabajo. En el anexo II se presenta una descripción pormenorizada. Se logró alcanzar la mayoría de los indicadores. A continuación se describen los aspectos destacados en cada línea de trabajo.
15. **Personal.** En esta línea de trabajo, los aspectos destacados son los siguientes:
- En el marco de la iniciativa orientada a **mejorar las competencias existentes y adquirir otras nuevas**, se capacitó a 555 miembros del personal (el 65 % de todo el personal). En particular, en el caso del personal con funciones esenciales se mejoraron las competencias de 288 personas, superando así la meta de 250 personas establecida para el indicador básico de resultados correspondiente (indicador 10).
 - En cuanto a la **gestión del desempeño**, se han renovado las políticas, los procedimientos y los procesos (indicadores 12, 15 y 16); el 92 % de los supervisores recibió capacitación y orientación en gestión del desempeño (ligeramente por debajo de la meta del 100 % establecida para el indicador 13), y el 89 % del personal que tuvo un desempeño insuficiente logró salir de ese ciclo de desempeño insuficiente (apenas por debajo de la meta establecida para el indicador 4, que era del 90 %).
 - En la parte de la línea de trabajo correspondiente a la **auditoría de las funciones** se examinaron 790 perfiles de empleo, incluido el 100 % de los puestos del Cuadro Orgánico, y se alcanzó la meta establecida para el indicador 11.
 - Si bien esta línea de trabajo presentó un buen desempeño, no se alcanzaron todas las metas de los indicadores básicos de resultados. Por ejemplo, la meta relativa a la "reducción del tiempo para cubrir las vacantes de personal del Cuadro Orgánico (días)" (indicador 5) era de 90 días pero la demora real fue de 101 días, debido a la combinación del elevado número de vacantes y la puesta en marcha del proceso de reasignación. En noviembre de 2022, se estableció un plan de acción para reducir la tasa de puestos vacantes y al momento de finalizarse el presente informe se había logrado un importante avance.
16. **Procesos.** Todas las recomendaciones se aplicaron plenamente (se alcanzó lo establecido en los indicadores 18 a 21), y la meta de ahorrar 15 000 horas de tiempo de trabajo del personal a partir de las reformas introducidas (indicador 7, medido con respecto a los niveles de referencia de la carga de trabajo en 2019) se

superó en 7 750 horas, con lo cual se alcanzó un ahorro de 22 750 horas. Sin embargo, en relación con el indicador 8, “mejora de la percepción del personal en cuanto a la eficiencia de los procedimientos y procesos internos”, el nivel alcanzado fue del 35 % (es decir, por debajo de la meta del 50 %). Se están adoptando medidas para atender este aspecto en los distintos departamentos a través del mayor uso de la delegación de facultades y los exámenes de los procesos.

17. **Tecnología.** Este trabajo permitió la incorporación de elementos de la tecnología en las líneas de trabajo relativas al personal (p. ej., la Plataforma de Gestión del Talento, recientemente implantada) y a los procesos, con el cumplimiento del 100 % de todas las tareas (p. ej., nuevas plataformas de gestión de consultores y tareas iniciales para el sistema OPEN del FIDA).
18. Los programas de **automatización** transaccional y estratégica ofrecieron un medio para democratizar el acceso a las herramientas más nuevas y para apoyar las competencias vinculadas a la tecnología de automatización, incluida la automatización robótica de los procesos, los análisis y la inteligencia artificial.
19. La automatización transaccional abordó las tareas manuales repetitivas utilizando la automatización robótica de los procesos. La automatización estratégica se utilizó para mejorar las capacidades y competencias de la fuerza de trabajo gracias a un mayor acceso al análisis de datos avanzado y la aplicación de la inteligencia artificial, para contribuir al cumplimiento del mandato del FIDA. Se creó Omnidata para atender las necesidades del FIDA en este campo.
20. En total, **los resultados en esta línea de trabajo superaron con creces ambos indicadores básicos de resultados (23 y 24), y también las expectativas generales del FIDA.** En particular, con respecto al trabajo relativo a los análisis avanzados y la inteligencia artificial, el Plan para el personal, los procesos y la tecnología permitió al FIDA crear un activo y nuevas capacidades dentro de los límites de una dotación de recursos reducida. Estos avances se lograron mediante la adopción de un enfoque pragmático basado en el trabajo con un amplio espectro del personal y la atención de sus necesidades para resolver los desafíos que enfrentan, en especial a través de los datos y los análisis.

B. Gestión del cambio y comunicación

21. La ejecución se apoyó mediante enfoques de gestión del cambio y comunicación para poder llevar adelante las actividades sin dificultades y ofrecer a los Estados Miembros y al personal del FIDA apertura y transparencia con respecto al estado de aplicación y los objetivos del Plan para el personal, los procesos y la tecnología. Esta labor comprendió la presentación de información actualizada a la Junta Ejecutiva en todos sus períodos de sesiones entre abril de 2020 y diciembre de 2022; una auditoría realizada por la Oficina de Auditoría y Supervisión en 2022; la estructura de gobernanza del Plan, con el Comité de Gestión Ejecutiva como comité directivo, con representación de la Asociación del Personal del FIDA en el grupo de trabajo durante el transcurso de la ejecución, y productos de comunicación innovadores y periódicos, como la serie de videos en que varios miembros del personal cuentan el impacto que ha tenido el Plan en su trabajo cotidiano.

III. Impacto del Plan para el personal, los procesos y la tecnología

22. El Plan ha permitido al FIDA dar un salto significativo en materia de capacidad y competencias y sentar las bases para lograr un mayor impacto en el futuro, y ha contribuido a las prioridades institucionales y las iniciativas de reforma de la institución.

A. Personal

23. **Mejorar las competencias existentes y adquirir otras nuevas.** La capacitación para la mejora de las competencias ha contribuido con eficacia a la descentralización, mediante el desarrollo de la capacidad para apoyar de manera más sostenible a los equipos encargados de la ejecución sobre el terreno en los distintos países. El programa de mejora de las competencias se concibió con una perspectiva que no se limita al período del Plan con el fin de incorporar sus módulos de formación y una cultura de aprendizaje continuo en las operaciones y programas del FIDA. Por ejemplo, la Academia de Operaciones y la iniciativa de mejora de las competencias del personal sobre el terreno, en el marco de la segunda fase de la descentralización, son dos líneas de aprendizaje que continúan capacitando al personal nuevo y al ya existente en las funciones operacionales y administrativas de las oficinas sobre el terreno. En el apéndice I se ofrece un desglose pormenorizado del programa de mejora de las competencias.
24. **Programa de separación del servicio.** Este programa ha brindado al FIDA la oportunidad de contratar personal nuevo y atender objetivos institucionales como la descentralización y la diversidad de la fuerza de trabajo. Además, ha sido fundamental para el enfoque del Fondo en materia de descentralización orientado a evitar la pérdida de puestos de trabajo, mediante el cual la mayoría de los funcionarios del Cuadro de Servicios Generales cuyos puestos fueron suprimidos en la Sede se han ubicado en otros puestos vacantes existentes.
25. En el marco del programa, han firmado acuerdos de separación del servicio 12 miembros del personal del Cuadro de Servicios Generales y 24 del Cuadro Orgánico. De los 36 puestos que quedaron vacantes, 6 se cubrieron con miembros del personal afectados por la segunda fase del proceso de descentralización, mientras que 13 fueron ocupados por mujeres o candidatos de las Listas B y C, lo que contribuyó a superar el objetivo institucional (indicador 3.7.1 del Marco de Gestión de los Resultados de la FIDA12) de que al menos el 40 % de los puestos de categoría superior estén ocupados por mujeres. A 30 de septiembre de 2023, el porcentaje total de mujeres en puestos de categoría P-5 o superiores ascendía al 45,5 % y el de miembros del personal procedentes de países de las Listas B y C, al 55 %.
26. **Gestión del desempeño.** La renovada gestión del desempeño ha ayudado a producir un cambio cultural en la forma de llevar adelante esta tarea en el Fondo. Por ejemplo, al modificarse el modo en que se califica el desempeño del personal, se ha facilitado la identificación de quienes tienen un desempeño alto y quienes tienen un desempeño insuficiente, así como la atención proactiva de las deficiencias en esta materia. Asimismo, más del 90 % de los supervisores indicaron que se encuentran mejor preparados y cuentan con los conocimientos y las competencias que se necesitan para gestionar el desempeño de forma eficaz.

B. Procesos

Reestructuración de los procesos institucionales

27. En la encuesta general del personal de 2018, apenas el 27 % del personal del FIDA opinó que los procesos institucionales eran eficientes. La iniciativa de reestructuración de los procesos institucionales procuró racionalizar y reducir los procesos engorrosos dentro del Fondo.
28. Con la aplicación plena de las recomendaciones planteadas en la iniciativa, se han ahorrado 22 750 horas de trabajo del personal en toda la institución. Estos beneficios cuantitativos han derivado de beneficios cualitativos para la vida laboral del personal, como, por ejemplo, mayor claridad en relación con los procedimientos y una mejor experiencia de los usuarios. Como consecuencia, el personal ahora puede dedicar más tiempo a las actividades productivas y estratégicas. Por ejemplo, las mejoras en los procesos relativos a los viajes y el desembolso de préstamos han fortalecido las conexiones y la eficiencia de los procesos entre la

fuerza de trabajo del FIDA, que en los últimos años ha pasado a estar más descentralizada y a tener una mayor diversidad geográfica, y algunos cambios han ubicado al FIDA como líder del sector. Asimismo, el sistema OPEN ha incrementado en gran medida la visibilidad de las operaciones de adquisición y contratación en el marco de los proyectos del Fondo y, como consecuencia, el Banco Mundial, otros organismos de las Naciones Unidas y bancos multilaterales de desarrollo han reconocido el liderazgo de la institución en la promoción de la transparencia, la innovación y el uso óptimo de los recursos en las adquisiciones y contrataciones públicas en el marco de los proyectos (véase el apéndice III).

29. En los anexos III y IV, además del apéndice II, se ofrece más información sobre la reestructuración de los procesos institucionales.
30. **Gestión del riesgo institucional.** En el ámbito del Plan para el personal, los procesos y la tecnología, 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. En concreto, esta herramienta de presentación de información se reforzó mucho 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.
31. El Plan ha posibilitado el apoyo a los esfuerzos incipientes por impulsar una cultura de gestión del riesgo en toda la institución mejorando la coherencia y la visibilidad de los datos en apoyo de la toma de decisiones.

C. Tecnología

32. El Plan ha brindado al FIDA la oportunidad de adoptar nuevas tecnologías y ha dado lugar a la creación de un mecanismo para estudiar y determinar el modo en que las nuevas tecnologías pueden ofrecer respuestas y soluciones a los retos institucionales actuales en todos los niveles. En el marco del Plan, el Fondo ha adoptado un enfoque institucional en materia de automatización e inteligencia artificial para sacar provecho de su potencial, ahora y en el futuro, como capacidades y competencias institucionales que pueden aplicarse en todos los aspectos de su labor. Se han aplicado casos de automatización transaccional en distintas esferas operacionales, y en lo que respecta a la automatización estratégica y la inteligencia artificial se procuró utilizar un enfoque que combina plataformas y comunidades con el fin de atender el conjunto más amplio posible de necesidades de los usuarios en relación con problemas operacionales reales.
33. Esta labor ha establecido una base de comprensión dentro del FIDA sobre el modo en que el uso de la inteligencia artificial puede dar lugar a nuevas perspectivas y permitir un acceso más amplio a los datos y la información pertinentes al trabajo de la institución. Este enfoque basado en el personal y las competencias ha propiciado un cambio en la forma de trabajar del personal en el FIDA.
34. La plataforma Omnidata ahora constituye un importante activo para el FIDA en la gestión y el intercambio de datos, así como para apoyar el uso más generalizado de las herramientas de análisis, visualización e inteligencia artificial por parte de la fuerza de trabajo. El enfoque fundado en las comunidades que adopta Omnidata permite que diferentes profesionales de las distintas esferas operacionales del FIDA aborden sus propios casos de uso en apoyo de su trabajo, con un modelo "de base" descentralizado para democratizar el acceso a los datos; todo ello sustentado en la capacitación práctica y el compromiso.
35. La inversión en automatización del Plan para el personal, los procesos y la tecnología ha creado no solo la plataforma, las herramientas y los activos tecnológicos de Omnidata, sino también una base esencial de capacidad humana en toda la institución. Se han desarrollado nuevas competencias técnicas para ayudar al personal a entender la inteligencia artificial y utilizarla de modo eficaz. En toda la

fuerza de trabajo, hay una mayor comprensión del modo en que se puede sacar provecho de los datos y la forma en que puede aplicarse la inteligencia artificial para generar nuevas perspectivas, analizar hipótesis, cuestionar supuestos y comprender tendencias y proyecciones, lo que constantemente da lugar a nuevas ideas para mejorar los procesos y los conocimientos. Estos progresos posibilitan que la fuerza de trabajo lleve adelante debates transformadores de manera constante en apoyo del mandato del FIDA de cara al futuro.

36. Desde la creación de Omnidata, el FIDA ha compartido sus procesos y las enseñanzas extraídas con organizaciones de las Naciones Unidas e instituciones financieras internacionales en diversos foros técnicos y en la actividad conjunta sobre inteligencia artificial del Comité de Alto Nivel sobre Gestión y el Comité de Alto Nivel sobre Programas, celebrada en octubre de 2023. El enfoque del FIDA tuvo una recepción positiva, que ha dado lugar a muchos pedidos de actividades de seguimiento para tratar en mayor profundidad los aspectos técnicos, de gobernanza e institucionales de la labor.

IV. Enseñanzas extraídas

37. El Plan para el personal, los procesos y la tecnología es la reforma más importante de este tipo llevada a cabo por el FIDA en los últimos años. En ella ha participado personal de numerosas divisiones, así como expertos externos cuando ha sido necesario. Se puso en marcha en 2020 cuando estalló la pandemia de COVID-19 y fue preciso reajustar los plazos de ejecución y reorganizar las formas de trabajar. En el cuadro 1 se presentan las enseñanzas extraídas a nivel de los proyectos, señalando lo que dio buenos resultados y lo que podría haberse mejorado. En el anexo V se incluyen las enseñanzas específicas en la línea de trabajo relativa a la tecnología.

Cuadro 1

Enseñanzas extraídas

<i>Lo que dio buenos resultados</i>	<i>Lo que podría haberse mejorado</i>
<p>Supervisión interna y coordinación</p> <ul style="list-style-type: none"> El comité directivo del proyecto fue el Comité de Gestión Ejecutiva, encabezado por el Presidente del FIDA; la participación y promoción del personal directivo superior y el estrecho seguimiento del grupo de trabajo mantuvieron la unidad del proyecto, de modo que siguiera avanzando y pudieran definirse y abordarse rápidamente los desafíos que fueron surgiendo. 	<p>Indicadores básicos de resultados</p> <ul style="list-style-type: none"> Algunos indicadores básicos de resultados no eran alcanzables, ya que no dependían solo de las reformas planteadas en el Plan y se vieron afectados por otros factores, como, por ejemplo, la mejora de la puntuación correspondiente al índice de compromiso del personal en la encuesta general del personal. Los indicadores debieron haberse seleccionado en función de la atribución, no de la contribución.
<p>Flexibilidad para cambiar de rumbo durante la ejecución</p> <ul style="list-style-type: none"> La reorientación de fondos durante la ejecución del Plan favoreció la iniciativa de reestructuración de los procesos institucionales de adquisición y contratación en el marco de los proyectos (que ha transformado el sistema, el control y la transparencia del FIDA en este ámbito), además de posibilitar la disponibilidad de mayores recursos para la iniciativa. 	<p>Plazos para la ejecución</p> <ul style="list-style-type: none"> Al inicio se procuró ejecutar todo de forma simultánea, pero pronto quedó claro que era mejor avanzar en etapas durante un período más largo, en secuencias y no en paralelo. El equipo encargado del proyecto subestimó la complejidad de la ejecución en un contexto tan difícil, producto de la pandemia de COVID-19, las interdependencias dentro de las diversas líneas de trabajo, las interdependencias entre las reformas en curso —por ejemplo, la segunda fase de la descentralización—, y las interdependencias que involucran a proveedores externos, como es el caso de eLUNa. La carga de trabajo aumentó debido a todos estos factores, que dificultaron el logro de una mayor eficiencia, aunque finalmente la iniciativa se ejecutó gracias a un firme compromiso y un gran esfuerzo. Los plazos para la implementación de los aspectos vinculados a la tecnología debieron haber sido más realistas.

<i>Lo que dio buenos resultados</i>	<i>Lo que podría haberse mejorado</i>
<p>Participación de la Asociación del Personal del FIDA</p> <ul style="list-style-type: none"> El hecho de tener un representante de la Asociación del Personal como observador en el grupo de trabajo garantizó que se tuviera en cuenta el punto de vista del personal —por ejemplo, en relación con el problema de la carga de trabajo (véase a la derecha)— y que el proyecto se ejecutara de forma más transparente. 	<p>El personal como encargado de la ejecución</p> <ul style="list-style-type: none"> Durante el curso del proyecto, la Dirección tomó la decisión de ejecutar el Plan para el personal, los procesos y la tecnología utilizando los recursos internos en lugar de depender de costosos servicios externos. Esta decisión tuvo la ventaja de que se liberaran recursos para otras esferas, pero aumentó los problemas relativos a la carga de trabajo durante la ejecución, porque, en algunos casos, el personal estaba llevando adelante dos trabajos a la vez.
	<p>Comunicación respecto al Plan para el personal, los procesos y la tecnología</p> <ul style="list-style-type: none"> Aunque la comunicación con el personal fue sistemática y regular, a veces este desconocía que los cambios introducidos obedecían a la labor realizada en el marco del Plan en su conjunto (p. ej., la firma de los contratos de consultoría totalmente en línea o la introducción de DocuSign).

V. Conclusiones y perspectivas futuras

38. A su culminación, en términos generales, el Plan para el personal, los procesos y la tecnología ha logrado sus principales objetivos de dar impulso y sentar las bases para que el FIDA pueda avanzar. Todo ello a pesar de haberse llevado adelante en un contexto difícil, por ejemplo, por el problema inmediato de que comenzó cuando estalló la pandemia de COVID-19 y por la fatiga que generó entre el personal del FIDA la introducción de los cambios derivados de las reformas del Plan y al mismo tiempo otras reformas importantes, como la segunda fase del proceso de descentralización.
39. No obstante, el programa de mejora de las competencias ha servido para actualizar las capacidades del personal; el programa de separación del servicio ha permitido la incorporación de personal nuevo y la consecución de los objetivos en materia de diversidad; las reformas en el marco de la reestructuración de los procesos institucionales han racionalizado los procesos del Fondo en algunas esferas y han sentado las bases para una mejora continua, y las iniciativas piloto de automatización han posibilitado el uso de nuevas tecnologías y el desarrollo de las competencias del personal en el trabajo digital.
40. En cuanto a las **perspectivas futuras**, las reformas planteadas en el Plan se aplicaron e incorporaron en toda la organización a tiempo para servir de base sólida a las medidas que seguirán adoptándose para que el Fondo pueda optimizar sus operaciones, mejorar la transparencia y lograr un impacto aún mayor para aquellos a quienes orienta su asistencia en el marco de la Decimotercera Reposición de los Recursos del FIDA (FIDA13) y reposiciones posteriores. Las mejoras fundamentales llevadas a cabo en virtud del Plan formarán la base para lo siguiente: i) otras mejoras en los años venideros con objeto de garantizar el aumento de la capacidad y las asignaciones presupuestarias para apoyar las operaciones; ii) la continuidad del apoyo a la descentralización como prioridad clave; iii) una mayor consciencia de la importancia de aprovechar la tecnología y la innovación como medio para que el FIDA maximice sus resultados; iv) una mayor atención a la importancia de contar con una cultura positiva en el lugar de trabajo y de favorecer el bienestar del personal como forma de contribuir a la eficacia institucional; v) la continuidad de la priorización de la diversidad, la equidad y la inclusión, y vi) un renovado énfasis en cuestiones actuales como la fragilidad, los temas transversales y la importancia del sector privado en el modelo operativo del FIDA.

41. Ninguna de estas medidas futuras sería posible si el Plan para el personal, los procesos y la tecnología no hubiese sentado las bases para ello. El FIDA se encuentra en condiciones de hacer frente a los desafíos de la FIDA13 y los que plantea su condición de organización descentralizada que pretende duplicar su impacto y maximizar su contribución a la Agenda 2030.

Cuadro 1

Utilización del presupuesto para inversión en capital humano especializado al final del Plan

(en miles de dólares de los Estados Unidos)

	Asignación					Utilización efectiva Monto	Fondos disponibles	
	2020	2021	2022	Reasignaciones	Total			
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	(20)	1 030	1 010	20
	Programa de separación del servicio	500	1 500	705	630	3 335	3 334	1
	Propuesta de valor al empleado	-	-			-	-	-
	Gestión del desempeño							
Capacitación y apoyo específicos a los supervisores en la gestión del desempeño	100	100			200	200	-	
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	(353)	2 597	2 578	19
	Marco de Gestión del Riesgo Institucional							
Integración del Marco de Gestión del Riesgo Institucional	600	160	100		860	860	-	
Tecnología	Implementación de la Plataforma de Gestión del Talento	450	200			650	650	-
	Aplicación de soluciones y cambios tecnológicos para la reestructuración de los procesos institucionales	570	240			810	764	46
	Análisis de casos piloto de automatización (determinados por elementos estratégicos y datos)	-	660			660	660	-
Total	5 375	4 165	2 315	-	11 855	11 752	103	

Cuadro 2

Otros recursos administrativos empleados junto con los fondos destinados a la inversión en capital humano especializado únicamente durante 2020 – utilización del presupuesto al final del Plan

(en miles de dólares de los Estados Unidos)

<i>Partida</i>	<i>Monto</i>
Auditoría de las funciones	200
Gestión del desempeño	74
Reestructuración de los procesos institucionales	235
Análisis de casos piloto de automatización (transaccional)	400
Total	909

Indicadores básicos de resultados del Plan: cifras finales

Indicadores	Metas	Valor de referencia	Situación	Calendario
Indicadores de los efectos directos				
1. Índice de compromiso del personal (encuesta general del personal)	80 %	Índice de compromiso del personal en 2019: 72 %	Encuesta general del personal de 2022: 74 % La meta era 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 su carga de trabajo.	2022
2. Reducción del déficit de competencias	Reducción del déficit en un 25 %	Encuesta sobre déficit de competencias de 2019	Completada con el 88 % del personal que desempeña funciones esenciales y que mejoró sus competencias para fines de 2022, reduciendo así el déficit de competencias en más del 25 %.	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	-	Entre la puesta en marcha del Plan en 2020 y el 30 de septiembre de 2023, el 89 % del personal que presentaba un desempeño insuficiente salió de ese ciclo (25 de 28 casos).	2022
5. Reducción del tiempo para cubrir las vacantes del Cuadro Orgánico (días)	90 días	100 días	A 30 de septiembre de 2023, el tiempo que se tarda en cubrir las vacantes del Cuadro Orgánico asciende a 101 días. En el transcurso del Plan, el número de días varió debido al aumento de las contrataciones para los puestos financiados con cargo a fondos suplementarios y los procesos de reasignación en curso. En el marco del plan de acción orientado a reducir la tasa de vacantes se están adoptando otras medidas para reducir el número promedio de días.	2022/2023
6. Reducción del gasto total en horas extraordinarias 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	Alcanzado y superado: 22 750 horas ahorradas	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. Se están adoptando medidas para atender este aspecto en los distintos departamentos a través del mayor uso de la delegación de facultades y los exámenes de los procesos.	2023
9. Reducción de los costos relativos de las funciones, servicios y gobernanza institucionales	25 %	2019: 27 %	28,92 %: asignación del presupuesto ordinario al pilar 4, "funciones, servicios y gobernanza institucionales" en el documento del presupuesto de 2023	2022

Indicadores	Metas	Valor de referencia	Situación	Calendario
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		Se capacitó a 241 miembros del personal en puestos esenciales para mejorar sus competencias (el 88 % del total del personal que ocupa estos puestos a 31 de diciembre de 2022). La meta se alcanzó en el primer trimestre de 2023 y actualmente se supera, con 288 miembros del personal en puestos esenciales capacitados para mejorar sus competencias a 30 de septiembre de 2023.	Cuarto trimestre de 2021
11. Examen de todos los puestos (auditoría de las funciones)	100 %		Completada en el segundo trimestre de 2023 con un ligero retraso en relación con los plazos establecidos inicialmente.	Cuarto trimestre de 2022
Gestión del desempeño				
12. Rediseño del proceso de gestión del desempeño	Alcanzado		Alcanzado	Cuarto trimestre de 2020
13. Capacitación de todos los supervisores en gestión del desempeño	100 % de los directores y los supervisores		92 % alcanzado a 30 de septiembre de 2023 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 sobre gestión del desempeño insuficiente	Alcanzado		Alcanzado	Cuarto trimestre de 2020
16. Finalización del examen del proceso de impugnación	Alcanzado		Alcanzado	Cuarto trimestre de 2020
Propuesta de valor al empleado				
17. Finalización del examen de los mecanismos de remuneración contemplados en las políticas	Alcanzado		Alcanzado	Cuarto trimestre de 2020
Reestructuración de los procesos institucionales				
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. Finalización de las reformas adicionales ordenadas por grado de prioridad (25)	100 %		Alcanzado	Cuarto trimestre de 2020
20. Finalización del examen de procesos institucionales adicionales	Alcanzado		Alcanzado	Cuarto trimestre de 2020
21. Aplicación de las recomendaciones seleccionadas	100 %		Alcanzado	Cuarto trimestre 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	Primer trimestre de 2021
Automatización				
23. Participación del personal en la automatización	5 % del personal del Cuadro Orgánico		Superado (tasa del 42 %) y en constante aumento	Cuarto trimestre de 2020
24. Integración de las pruebas piloto de automatización	25 %		Superado: 82 % hasta la fecha	Tercer trimestre de 2021

Información detallada sobre el impacto del Plan para el personal, los procesos y la tecnología

I. Procesos

1. Por medio de la reestructuración de los procesos institucionales se agilizaron procesos engorrosos utilizados en nueve esferas. En los párrafos siguientes se exponen los cambios realizados y el impacto que han tenido.
2. **Adquisiciones y contrataciones en el marco de los proyectos.** Cada año, los proyectos financiados por el FIDA destinan millones de dólares a la adquisición de bienes y la contratación de obras y servicios. Por lo tanto, la supervisión de los procesos y procedimientos adoptados por esas adquisiciones y contrataciones es una de las responsabilidades fiduciarias básicas del FIDA, y es necesaria para garantizar que sus fondos se destinen a los fines previstos, respetando la transparencia, la competitividad, la rendición de cuentas, el uso óptimo de los recursos, y la eficiencia y la eficacia en las compras. Antes de crearse el sistema integral de adquisiciones y contrataciones en línea (OPEN) del FIDA, gran parte de la planificación en la materia era realizada por los prestatarios o receptores utilizando complejas hojas de cálculo de Excel que requerían el ingreso y la actualización manual de los datos. El Plan para el personal, los procesos y la tecnología financió el desarrollo de la primera fase del sistema OPEN (el módulo 1 para el plan de adquisiciones y contrataciones en línea, y el módulo 2 para los flujos de trabajo de declaración de conformidad).
3. El plan de adquisiciones y contrataciones en línea permite a cada Unidad de Gestión del Proyecto (UGP) preparar planes más realistas, reduciendo así el número de ajustes necesarios durante la ejecución e incrementando la posibilidad de alcanzar los objetivos de cada proyecto. La facilidad de acceso del nuevo sistema también garantiza que tanto el FIDA como las UGP dispongan de información actualizada sobre los procesos de adquisición y contratación de un determinado proyecto en todo momento. Una planificación más precisa también minimiza la posibilidad de que las licitaciones fracasen y el riesgo de que el presupuesto sea insuficiente, lo cual contribuye a la capacidad de supervisión del FIDA y garantiza que los fondos se utilicen para la finalidad prevista.
4. Si el Fondo no hubiese invertido en el plan de adquisiciones y contrataciones en línea, los proyectos habrían tenido menos posibilidades de alcanzar sus objetivos, y la probabilidad de que los fondos se hubieran utilizado para la finalidad prevista se habría visto reducida por una planificación ineficaz e ineficiente en esta materia, lo que a veces conduce a que los gastos se consideren no admisibles. Otros beneficios generados también incluyen una mayor visibilidad de las operaciones de adquisición y contratación y el reconocimiento por parte de otros organismos de las Naciones Unidas y bancos multilaterales de desarrollo del papel de liderazgo que desempeña el FIDA en la promoción de la transparencia, la innovación y el uso óptimo de los recursos en las adquisiciones y contrataciones públicas en el marco de los proyectos. Esto último queda demostrado en los artículos sobre el sistema OPEN publicados en los sitios web de United Nations Development Business y del Banco Mundial (véase el apéndice III).
5. **Desembolsos de préstamos.** Los cambios en el proceso de desembolso de los préstamos respondieron a la necesidad de, entre otras cosas, reducir el tiempo de administración para la tramitación de las solicitudes de retiro de fondos y el fortalecimiento de la garantía de la gestión y las previsiones financieras.
6. Los cambios en el flujo de trabajo interno han dado lugar a un vínculo más estrecho entre las operaciones de la División de Servicios de Gestión Financiera sobre el terreno y la validación de las solicitudes de desembolso desde el punto de vista de la gestión financiera, en consonancia con las calificaciones del riesgo de esa

- gestión. De este modo se ha fortalecido la garantía de la gestión financiera. Los prestatarios se ven beneficiados con una reducción de los requisitos aplicables a la documentación para los desembolsos y la posibilidad de presentar los documentos financieros en formato electrónico.
7. La gestión de la liquidez de los proyectos está mejorando gracias a la conciliación de los montos de los desembolsos con las previsiones de liquidez por semestre. El hecho de contar con ciclos de desembolsos más previsibles (cuatro ciclos trimestrales por año) está generando eficiencias en su tramitación. Esta medida permite al personal gestionar su tiempo de forma más eficiente y ha conducido a una reducción del número de solicitudes de desembolso.
 8. **Gestión y contratación de consultores.** En diciembre de 2022, con la puesta en marcha de la última mejora en materia de tecnología para el sistema electrónico de solicitudes de servicios de consultoría, culminó la aplicación de las nueve recomendaciones derivadas de la iniciativa de reestructuración de los procesos institucionales para racionalizar la gestión de los consultores. Comenzaron a utilizarse flujos de trabajo automatizados inteligentes, que han armonizado el proceso de aprobación de los contratos de consultoría con el Marco de Delegación de Facultades, racionalizado las notificaciones y eliminado completamente la necesidad de correspondencia y aprobaciones fuera del sistema PeopleSoft y el uso de papel, lo que ha permitido superar los beneficios cuantitativos previstos. El trabajo de las divisiones contratantes ha mejorado de modo radical y el proceso en su totalidad ahora se ajusta a su finalidad en una organización descentralizada.
 9. La labor y las inversiones orientadas a racionalizar los procesos e incrementar el nivel de automatización sentaron las bases para una transformación digital que permitirá al Fondo continuar mejorando. Los procesos ágiles y las soluciones tecnológicas son la respuesta al cambio institucional y a la gestión de la fuerza de trabajo basada en los datos. Gracias al éxito de la iniciativa de reestructuración de los procesos institucionales y a las mejoras tecnológicas en el proceso de selección, la División de Recursos Humanos dio inicio a un proceso virtuoso de racionalización continua de la contratación electrónica para atender las necesidades específicas del FIDA, que contribuirá activamente al plan de acción en curso en esta materia para reducir la tasa de vacantes.
 10. **Procesamiento de documentos.** La falta de cumplimiento de algunos autores de los documentos con lo establecido en la Revisión de las directrices relativas a la documentación que se presenta a los órganos rectores da lugar a numerosos casos de retrasos en la entrega de documentos que no se ajustan a los límites máximos del número de palabras aprobados por la Junta. Aunque la Secretaría del FIDA (SEC) absorbe muchos retrasos para poder cumplir los compromisos con los Estados Miembros, esos casos a menudo impiden que pueda entregar la documentación de conformidad con las directrices aprobadas por la Junta.
 11. La SEC continúa avanzando con la implementación de la arquitectura de las Naciones Unidas en materia de tecnología de la información (TI) para el multilingüismo en la edición y la traducción de documentos (eLUNa, gDoc y UNTERM). Se prevé que el nuevo marco de TI genere mayor eficiencia, reduzca los errores humanos y amplíe la escala de las iniciativas a largo plazo del FIDA en la adopción de la terminología inclusiva desde los puntos de vista de género y diversidad utilizada en las Naciones Unidas. En septiembre de 2023 IFADTERM se incorporó al portal UNTERM, y en diciembre se pondrá en funcionamiento en el Fondo el portal gDoc de las Naciones Unidas. Además, en febrero de 2024 se implementará el sistema eLUNa en el FIDA.
 12. **Viajes.** La iniciativa de reestructuración de los procesos institucionales ha transformado considerablemente la gestión de los viajes institucionales del FIDA. Los principales logros son la exhaustiva revisión de la política de viajes, la introducción de los coordinadores de viajes y la exitosa ejecución de un amplio

programa de mejora de las competencias en el que participaron más de 800 viajeros, que incluyó un componente en línea para facilitar la accesibilidad. Asimismo, se estableció un marco mejorado de rendición de cuentas, complementado por las mejoras de PeopleSoft en materia de TI que han contribuido a la eficiencia, la automatización y la precisión. La creación del tablero de gestión de los viajes brinda una plataforma mundial interactiva para el seguimiento de las tendencias del gasto en materia de viajes institucionales. El tablero permite el análisis detallado por país y región, que se utiliza a la hora de ajustar la política para atender los cambios en las necesidades del FIDA y los objetivos de las reformas, así como para consolidar la precisión general de los pagos relativos a los viajes y la aplicación de la política al integrar los componentes de PeopleSoft vinculados a las finanzas, los viajes y los recursos humanos.

13. A pesar de las dificultades iniciales para cuantificar los resultados durante la pandemia, cuando los viajes estaban restringidos y eran más complejos, tras retomarse los viajes en 2022 se han observado importantes logros cuantitativos y cualitativos. Gracias a la automatización y las mejoras derivadas de la reestructuración de los procesos institucionales, el FIDA ahorró 2 572 horas, que representan una reducción aproximada del 23 % del gasto total en viajes (equivalente a USD 329 165) en comparación con el período previo a la pandemia, a pesar de que en 2023 el costo de los pasajes aéreos registró un aumento del 4 %. Estos logros pueden atribuirse a la automatización, a las mejoras en materia de TI y políticas y a la apertura de agencias de viaje oficiales en diversos países en todo el mundo.
14. En términos cualitativos, la reestructuración de los procesos institucionales ha introducido herramientas innovadoras y mecanismos avanzados de planificación y seguimiento, ha posibilitado una mayor precisión y ha reducido la utilización de papel en los procesos. Asimismo, ha allanado el camino para la aplicación de un enfoque dinámico en los viajes institucionales que favorece la segunda fase del proceso de descentralización, y ha incrementado la posibilidad de analizar y anticipar los cambios en las necesidades del FIDA para poder alcanzar los ambiciosos objetivos de la Agenda 2030.
15. **Fondos suplementarios.** Los fondos suplementarios constituyen el tercer pilar de la financiación en el FIDA, y complementan a los recursos básicos y tomados en préstamo. Un aspecto muy importante de la iniciativa de reestructuración de los procesos institucionales fue la formulación y adopción de un marco estratégico para estos fondos. Sin este cambio, el FIDA aún enfrentaría desafíos en las siguientes esferas: i) la armonización de estos recursos con su mandato y prioridades institucionales acordadas, y con las esferas nuevas e innovadoras de interés, y ii) su gestión eficiente y eficaz.
16. El marco estratégico promovido por la reestructuración introdujo varios cambios vinculados a la gobernanza interna y las disposiciones de gestión para los recursos suplementarios. Estos cambios se orientaron a proporcionar un marco eficiente y eficaz para la adopción de decisiones y la supervisión con el fin de garantizar la transparencia en la presentación de informes sobre los riesgos y la eficacia en la gestión de estos, lo que incluye: i) el establecimiento de un comité de movilización de recursos encabezado por la Vicepresidenta Adjunta encargada del Departamento de Relaciones Exteriores y Gobernanza, con el objetivo principal de mejorar la coordinación de la movilización de recursos entre los departamentos, y ii) un nuevo mecanismo para la tramitación de iniciativas de movilización de recursos con cargo a fondos suplementarios, con el fin de garantizar que se establezcan planes sólidos de gestión y supervisión de dichos fondos y que las nuevas iniciativas se vinculen con las prioridades estratégicas del FIDA. Todavía están en estudio una serie de medidas adicionales, entre ellas, la creación o el establecimiento de nuevos instrumentos, como, por ejemplo, productos de financiación externa, fondos de intermediación financiera e instrumentos de préstamo sindicado.

17. **Adquisiciones y contrataciones institucionales.** La reestructuración de los procesos institucionales relativos a las adquisiciones y contrataciones incluyó 11 recomendaciones, dos de las cuales guardan relación con la mejora continua. Las mejoras en los procesos han permitido ahorrar unas 192 horas de trabajo del personal. Los clientes internos y las partes interesadas han formulado observaciones positivas acerca de la medida adoptada para dar respuesta a varios puntos problemáticos. Entre los beneficios cualitativos observados cabe destacar una mayor concienciación, una menor necesidad de repetir tareas, una calidad y una prestación de servicios mejores, una mayor rendición de cuentas y una mejor experiencia de los usuarios o clientes.
18. **Comunicaciones internas y externas.** La reestructuración de los procesos institucionales fue fundamental para que la División de Comunicaciones (COM) pudiera atender de mejor manera las necesidades de una institución descentralizada y en proceso de cambio. Mediante una exhaustiva reevaluación de los flujos de trabajo en materia de comunicación, la COM encontró oportunidades para racionalizar y optimizar los procesos y fomentar una mayor agilidad y capacidad de respuesta. De este modo, no solo se facilitó la colaboración y la comprensión internas sino que también se contribuyó a la capacidad de la División para transmitir el mensaje de la institución en los ámbitos externos.
19. El Plan para el personal, los procesos y la tecnología ha favorecido la aplicación de la [Estrategia de comunicación global e incidencia pública](#), por ejemplo, mediante el inventario de los flujos de trabajo en comunicación para formular procesos y procedimientos de autorización mejorados, así como para determinar las necesidades y oportunidades en este ámbito. También ha dado a la COM la oportunidad de mejorar las competencias del personal del FIDA en materia de comunicación eficaz. En ese sentido, se llevaron a cabo sesiones de capacitación con un grupo de directores, personal directivo superior y especialistas técnicos con objeto de mejorar su capacidad para comunicar los mensajes del Fondo de forma eficaz en las entrevistas con los periodistas. Asimismo, se fortaleció la capacidad interna y la calidad de la comunicación en toda la institución mediante la creación de una lista de consultores cuyas cualificaciones ya han sido verificadas.
20. Dado que las estructuras mundiales descentralizadas requieren una cultura basada en la adaptabilidad, la reestructuración de los procesos institucionales incluyó medidas para fomentar los flujos de información y facilitar la colaboración. Un elemento fundamental en este sentido fue la financiación de las etapas iniciales del rediseño de la intranet del personal. La nueva intranet (que comenzará a funcionar en 2024) facilitará el intercambio de información y la interconexión dentro de una organización descentralizada, por ejemplo, al permitir el uso de contenidos segmentados para los públicos regionales y ofrecer a los creadores de contenido una gestión simplificada y optimizada de este.
21. La reestructuración no se ha limitado a la optimización de los procesos, sino que ha conllevado un enfoque integrador que comprende la gestión del cambio y un importante énfasis en la cultura institucional. Se han utilizado estrategias de difusión entre las divisiones para garantizar la comprensión de los procesos reestructurados y su aplicación sin dificultades. Se fortalecieron las sinergias con las diferentes divisiones del FIDA por medio de capacitaciones y enfoques innovadores tales como una jornada abierta en la COM, una serie para conocer al equipo de la División, y un innovador entorno de aprendizaje interactivo denominado COM 101, que ha fomentado un mayor conocimiento de la tarea y el equipo de la COM. Este enfoque integral no solo ha racionalizado las prácticas y las colaboraciones, sino que también ha fomentado un cambio en la cultura institucional relacionada con la comunicación en todos los niveles del FIDA, lo cual empoderará a la COM para continuar atendiendo las necesidades de la institución del modo más eficiente posible. La ejecución estratégica de la reestructuración de

los procesos institucionales ha contribuido a que la COM se ajuste a las necesidades dinámicas del Fondo, y le ha permitido convertirse en un componente cada vez más ágil y valioso de un FIDA descentralizado.

II. Tecnología

22. La **automatización estratégica** se utilizó para mejorar las capacidades y competencias de la fuerza de trabajo gracias a un mayor acceso al análisis de datos avanzado y la aplicación de la inteligencia artificial, para contribuir al cumplimiento del mandato del FIDA. Con este fin, se diseñó la plataforma Omnidata no solo para ofrecer a la fuerza de trabajo las herramientas más actuales y avanzadas, sino también para estimular el desarrollo de comunidades de profesionales y la participación activa en ellas para abordar las dificultades operacionales diarias con una capacitación en cooperación orientada a fines específicos y el trabajo en materia de análisis e inteligencia artificial en todos los departamentos del FIDA. Omnidata ha ofrecido a la fuerza de trabajo un acceso más sencillo a los repositorios de datos relevantes, capacidades de análisis avanzadas y herramientas de presentación de informes visuales fáciles de usar, promoviendo así la colaboración y el intercambio de conocimientos entre los equipos y nuevas perspectivas con respecto a la labor del FIDA. Esta iniciativa puede generar un impacto aún mayor en adelante gracias a los activos y las capacidades creados en el marco del Plan para el personal, los procesos y la tecnología, dado que el interés constante de la fuerza de trabajo en la inteligencia artificial ha posibilitado la difusión y presentación de casos de uso.
23. Para el tercer trimestre de 2023, el personal de 26 divisiones había participado en la capacitación sobre Omnidata, ya fuera en el contexto de un equipo o una unidad o mediante la capacitación individual pragmática pertinente a los desafíos de la labor diaria. Diecinueve divisiones ya han publicado tableros creados por su propio personal. Se observó una participación activa en las sesiones sobre Omnidata donde se presentó el trabajo de distintas divisiones, lo que pone de relieve el interés en el intercambio de conocimientos y la creación de comunidades. Han participado más de 300 personas desde el inicio del programa.
24. La **automatización transaccional** abordó las tareas manuales repetitivas utilizando la automatización robótica de los procesos. Sus usos abarcaron desde la conciliación de estados de cuentas bancarias y el ingreso de los tipos de cambio en los procesos financieros, hasta la automatización del ingreso de datos en los sistemas operacionales y la implantación de la firma electrónica. Los miembros del personal dedicado a las tareas conexas desarrollaron nuevas competencias, entre ellas, la comprensión del funcionamiento de las automatizaciones en la práctica y las posibilidades que ofrecen para la reducción de las tareas manuales repetitivas. La automatización robótica de los procesos ha brindado al personal la garantía de que las tareas delegadas pueden llevarse a cabo de modo fiable gracias a una estructura basada en reglas. Además, los miembros del personal han recibido capacitación y apoyo para la creación de sus propias automatizaciones, que constituye una práctica óptima en el ámbito del desarrollo de aplicaciones digitales por parte de los empleados.
25. Hasta el tercer trimestre de 2023, se ha trabajado en más de 40 casos de mecanismos avanzados presentados por el personal, por lo general utilizando la inteligencia artificial o el aprendizaje automático. Entre los ejemplos de estos casos de uso cabe citar:
 - una herramienta interactiva de visualización de contenidos optimizada con inteligencia artificial que se utiliza para la base de conocimientos sobre sostenibilidad, y que ofrece una interfaz completa para analizar contenidos contrastados sobre el tema;

- un tablero de visualización de datos y análisis basado en la inteligencia artificial para la información sobre las enseñanzas extraídas de las plataformas de operaciones del Sistema de Gestión de los Resultados Operacionales;
 - el uso de la inteligencia artificial para evaluar la coherencia entre la cartera del FIDA y las vías nacionales en relación con subcategorías específicas de los sistemas alimentarios en el ámbito mundial;
 - el uso del aprendizaje automático para determinar tendencias, similitudes y patrones en los flujos de la asistencia oficial para el desarrollo sometidos a seguimiento por parte de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE);
 - una herramienta que utiliza los textos para evaluar la atención que presta el FIDA a las distintas esferas temáticas y compararla con la que se les presta en instituciones homólogas;
 - un sistema basado en la inteligencia artificial para establecer la correspondencia entre las consultas y las soluciones basadas en la cooperación Sur-Sur y triangular registradas en distintas partes del mundo, y
 - el uso de datos históricos de los Gobiernos sobre la producción de cultivos para realizar un análisis en función de distintas hipótesis, con insumos variables —como fertilizantes y precipitaciones— para generar nuevas perspectivas sobre la productividad.
26. Se ha utilizado la inteligencia artificial generativa y los grandes modelos de lenguaje, como chatbots con funciones similares a ChatGPT, para para sistemas utilizados por distintos usuarios y que se centran en conjuntos de datos internos y bases de conocimientos del FIDA con funciones de resumen de textos e interfaz conversacional.

Beneficios cuantitativos de la reestructuración de los procesos institucionales: horas ahorradas, cifras finales

Ámbito del proceso	Beneficios cuantitativos*		Notas
	Determinados inicialmente	Alcanzados	
Fase 1			
Viajes	4 156 - 5 161	2 572	-
Contratación	2 928	3 048	-
Gestión de consultores	5 361	6 170	-
Adquisiciones y contrataciones institucionales	195 - 213	192	-
Procesamiento de documentos	3 903	-	1 733 horas previstas una vez culminado**
Fondos suplementarios	-	-	Solo beneficios cualitativos
Subtotal	16 543 - 17 566	11 982	
Fase 2			
Adquisiciones y contrataciones en el marco de los proyectos	3 500	5 120	-
Desembolsos de préstamos (fase 1)	6 363	5 650	La fase 2 aún debe estimarse.
Comunicaciones internas y externas	-	-	Solo beneficios cualitativos
Subtotal	9 863	10 770	
Total	26 406 - 27 429	22 752	

* El desglose total de los beneficios por recomendación de la reestructuración de los procesos institucionales puede consultarse en el apéndice II.

** Todos los beneficios relativos al procesamiento de documentos dependen de la puesta en marcha e implementación plena de eLUNA y la capacitación para su empleo. Plazo: primer trimestre de 2024.

Enseñanzas extraídas: tecnología

1. El FIDA extrajo numerosas enseñanzas con respecto a la adopción práctica de tecnologías, tales como la inteligencia artificial.
2. Algunas de esas enseñanzas son las siguientes:
 - Aunque la elección de un solo sistema de uso para llevar adelante una iniciativa piloto de inteligencia artificial puede resultar sencilla, también es posible que no permita generar valor en toda la institución ni un impacto transformador con el transcurso del tiempo. **La creación de una plataforma basada en una comunidad —como se hizo para Omnidata— fue fundamental a la hora de sensibilizar y movilizar la fuerza de trabajo para abordar las verdaderas necesidades en todo el FIDA.** Esto también dio lugar a un impacto más amplio en esferas que van desde las operaciones básicas hasta la protección de la biodiversidad y las cuestiones jurídicas. **Este enfoque —establecido en el marco del Plan para el personal, los procesos y la tecnología— podrá aprovecharse aún más en los años venideros.**
 - **Por lo general, la labor en materia de análisis avanzados e inteligencia artificial genera nuevas ideas, perspectivas y aplicaciones para adoptar nuevas formas de trabajar. Este proceso es iterativo y continuo.** El enfoque pragmático que utiliza el FIDA basado en casos de uso es el medio más eficaz para explicar en la práctica cómo puede la inteligencia artificial contribuir a su trabajo. En adelante, el énfasis se pondrá en incorporar este enfoque de manera más sistemática para fundamentar e incrementar el trabajo allí donde pueda generar valor.
3. El potencial transformador de esta tecnología ya se ha confirmado; **el FIDA ha desarrollado la capacidad necesaria y ahora se encuentra en condiciones** —no solo internamente sino dentro del sistema de las Naciones Unidas— para sacar el mayor provecho de los análisis avanzados y la inteligencia artificial, que son elementos clave para alcanzar los objetivos de la iniciativa “ONU 2.0” y los debates en curso dentro de la Junta de los Jefes Ejecutivos del Sistema de las Naciones Unidas para la Coordinación.

Skills development achieved (headcount) by skill groups and skill

Skill group and skill	Staff on critical roles	Staff on other roles	Total staff
Global Skills	165	153	318
Performance management	123	77	200
Strategy implementation	62	61	123
Stakeholder management	3	27	30
Analytical skills	5	3	8
Risk Management	1	2	3
Meta	143	114	257
Leadership	123	81	204
Written communication	25	41	66
Change management	4	1	5
Strategic mindset		1	1
Problem solving	1		1
Development Finance/Economist	136	96	232
IFAD financing structure	119	88	207
Debt capital structure management	50	32	82
Risk & compliance	27	2	29
Capital market instruments	5	2	7
Climate finance	1		1
Programme Management	132	67	199
Social & Environmental Safeguards	123	32	155
Programme/Project development, management	92	43	135
Loans & grants		3	3
Finance Operations	33	46	79
Financial crime	25	31	56
Topical expertise - Financial Operations	9	16	25
Financial process management	1		1
Technical Specialists	16	4	20
Natural Resource Management	7	2	9
Markets & Value chains	4	1	5
Research & impact assessment	3		3
Cross-cutting themes - Nutrition	1	1	2
ICT for development	1		1
Administration	3	12	15
Facilities management		5	5
Record management		5	5
Procurement	3	1	4
Security		1	1
Human Resources Skills	2	6	8
HR knowledge	1	5	6
Organizational psychology	1		1
Learning & Development		1	1
Information Technology Skills	2	5	7
Technical enablement of data analytics	1	1	2
Basic ICT		2	2
User technology enablement and support		2	2
Cyber-security	1	1	2
Knowledge systems	1	1	2
Legal Oversight and Integrity	5	1	6
Legal advice	3		3
Topical expertise - Legal	2		2
Risk Management		1	1
Legal Research, interpretation and analysis	1		1
Grand total	241	273	514

Business process re-engineering (BPR) benefits by workstream

1. Travel / BPR status update September 2023

Table 1

Quantitative and qualitative benefits as per PPTP programme of work

Rec.	Title	% complete	Quantitative (hours saved p.a)		Qualitative benefits achieved
			Expected	Achieved	
TR1	Reduce high error rates on expense reports and associated re-work by Travel team and traveller	100	944	948	<ul style="list-style-type: none"> Enhanced accuracy and reduced errors in Expense Reports processing; Enhanced accountability and approval levels; Enhanced capacity building in the countries through the Travel Champions as experts in the countries. Clearer policies and procedures Reduction of unnecessary steps in the travel process Reduced efforts for all users through automations and automatic calculations (excess hotel, travel advances, travel profiles) Reduction in the number of ER cancelled and changed. Enhanced awareness of the travel process and systems. Support to DoA on travel approval/monitor of travel spend and data for Heads of IFAD offices worldwide, support to Decentralization. Better monitor and reporting ability of travel costs, trends, policy for managers and for ADM Travel. Monitoring and Reporting tools enabling an effective decentralized management of IFAD Corporate travel; Better compliance on mandatory travel training.
TR2	Reduce manual reconciliation of tickets invoices with Travel Authorisation values	36	1 040	371	
TR3	Reduce last minute travel request volumes and incentivize optimal timing for ticket booking (in terms of number of days the ticket is purchased prior to departure)	49	-	-	
TR4	Leverage system generated notifications – mitigate missing Travel Authorisation risk	70	-	-	
TR5	Re-route 'new' miscellaneous expenses (not contained within Travel Authorisation) to budget holders	100	286	291	
TR6	Reduce travel profile effort (specifically the need to check correct bank account details)	100	59	67	
TR7	Automate Travel Advance payment (where no misc. expenses)	99	681	677	
TR8	Auto calculate 'excess hotel' charges	100	212	218	
TR9	Clarify accountability and roles and responsibilities across the travel process	100	-	-	
TR10	Develop travel dashboard	100	-	-	
Total			3 222	2 572	

Qualitative/intangible benefits. Examples include: (a) improved process awareness; (b) reduced re-work; (c) increased process compliance; (d) clearer roles and responsibilities; (e) increased accountability; (f) increased quality; (g) increased service delivery levels; (h) reduced risk; (i) better cost management; (j) automation of manual tasks; (k) improved data consistency; (l) improved data visibility to support better decision; (m) improved user experience (more seamless).

2. Recruitment / BPR status update September 2023

Table 1

Quantitative and qualitative benefits as per PPTP programme of work

Rec.	Title	% complete	Quantitative (hours saved p.a)		Qualitative benefits achieved
			Expected	Achieved	
REC1	Enhance effectiveness and efficiency of candidate pre-screening	50	404	-	<ul style="list-style-type: none"> Recruitment and selection improved with a mix of system enhancements and process efficiencies. Application and recruitment processes streamlined through a shorter and crispier version of the UN Personal History Form and a shorter type of recruitment summary report to reduce processing time and re-work by panel members. Approval workflows embedded in the system according to Delegation of Authority to improve compliance. Communication to candidates automated and improved through publication of recruitment process status to increase service level and reduce manual tasks. Candidates assessment and scoring clarified to increase quality of assessment and accountability of panel members. Roles and responsibilities of interview panel members streamlined and clarified to reduce presence while ensuring compliance.
REC2	Enhance applicant awareness of recruitment process and communication of progress	100	110	110	
REC3	Improve Personal History Form (PHF) design & content	100	857	857	
REC4	Reduce the number of approvals built into the as-is process	100	900	1 540	
REC5	Reduce over processing of candidate reports (post interview panel)	100	657	541	
REC6	Clarify accountability and roles and responsibilities across the recruitment process	100	-	-	
REC7	Enhance competency-based candidate assessment and scoring – link with existing competency framework	100	-	-	
REC8	Enhance level of salary & benefit info provided in vacancy adverts (VA)	100	-	-	
REC9	Improve effectiveness of long-list generation mechanism	100	-	-	
Total			2 928	3 048	

* **Qualitative/intangible benefits.** Examples include: (a) improved process awareness; (b) reduced re-work; (c) increased process compliance; (d) clearer roles and responsibilities; (e) increased accountability; (f) increased quality; (g) increased service delivery levels; (h) reduced risk; (i) better cost management; (j) automation of manual tasks; (k) improved data consistency; (l) improved data visibility to support better decision; (m) improved user experience (more seamless).

3. Consultant management / BPR status update September 2023

Table 1

Quantitative and qualitative benefits as per PPTP programme of work

No.	Recommendation	% complete	Quantitative (hours saved p.a)		Qualitative benefits achieved
			Expected	Achieved	
CON1	Reduce Contract revisions and/or Cancellations	100	643	643	<ul style="list-style-type: none"> End-to-end process completely redesigned and streamlined to increase efficiency, while ensuring compliance and alignment with Delegation of Authority (DoA). All workflows embedded in line with DoA to exclude manual work or approvals outside the system and ensure clear roles and responsibilities throughout the approval process. User experience of hiring managers enhanced through the automation of consultant's profile creation, the introduction of uploading onto portal of mandatory documents and preparation/storage of all Terms of Reference in the system. Paperless system through the automated one-click contract offer/acceptance functionality. Streamlining of policy through the efficient application and system calculation of the number of working days within a calendar year to facilitate compliance. Application process streamlined through the reduction of the UN Personal History Form to improve applicant's user experience. Evaluation of consultant enhanced through a new evaluation form that better assesses objectives against the established terms of reference.
CON2	Enhance monitoring and evaluation form for consultants, ensuring a clear link to objectives in terms of reference (ToRs)	80	-	-	
CON3	Obtain a change to 240/960 days rule and improve tracking of consultants	100	750	967	
CON4	Reduce the number of approvals and their timing	80	-	-	
CON5	Introduce uploading of mandatory documents during profile creation (onto portal)	90	124	140	
CON6	Install "Register" link at the bottom of the PHF screen	80	-	-	
CON7	Introduce paperless contracts	80	1 631	1741	
CON8	Redesign the end-to-end process	100	2 201	2 664	
CON9	Reduce the detail required in the Personal History Form (PHF)	100	-	-	
CON10	Design the RACI Matrix – for the end-2-end process	100	15	15	
	Total		5 361	6 170	

* **Qualitative/intangible benefits.** Examples include: (a) improved process awareness; (b) reduced re-work; (c) increased process compliance; (d) clearer roles and responsibilities; (e) increased accountability; (f) increased quality; (g) increased service delivery levels; (h) reduced risk; (i) better cost management; (j) automation of manual tasks; (k) improved data consistency; (l) improved data visibility to support better decision; (m) improved user experience (more seamless).

4. Corporate procurement / BPR status update September 2023

Table 1

Quantitative and qualitative benefits as per PPTP programme of work

No.	Recommendation	% complete	Quantitative (hours saved p.a)		Qualitative benefits achieved
			Expected	Achieved	
CP1	Implement annual forecasting and quarterly planning cycles and reporting		-		Greater awareness, less re-work, better quality and service delivery, enhanced accountability and an improved user/client experience.
CP2	Reduce the ToR cycle time for each request		-	-	
CP3	Improve internal originators/clients' knowledge and understanding of the procurement process		-	-	
CP4	Implement a tailored procurement strategy for financial services and legal services		-	-	
CP5*	Implement a RACI matrix for end-to-end purchasing process and acquisition plan		-	-	
CP6	Conduct a "lessons learned" review for selected purchasing campaigns		-	-	
CP7*	Implement a RACI matrix for the sub-process acquisition/tender plan		-	-	
CP8	Introduce improved metrics and reporting		-	-	
CP9	Development and capacity building of the Contract Review Committee		-	-	
CP10	Continuous improvement portfolio		195-213	192	
CP11	Introduce a contract and vendor management role		-	-	
	Total		195-213	192	

* CP5 and CP7 linked

** **Intangible benefits.** Examples include: (a) improved process awareness; (b) reduced re-work; (c) increased process compliance; (d) clearer roles and responsibilities; (e) increased accountability; (f) increased quality; (g) increased service delivery levels; (h) reduced risk; (i) better cost management; (j) automation of manual tasks; (k) improved data consistency; (l) improved data visibility to support better decision; (m) improved user experience (more seamless).

5. Loan disbursement / BPR status update September 2023

Table 1

Quantitative and qualitative benefits as per PPTP programme of work

No.	Recommendation	% complete	Quantitative (hours saved p.a)		Qualitative benefits achieved
			Expected	Achieved	
LD1	Optimize the points – who, when and where – at which the relevant risk controls are conducted	100			<p>Changes in internal workflow have enabled a closer link between FMD operations in the field and validation of disbursement requests from financial management (FM) perspective, aligned with FM risk ratings. This has strengthened financial management assurance. Borrowers benefit from reduced documentation requirements for disbursement purposes and digital submission of financial documents. Liquidity management at projects is improving, by aligning the disbursement amounts to 6-monthly cash forecasts. Efficiencies in processing disbursements are being derived from more predictable disbursements cycles, 4 quarterly cycles in a year. This allows staff to manage their time more efficiently and to a decline in the number of disbursement requests.</p> <p>Changes in the Financial Control workflows have already enabled quicker approval of Withdrawal Applications, providing faster funding to projects. This has allowed a refocus of staff time towards higher value and important checks on anti-financial crime, anti-fraud and know-your-customer due diligence, providing enhanced protection of IFAD. Borrowers and recipients have benefited from the streamlined process, and documentation/requirements and more efficient communication through the client portal and IFAD's digital signature and workflow tool.</p>
LD2	Standardize and enhance IFAD Client Portal (ICP), shift from paper-based withdrawal applications (WAs) to electronic WAs and integrate with other systems across IFAD	100	6 310	5 650	
LD3	Optimize how guidance to borrowers/recipients is provided	100	54	8	
LD4	Remove duplication in records management system	100	-	-	
LD5	Improve integration of ICP with other loan disbursement systems	100	-	-	
LD6	Design and implement additional key performance indicators (KPIs)/metrics to monitor performance	100	-	-	
	Total		6 363	5 650	

* **Qualitative/intangible benefits.** Examples include: (a) improved process awareness; (b) reduced re-work; (c) increased process compliance; (d) clearer roles and responsibilities; (e) increased accountability; (f) increased quality; (g) increased service delivery levels; (h) reduced risk; (i) better cost management; (j) automation of manual tasks; (k) improved data consistency; (l) improved data visibility to support better decision; (m) improved user experience (more seamless).

6. Supplementary funds / BPR status update September 2023

Table 1

Quantitative and qualitative benefits as per PPTP programme of work

No.	Recommendation	% complete	Quantitative (hours saved p.a)		Qualitative benefits achieved
			Expected	Achieved	
SUP1	Align supplementary funds strategy with core funding	100%	None quantified	None quantified	Qualitative benefits are:
SUP2	Implement governance across core funding and supplementary funds	100%	None quantified	None quantified	Position supplementary resources as the third pillar of IFAD's resource mobilization strategy, alongside core and borrowed resources, therefore providing relevance and acknowledgement of their importance within IFAD;
SUP3	Develop a RACI matrix	100%	None quantified	None quantified	Strengthen IFAD's position as an assembler of development finance by shifting away from past practice, which has been relatively ad hoc, towards a more structured approach and exploring additional instruments of supplementary resources to better capitalize on the opportunities they offer, whilst also managing risks;
SUP4	Define the Standard Operating Procedures and relevant documentation	100%	None quantified	None quantified	Strengthen internal governance and management arrangements, through the establishment of a Resource Mobilization Committee, which provides a platform for interdepartmental coordination ensuring ongoing oversight and coordination of IFAD's resource mobilization;
SUP5	Propose and ratify donor segmentation framework	100%	None quantified	None quantified	Increase in-house awareness of processes and procedures related to management and mobilization of such resources, as well as roles and responsibilities of managers and staff in different divisions.
Total		-	-		

* **Qualitative/intangible benefits.** Examples include: (a) improved process awareness; (b) reduced re-work; (c) increased process compliance; (d) clearer roles and responsibilities; (e) increased accountability; (f) increased quality; (g) increased service delivery levels; (h) reduced risk; (i) better cost management; (j) automation of manual tasks; (k) improved data consistency; (l) improved data visibility to support better decision; (m) improved user experience (more seamless).

7. Document processing / BPR status update September 2023

Table 1

Quantitative and qualitative benefits as per PPTP programme of work

No.	Recommendation	% complete	Quantitative (hours saved p.a)		Qualitative benefits achieved
			Expected	Achieved	
DP1	Carry out voice-of-the-customer research to identify the EB's needs and preferences with regards to documents	100	-		
DP2	Review and amend guidelines (e.g. Word limits, annex vs appendix use, number of annexes, translation of annexes, hyperlinks instead of copy/paste)	100	-	-	
DP3	Increase visibility of and adherence to relevant policy docs (e.g. The relevant President's Bulletin)	100	-	-	
DP4	Move LOT submissions (& processing) to "off-peak" times	100	-	-	
DP5	Publicise easy-to-understand style clarifications (e.g., bullet points) amongst originators	100	-	-	
DP6	Treatment of late documents	100	-	-	
DP7	Review submission deadlines and posting dates	100	-	-	
DP8	Create working group to devise (and review) document template	100	-	-	
DP9	Implement eLuna	To be completed in 2024	1 733	To be achieved upon completion	
DP10	Identify KPIs to be tracked throughout the document journey and implement naming guidelines to give documents unique references for tracking across systems	50	-	-	
DP11	Apply cost of recovery 100% of the time, charging the cause of delay rather than the originator automatically	100	-	-	
DP12	Information and Communications Technology Division (ICT) to create/implement document templates with word counts	-			

No.	Recommendation	% complete	Quantitative (hours saved p.a)		Qualitative benefits achieved
			Expected	Achieved	
DP13	Review and amend clearing process	85			
DP14	If seasonality of demand for Language Services is evened out, consider increasing full-time equivalents through appropriate contracts	100			
DP15	Research possibilities with Human Resources Division to ensure maximum number of qualified translators can be easily accessed	0			
DP16	Create online training on how to use various Office of the Secretary (SEC) systems and how to apply guidelines	100			
	Total			1 733	

* **Qualitative/intangible benefits.** Examples include: (a) improved process awareness; (b) reduced re-work; (c) increased process compliance; (d) clearer roles and responsibilities; (e) increased accountability; (f) increased quality; (g) increased service delivery levels; (h) reduced risk; (i) better cost management; (j) automation of manual tasks; (k) improved data consistency; (l) improved data visibility to support better decision; (m) improved user experience (more seamless).

8. Project procurement / BPR status update September 2023

Table 1

Quantitative and qualitative benefits as per PPTP programme of work

No.	Recommendation	% complete	Quantitative (hours saved p.a)		Qualitative benefits achieved
			Expected	Achieved	
PP1	Create end-to-end visibility in the Procurement system for process owners and users	100%	3 584	5,120 (1,920 hours p.a. from IFAD staff and 3,200 hours p.a. by IFAD projects).	<ul style="list-style-type: none"> IFAD OPEN greatly reduces the risk of inefficiencies and errors in project procurement, allowing IFAD financed projects to prepare more realistic and accurate procurement plans and increasing the likelihood of achieving project objectives. The Online Procurement end-to-end system increases visibility and enhances IFAD's oversight capability ensuring funds are used for their intended purpose. Qualitative benefits accrued by IFAD also include a higher visibility of its operations and the recognition of IFAD's leading role in the promotion of transparency, innovation and value for money in public project procurement by other UN agencies and MDBs. As a testament of this, both the United Nations Development Business and the World Bank have featured articles on IFAD OPEN on their respective websites, thus strengthening the collaboration with these organizations.
PP2	Conduct an analysis of the suitability PEFA and determine Alternative procurement risk assessment tools	100%	-	-	
PP3	Optimise approach to ensure procurement involvement in peer review group for No Objections (NO) to advise CDs	100%	150 – 376	-	
PP4	Assess whether the primary focus of oversight should be on a prior or post review	100%	250 – 1 001	-	
PP5	Define guidelines for establishing SPO teams /resources to carry out project procurement oversight	100%	-	-	
PP6	Establish a RACI matrix	100%	-	-	
PP7	Build on recent IFAD work and develop a "project procurement in a box" approach	100%	-	-	

No.	Recommendation	% complete	Quantitative (hours saved p.a)		Qualitative benefits achieved
			Expected	Achieved	
PP8	Influence (for the better) the quality of PMU staff hired	100%	-	-	
PP9	Improve the usage and functionality of the No Objection Tracking and Utility System (NOTUS)	100%	-	-	
PP10	Track PMUs No Objection Right First Time (RFT) and conduct root cause analysis and deploy corrective measures	100%	-	-	
Total			3,984 / 4,961	5,120	

* **Qualitative/intangible benefits.** Examples include: (a) improved process awareness; (b) reduced re-work; (c) increased process compliance; (d) clearer roles and responsibilities; (e) increased accountability; (f) increased quality; (g) increased service delivery levels; (h) reduced risk; (i) better cost management; (j) automation of manual tasks; (k) improved data consistency; (l) improved data visibility to support better decision; (m) improved user experience (more seamless).

9. Internal and external communications / BPR status update September 2023

Table 1

Quantitative and qualitative benefits as per PPTP programme of work

No.	Recommendation	Quantitative (hours saved p.a)			Qualitative benefits achieved
		% complete	Expected	Achieved	
	Creating Strategic Communications for Visibility with a Purpose		-	-	Main benefits: <ul style="list-style-type: none"> • increased quality • increased accountability • Increased process awareness • Clearer roles and responsibilities • Improved user experience • Improved service delivery levels
COM1	Refine COM's strategic approach	100	None quantified	-	
COM2	Update COM's operating model for external communications	100	None quantified	-	
COM3	Shift focus to more strategic activities	100	None quantified	-	
	Leading and Advising on Internal IFAD Communications			-	
COM4	Refine COM's strategic approach and understanding	100	None quantified	-	
COM5	Update COM's operating model for internal communications	100	None quantified	-	
COM6	Shift focus to more strategic activities	100	None quantified	-	
	Total				

* **Qualitative/intangible benefits.** Examples include: (a) improved process awareness; (b) reduced re-work; (c) increased process compliance; (d) clearer roles and responsibilities; (e) increased accountability; (f) increased quality; (g) increased service delivery levels; (h) reduced risk; (i) better cost management; (j) automation of manual tasks; (k) improved data consistency; (l) improved data visibility to support better decision; (m) improved user experience (more seamless).

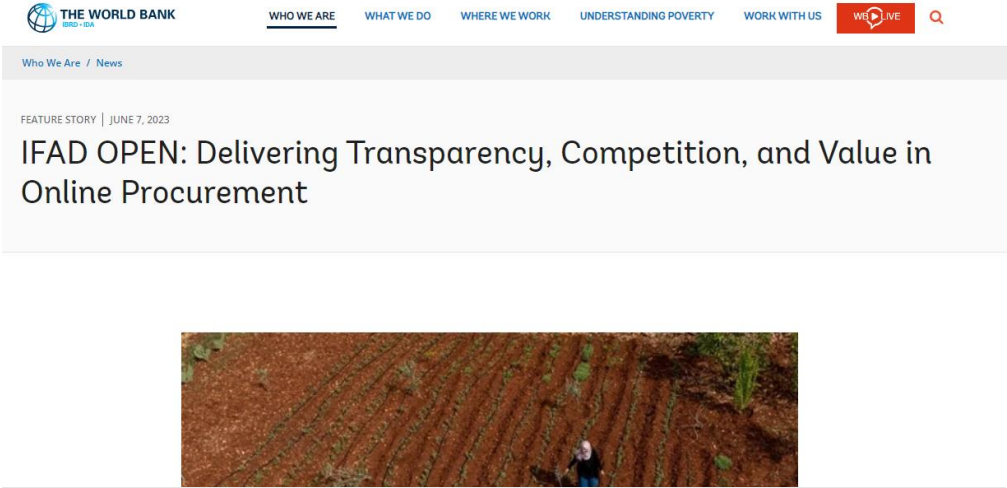
PPTP – some example of the outside view

A selection of clippings and news stories from external sources featuring PPTP.

Project procurement BPR

1. World Bank feature story

IFAD OPEN: Delivering Transparency, Competition, and Value in Online Procurement. Click [here](#).



2. Un Development Business

IFAD OPEN: Online Project Procurement End-To-End System. See [here](#).



Omndata

IFAD’s work in AI acknowledged by UN system: Since delivering Omndata, IFAD has shared its journey and lessons learned with UN/IFI peers in various technical fora and the October 2023 HLCM-HLCP Joint Session on AI. The IFAD approach was very positively received which has given rise to many requests for follow up sessions to delve deeper in the technical, governance and organizational aspects of the work.