



**FIDA**  
**FONDO INTERNACIONAL DE DESARROLLO AGRÍCOLA**  
**Junta Ejecutiva - 68º período de sesiones**

Roma, 8 y 9 de diciembre de 1999

## **FASE DE DISEÑO DETALLADO DEL PROGRAMA**

### **Objetivo**

1. El estudio de viabilidad ha determinado que existen oportunidades considerables para aumentar la eficiencia del FIDA estructurando el trabajo de las diversas esferas orgánicas desde una perspectiva centrada en los procesos y prestando apoyo a esos procesos mediante componentes eficaces de tecnología de la información (TI). El objetivo central de la fase de diseño detallado del Programa es suministrar de modo oportuno toda la información necesaria para que la Junta Ejecutiva pueda adoptar una decisión, en su período de sesiones de septiembre del 2000, sobre la conveniencia o no de ejecutar el Programa de apoyo relativo a los procesos y la tecnología de la información.

### **Disposiciones relativas a la organización**

2. **Administración del programa** – El éxito de esta fase dependerá fundamentalmente de varios factores críticos, como la prominencia y la prioridad, la disponibilidad y la motivación de las personas, y una estructura logística adecuada. El programa deberá ponerse en marcha con el apoyo visible del Presidente y como una de las máximas prioridades del FIDA.

3. El Presidente deberá nombrar a un miembro del personal directivo superior encargado de gestionar la fase de diseño detallado. Esa persona recibirá apoyo del Comité de Gestión de la Información (CGI) y establecerá y supervisará una oficina especial para el programa, integrada por el director del mismo, un equipo del FIDA, un equipo de consultores y un equipo de asesoramiento sobre TI. Posteriormente, este núcleo establecido para la fase de diseño se ampliará con objeto de realizar las fases de ejecución subsiguientes.

4. Determinados funcionarios esenciales deberán ser eximidos de sus responsabilidades cotidianas para participar en esta fase con dedicación parcial o exclusiva, según sea necesario, y durante el período de tiempo que se precise, en el entendimiento de que las actividades ordinarias que dejen de realizarse por ello serán cubiertas en la medida necesaria mediante la asignación de fondos con objeto de contratar personal de sustitución temporal. Asimismo, las funciones y responsabilidades de los funcionarios que participen en el proyecto deberán estar relacionadas con su sistema de evaluación del desempeño individual (SDI).

5. **Asociado externo** – Para ejecutar esta fase, el FIDA precisará el apoyo de un asociado de ejecución capacitado que aporte al equipo la metodología, los conocimientos especializados sobre gestión de programas y la experiencia necesarios. El asociado de ejecución será seleccionado de conformidad con los procedimientos habituales del Fondo.

6. **Plazo** – A fin de completar el diseño detallado del programa en el plazo de cuatro a seis meses previsto, el trabajo deberá proceder a un ritmo sostenido con la participación de un equipo de 12 a 18 personas entre funcionarios y consultores, con un volumen total de trabajo de aproximadamente 6,5 años/persona. Esto significa que el trabajo se organizará de tal manera que muchas actividades relativas a las esferas pertinentes se llevarán a cabo simultáneamente para acortar la duración de esta fase.

### **Pasos del proyecto**

7. Las principales actividades que se realizarán en esta fase corresponderán a las siguientes categorías.

8. **Determinar qué es preciso cambiar** – Se analizarán los procesos de trabajo del FIDA para comprender la estructura y los mecanismos actuales y se evaluará el rendimiento actual con miras a determinar los estrangulamientos y las principales limitaciones. En relación con las esferas en las que se detecten problemas se hallarán procesos más eficientes para superar las actuales deficiencias. Se revisará cada proceso para determinar si el FIDA debería a) continuar haciendo lo que hace actualmente; b) completar lo que está incompleto; c) crear lo que falta; d) ajustar lo que debe ajustarse o e) examinar la posibilidad de contratar determinadas tareas con fuentes externas que pueden realizarlas mejor con un costo comparable. Se pondrán de relieve los cambios fundamentales de los procedimientos que el FIDA deberá introducir en las diversas esferas a fin de hacer posibles las medidas de gestión del cambio necesarias, incluidas las relacionadas con la capacitación y la reasignación del personal.

9. **Definir un nuevo modelo** – Sobre la base del análisis y la revisión de los procesos, y teniendo en cuenta los resultados deseados, se elaborará un nuevo modelo operativo para el FIDA, junto con una visión operativa que aclare cómo funcionarán en el futuro las diversas esferas estudiadas. Dentro de cada una de esas esferas, se especificarán las prácticas operativas precisas como requisito previo para la definición de procedimientos detallados futuros.

10. **Afinar la evaluación de los costos** – En relación con cada capacidad, se realizará una estimación más precisa de los costos de ejecución tomando en consideración los componentes concretos en la esfera de los programas informáticos que se necesitarán, las mejoras del equipo precisas, la duración concreta del proyecto de ejecución y el número previsto de personas que compondrá cada equipo. Asimismo se afinarán las estimaciones de los costos de funcionamiento, teniendo en cuenta el número de personas que intervendrán en cada proceso, sus aptitudes y la cantidad de capacitación que se prevé que se necesitará en cada nivel.

11. **Determinar los beneficios** – El modelo de ocho capacidades perfeccionado proporcionará un análisis de costos y beneficios más detallado y estructurará el plan de aprovechamiento de los beneficios estableciendo la cuantía de los ahorros que podrán lograrse, los plazos en que podrán realizarse dichas economías y los medios para ello, subrayando las hipótesis de las que se parte y las limitaciones.

12. **Alcanzar un consenso** – Se procurará alcanzar un consenso en los niveles necesarios de la administración y el personal a fin de que el FIDA esté preparado, desde el punto de vista organizativo, para iniciar la fase de ejecución del programa.

13. **Preparar un plan de ejecución** – La labor de diseño del programa definirá el plan global de ejecución, con especial atención a las capacidades concretas que deberán ponerse en marcha en la primera fase de ejecución. Asimismo producirá diversos resultados específicos, que se describen en la siguiente sección.

### **Resultados previstos**

14. **Nuevo modelo de los procesos** – Se describirán y presentarán gráficamente las ocho capacidades y los procesos subyacentes, para propiciar un entendimiento común y favorecer el consenso. En relación con cada capacidad se definirán las funciones y el número de personas que deberán intervenir, así como las dependencias orgánicas participantes y los cambios de las estructuras operacionales pertinentes.

15. **Componentes previstos en relación con los programas informáticos** – Sobre la base de las capacidades y las necesidades de los procesos, en esta fase se determinarán y describirán los componentes previstos en cuanto a los programas informáticos, los posibles módulos comerciales, las áreas en las que se prevé que se necesitarán ajustes y los posibles componentes “a medida” que deberán elaborarse durante la fase de ejecución.

16. **Plan de ejecución** – El plan de ejecución se compondrá de los siguientes elementos principales:

- Plan de gestión del cambio y de comunicación
- Análisis de costos y beneficios más preciso
- Plan de aprovechamiento de los beneficios
- Plan de mitigación de los riesgos
- Resultados rápidos
- Necesidades de recursos humanos y de capacitación básica

### **Proceso de examen y decisión**

17. La labor realizada durante la fase de diseño detallado del programa será examinada por la administración al alcanzarse varios puntos de decisión. Al término de esta fase, la administración del FIDA presentará los resultados a la Junta Ejecutiva para la adopción de una decisión final.

### **Fases subsiguientes**

18. Las fases subsiguientes consistirán en ejecutar y poner en práctica las decisiones y recomendaciones derivadas del diseño detallado del programa. Se diseñarán, documentarán y aplicarán procedimientos detallados; se adquirirán, adaptarán, ensayarán y distribuirán módulos de programas informáticos; se mejorará la infraestructura de equipo informático para que sirva de soporte a los nuevos módulos; se definirán y asignarán las competencias y se proporcionará capacitación al personal; y se afrontará el cambio por medio de una campaña apropiada de gestión del cambio y comunicaciones. Junto con los nuevos procesos y sistemas de apoyo mediante TI, se crearán los diversos elementos de la estructura del sistema de trabajo, incluyendo la cultura, la organización y el rendimiento, para velar por la sostenibilidad del cambio.