



FIDA
FONDO INTERNACIONAL DE DESARROLLO AGRÍCOLA
Junta Ejecutiva - 68º período de sesiones
Roma, 8 y 9 de diciembre de 1999

PRESUPUESTO DE GASTOS DE CAPITAL DEL FIDA

ÍNDICE

	PÁGINA
GLOSARIO	iii
I. INTRODUCCIÓN Y ELEMENTOS PRINCIPALES	1
II. EL PROGRAMA PROPUESTO	2
III. BENEFICIOS PREVISTOS	3
IV. DISPOSICIONES PARA LA EJECUCIÓN	4
V. COSTOS Y FINANCIACIÓN DEL PROGRAMA	5
VI. PLAN DEL PROGRAMA Y PUNTOS DE REFERENCIA	6
VII. RECOMENDACIÓN	8
ANEXO	
PROYECTO DE RESOLUCIÓN SOBRE UN PRESUPUESTO DE GASTOS DE CAPITAL DEL FIDA PARA UN PROGRAMA DE APOYO RELATIVO A LOS PROCESOS Y LA TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN	9
APÉNDICE	1

GLOSARIO

Estructura de las actividades: concepto que define la estructura deseada de una organización por lo que se refiere a su capacidad de desempeño y las interrelaciones entre las actividades.

Capacidad de desempeño: la combinación del desempeño humano, los procesos operativos y la tecnología que en conjunto representan la capacidad de la organización para crear valor por medio de una parte bien definida de sus actividades.

Proceso operativo: grupo de actividades interrelacionadas que conjuntamente crean valor para un cliente por medio de un resultado bien definido. Se conoce también como proceso de trabajo.

Gestión del cambio: el proceso relacionado con la gestión de los cambios de los comportamientos y el desempeño personales, la cultura institucional y la estructura de organización necesarios para que la organización esté en condiciones de emplear nuevos sistemas de trabajo.

Punto de compromiso: momento bien establecido dentro de un proyecto en el que la administración decide si es conveniente o no proceder al estadio posterior de las actividades planificadas. Se conoce asimismo como punto de decisión o punto de activación.

Proceso básico: en términos generales, un proceso básico está relacionado con actividades que tienen que ver directamente con la misión y el mandato de la organización. En el contexto del presente documento, proceso básico es todo proceso que crea valor para un cliente *externo*.

Proceso general: proceso que hace posible la realización de uno o más procesos distintos. Los procesos generales pueden posibilitar procesos relacionados con el régimen de gobierno institucional, procesos básicos u otros procesos generales.

Proceso relacionado con el régimen de gobierno institucional: proceso que brinda orientación a otros procesos. En el contexto del FIDA, estas directrices institucionales proporcionan orientación a la organización en conjunto.

Tecnología de la información (TI): la combinación de tecnologías informáticas, de interconexión y telecomunicaciones utilizadas con fines de gestión de la información. En el contexto de este documento, la TI incluye asimismo los sistemas de información.

Sistemas heredados: sistemas de información diseñados en el marco de una arquitectura de datos y procesamiento obsoleta y/o aplicado con una tecnología obsoleta.

Responsable del proceso: un directivo responsable de la realización de un proceso operativo concreto.

Patrocinador del programa: miembro del personal directivo superior que encarna el compromiso de la organización con el programa, velando por la disponibilidad de recursos y efectuando los cambios en la organización que puedan resultar necesarios para el éxito del programa.

Plan de realización del valor: plan que define el modo en que se realizarán los beneficios que se espera que arroje la ejecución de un conjunto determinado de capacidades de desempeño. Denominado asimismo plan de aprovechamiento de los beneficios.

PRESUPUESTO DE GASTOS DE CAPITAL DEL FIDA

I. INTRODUCCIÓN Y ELEMENTOS PRINCIPALES

1. La progresiva reorganización del FIDA ha tenido como consecuencia hasta ahora la introducción de cambios importantes en los procesos de trabajo básicos del Fondo y la adopción de un cierto número de iniciativas en materia de tecnología de la información (TI) con objeto de apoyar algunas esferas concretas. El Sistema de Gestión de la Cartera de Proyectos (SGCP) proporciona apoyo parcial al ciclo de los proyectos, el Sistema de Gestión de Documentos (SGD) y el Sistema de Gestión de los Registros (SGR) prestan apoyo al Centro de Documentación y los sistemas del Libro Mayor General (LMG), Cuentas por Pagar (CP) y Pedidos de Compra de *PeopleSoft* facilitan las adquisiciones.

2. El equipo de elaboración de la estrategia de gestión de los recursos humanos (EGRH) ha determinado, como parte de las conclusiones generales presentadas a la Junta Ejecutiva en el documento EB 99/67/R.12, el margen considerable que existe para simplificar en mayor grado los procesos de apoyo y la necesidad de respaldar la gestión de los recursos humanos con medios relacionados con la TI.

3. Todas esas iniciativas se emprendieron durante el período 1994-1999 y se financiaron respetando los límites impuestos por la política del FIDA de mantener un crecimiento nulo de su presupuesto administrativo anual. Dichas iniciativas han tenido una importancia decisiva con miras a conseguir aplicar y mantener una política así. Al cabo de seis años, sin embargo, el efecto de esas iniciativas ha tocado techo. Para realizar ulteriores progresos, es esencial considerar la estructura operativa del FIDA en su conjunto, aplicando un planteamiento basado en los procesos.

4. Con este objetivo en mente, el FIDA inició un estudio de viabilidad en toda la institución a fin de definir una estructura operativa óptima y determinar las prioridades institucionales en cuanto a la inversión necesaria en apoyo de la TI y los procesos. Las conclusiones del estudio confirmaron que había grandes oportunidades para lograr mejoras sostenibles de la eficiencia, introduciendo cambios significativos en el funcionamiento de los procesos del FIDA y en la forma en que se gestionan la información y los conocimientos en el seno de la organización, por medio de un "Programa de apoyo relativo a los procesos y la TI" de carácter general y de cinco años de duración.

5. Reconociendo que la TI por sí sola no puede afrontar con eficacia la amplia variedad de cuestiones relacionadas con las actividades y la organización, la intervención prevista toma en consideración los elementos fundamentales de cada estructura operativa. Esos elementos incluyen los procesos, las competencias y los indicadores de los resultados necesarios para recoger los beneficios de la inversión en TI y velar por su sostenibilidad. A fin de garantizar su viabilidad, la ejecución del programa se dividirá en tres etapas: una fase de diseño detallado del programa y dos fases de ejecución posteriores.

6. El costo total del programa quinquenal, que se ejecutará por fases, se estima en USD 26 millones. Aunque su ejecución exigirá una inversión significativa, el programa generará ahorros equivalentes que amortizarán los costos de capital de la iniciativa y permitirán reducir los costos administrativos en lo sucesivo.

7. Para financiar la ejecución del programa, se propone que la Junta Ejecutiva recomiende al Consejo de Gobernadores la aprobación de un presupuesto de gastos de capital de una cuantía de USD 26 millones, que se utilizarán a lo largo de un período de cinco años. La ejecución del programa se esboza más adelante. Además, se propone que se autorice al Presidente a asignar fondos con cargo

al presupuesto de gastos de capital, por un monto que no supere el 5% del costo del programa, para financiar la fase de diseño detallado del mismo. Las posteriores asignaciones de fondos serán aprobadas por la Junta Ejecutiva y se harán por tramos proporcionales al alcance de los trabajos que deban llevarse a cabo en cada fase.

8. La Junta Ejecutiva examinará los gastos que se efectúen en cada tramo en el momento adecuado. La realización de avances satisfactorios en cada fase permitirá que se autorice la ejecución de la fase siguiente. Antes de cada punto de decisión, el Presidente proporcionará a la Junta Ejecutiva detalles de los costos de ejecución en relación con cada capacidad, junto con el plan de aplicación de los beneficios y el calendario de amortización pertinente. Además, el Presidente facilitará periódicamente un informe general sobre la marcha de las actividades del programa.

II. EL PROGRAMA PROPUESTO

9. En la primera parte del estudio institucional se analizaba el FIDA con arreglo a sus tres tipos de procesos (institucionales, básicos y generales) y se definían, a un nivel elevado, las “capacidades” fundamentales o estructuras operativas que el Fondo debe establecer con objeto de lograr sus prioridades y alcanzar sus objetivos y metas institucionales. En el apéndice se muestra la combinación de procesos que conforman las diversas capacidades, un modelo de los procesos del FIDA de alto nivel y un esquema de la composición de los diversos procesos, con arreglo a los subprocesos de que constan.

10. Las conclusiones del estudio confirmaron las posibilidades de obtener beneficios considerables mediante un Programa general de apoyo a los procesos y la TI, de cinco años de duración, con miras a lograr ahorros significativos y reinvertir parte de los recursos economizados en actividades básicas. A tal fin, el FIDA preparó un plan de alto nivel que prevé cinco líneas de intervención, a saber: a) examinar si el FIDA debería seguir realizando determinadas tareas; b) considerar la posibilidad de contratar ciertas funciones a fuentes externas que pueden cumplirlas mejor con un costo comparable; c) completar lo que esté incompleto; d) construir lo que falte; y e) ajustar lo que sea necesario ajustar. Como resultado de ese modelo, se han determinado ocho esferas operativas en las que se llevarán a cabo intervenciones durante los próximos cinco años.

11. Reconociendo que la TI por sí sola no puede afrontar con eficacia la amplia variedad de cuestiones relacionadas con las actividades y la organización, la intervención prevista toma en consideración los elementos fundamentales de cada estructura operativa (la capacidad de desempeño). Esos elementos incluyen los procesos, las competencias y los indicadores de los resultados necesarios para recoger los beneficios de la inversión en TI y velar por su sostenibilidad. Las esferas en las que está previsto intervenir son: gestión de los recursos financieros (GRF); gestión de los recursos humanos (GRH); gestión de los conocimientos (GC); gestión de la tecnología de la información (GTI); régimen de gobierno institucional (RGI); gestión de las relaciones externas (GRE); gestión de los servicios institucionales (GSI); y gestión de la elaboración de programas (GEP).

12. Como se indicó en las observaciones preliminares sobre el Programa de Labores y Presupuesto del FIDA para el año 2000, y en consonancia con otras instituciones financieras internacionales, el planteamiento del FIDA se basará en la aprobación de un presupuesto de gastos de capital, iniciativa que la Junta Ejecutiva, en su 64º período de sesiones, acogió con satisfacción.

13. El FIDA gestionará la intervención prevista a nivel directivo superior, como un único programa general de desarrollo de la capacidad que se ejecutará por fases, con las iniciativas y los proyectos pertinentes repartidos a lo largo de su duración. Considerando la capacidad del FIDA para absorber el impacto del programa, se prevé que podrán abordarse como máximo dos capacidades nuevas cada año, mientras que la capacidad de gestión de la TI se ejecutará, con miras a respaldar plenamente los

componentes de TI de cada una de las esferas, a lo largo de toda la duración del programa. Para asegurar su viabilidad, está previsto dividir la ejecución del programa en tres partes: una fase de diseño detallado del programa y dos fases de ejecución posteriores.

14. La fase de diseño detallado del programa afinará los objetivos de la intervención y se espera que dure aproximadamente entre cuatro y seis meses. Esta fase permitirá perfeccionar la estructura general de las actividades, preparar un plan detallado de ejecución y aprovechamiento de los beneficios y afinar las estimaciones de gastos. El objetivo de esta fase es proporcionar al personal directivo superior los elementos necesarios para adoptar una decisión bien fundamentada respecto del inicio de la fase siguiente antes de comprometer los recursos necesarios.

15. La primera fase de ejecución, que concluirá antes del final del tercer año del programa, incluye las siguientes capacidades: gestión de los recursos financieros; gestión de los recursos humanos; gestión de los conocimientos; y gestión de la tecnología de la información. En relación con esas capacidades se perseguirán los siguientes objetivos: a) abordar la prioridad estratégica consistente en convertirse en una organización fuente de conocimientos; b) completar la integración de la esfera financiera desde el punto de vista de los procesos y los sistemas de apoyo; c) completar la labor iniciada en el ámbito de la gestión de los recursos humanos mediante la iniciativa de reestructuración de la EGRH emprendida en 1996; y d) eliminar los elevados riesgos institucionales que presentan sistemas “heredados” obsoletos y los altos costos de mantenimiento que entrañan. Antes de concluir esta fase, se realizará un examen del estado general del programa para verificar si el plan de trabajo pendiente corresponde al plan de ejecución original.

16. La segunda fase de ejecución, que deberá completarse durante los dos años siguientes, incluye las demás capacidades, esto es, el régimen de gobierno institucional, la gestión de las relaciones externas, la gestión de los servicios institucionales y la gestión de la elaboración de programas. En esta fase del programa se examinará el régimen de gobierno del FIDA con miras a simplificar el proceso de administración institucional y fomentar la eficiencia de los procesos generales en las esferas de las relaciones externas y los servicios internos. Asimismo se procurará realizar los beneficios del programa en conjunto completando la transferencia de recursos de las actividades generales a las actividades básicas.

III. BENEFICIOS PREVISTOS

17. Se espera que la intervención anteriormente descrita produzca dos resultados principales. Por una parte, el programa tiene la finalidad de aumentar la eficiencia global de los procesos generales del FIDA, con lo que se reducirán las necesidades de recursos en las esferas de apoyo y se liberarán recursos humanos para su reasignación. Por otra parte, al incrementar la eficiencia de los procesos generales, el FIDA espera también poder ampliar el tiempo que el personal pasa trabajando en actividades operativas básicas, que actualmente se dedica a ocuparse de actividades generales ineficientes.

18. En términos cualitativos, se espera que aumenten considerablemente la puntualidad y exactitud de los servicios generales. Al mismo tiempo, se eliminarán los riesgos operacionales relacionados con procesos ineficientes y sistemas obsoletos. Además, el FIDA estará en mejores condiciones para enfrentarse a las oportunidades y los desafíos externos nuevos. En términos cuantitativos, las estimaciones preliminares preparadas en relación con cada una de las capacidades indican un flujo neto de beneficios al final de la ejecución del programa general cercano a USD 5,7 millones anuales. En el cuadro 1, que figura a continuación, se presenta un resumen de los beneficios previstos respecto de cada capacidad como resultado del programa.

**CUADRO 1: RESUMEN DE LOS BENEFICIOS PREVISTOS POR CAPACIDAD
(en millones de USD)**

CAPACIDAD	BENEFICIOS PREVISTOS
Gestión de los recursos financieros	1,0
Gestión de los recursos humanos	1,0
Gestión de los conocimientos	3,1
Gestión de la TI	0,5
Régimen de gobierno institucional	0,8
Gestión de las relaciones externas	1,1
Gestión de los servicios institucionales	1,2
Gestión de la elaboración de programas	(3,0) ¹
Total correspondiente al programa	5,7

IV. DISPOSICIONES PARA LA EJECUCIÓN

19. Por lo que se refiere a su gestión, el programa se organizará como una asociación entre el usuario, encabezado por el “responsable del proceso” designado, y los expertos técnicos, a fin de mantener el equilibrio apropiado entre los aspectos técnicos y los aspectos operativos. Cada iniciativa en el marco del programa entrañará una fase inicial de análisis con objeto de diseñar o racionalizar el proceso nuevo o revisado, así como de determinar la forma en que se recogerán los beneficios previstos.

20. Se creará una oficina del programa encargada de gestionar la ejecución global de éste y coordinar y vigilar las actividades de análisis, diseño, creación, ensayo y despliegue de las capacidades en cada fase. En particular, la oficina seguirá la consecución de los resultados operativos deseados.

21. Dado que la gestión del cambio será de importancia decisiva para lograr los resultados deseados, uno de los objetivos fundamentales de la oficina del programa será promover y movilizar la colaboración y el apoyo necesarios dentro de la organización para que puedan aplicarse los cambios precisos. Se estima que a lo largo del período de ejecución del programa se necesitarán aproximadamente seis años/persona de funcionarios del FIDA y cinco años/persona de consultores para las actividades de gestión del programa.

22. Se calcula que serán precisos alrededor de 64 años/persona de funcionarios del FIDA y 88 años/persona de consultores para las actividades de análisis detallado, diseño, ejecución y capacitación, además de la gestión del programa y del cambio. En el cuadro 2, que aparece a continuación, se presenta un resumen de la utilización de los recursos humanos en cada una de las fases del programa, expresada en años/persona y dividida entre personal del FIDA y consultores.

¹ El valor negativo refleja el saldo neto resultante de los ahorros previstos y el aumento de los costos de esta capacidad debido a la reasignación de funcionarios a procesos básicos.

**CUADRO 2: UTILIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR CATEGORÍA PRINCIPAL
(años/persona)**

CATEGORÍA DE ACTIVIDADES	DISEÑO DETALLADO	EJECUCIÓN		TOTAL DEL PROGRAMA
		FASE I	FASE II	
Gestión del programa (FIDA)	0,2	3,4	2,4	6,0
Gestión del programa (consultores)	0,2	2,8	2,0	5,0
Preparación y ejecución (FIDA)	3,0	35,5	25,5	64,0
Preparación y ejecución (consultores)	3,0	35,0	24,5	62,5
Gestión del cambio y capacitación (consultores)	-	15,0	10,5	25,5
Total	6,4	91,7	64,9	163,0

23. Paralelamente a estas actividades de preparación, se estima asimismo que el FIDA deberá comprar el equivalente de diez módulos de programas informáticos y actualizar y mejorar los recursos de procesamiento de datos existentes para adecuarlos a los nuevos requisitos, por lo que hace al volumen, de las diversas capacidades.

24. La contratación de servicios de consultores expertos para las fases de ejecución se realizará mediante procedimientos competitivos, escogiendo un asociado de ejecución entre las principales empresas internacionales reconocidas de servicios de consultores empresariales y aplicación de TI. El asociado seleccionado debe estar capacitado, desde el punto de vista de la metodología y experiencia necesarias, para las tareas de desarrollo de las capacidades y las actividades especializadas de gestión del programa.

V. COSTOS Y FINANCIACIÓN DEL PROGRAMA

25. Las principales categorías de inversión necesarias para ejecutar el programa incluyen: a) sustitución temporal de los recursos humanos actuales para permitir al personal del FIDA participar en el proyecto; b) consultores y expertos; y c) compra de conjuntos de programas informáticos y mejora de la infraestructura de TI.

26. El costo de la participación del personal del FIDA se calculó utilizando una tasa combinada, basada en el costo del personal del cuadro orgánico y el cuadro de servicios generales y en la distribución del personal entre esas dos categorías, así como en la naturaleza de las actividades en cuestión. El costo de los consultores expertos se estimó utilizando como base el honorario medio que cabe prever para contratos de gran volumen. El costo de la compra de conjuntos de programas informáticos se estimó basándose en una tarifa media correspondiente a la licencia por módulo. El costo de la mejora de la infraestructura de TI se estimó como porcentaje del costo de todo el programa.

27. A continuación se presentan, en el cuadro 3, los costos estimados totales resultantes en las diversas categorías. En estas cifras no se han previsto créditos para tener en cuenta la posible inflación.

**CUADRO 3: GASTOS TOTALES DEL PROGRAMA POR CATEGORÍA PRINCIPAL
(en millones de USD)**

CATEGORÍA DE GASTOS	COSTO
Participación de personal del FIDA	6,1
Consultores expertos	17,4
Compra de conjuntos de programas informáticos y mejora de la infraestructura de TI	2,5
Total	26,0

28. Desde el punto de vista del flujo de efectivo, se calcula que el costo de preparación y ejecución de cada capacidad alcanza una proporción del 85% de los progresos hechos cada año, con el restante 15% comprometido al año siguiente. En consecuencia, se considera que el costo total del programa se distribuirá con arreglo al siguiente modelo: USD 1 millón en el año 0; USD 5,1 millones en el año 1; USD 7,5 millones en el año 2; USD 5,4 millones en el año 3; USD 5,3 millones en el año 4; y USD 1,7 millones en el año 5. En el cuadro 4 se muestra la distribución detallada de los costos por capacidad y año de ejecución.

**CUADRO 4: DISTRIBUCIÓN DE LOS COSTOS POR CAPACIDAD Y AÑO DE EJECUCIÓN
(en millones de USD)**

FASE/CAPACIDAD	COSTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL
Fase de diseño detallado	1,0	1,0						1,0
Ejecución, Fase I	GC	3,1	2,6	0,5				15,5
	GRF	6,0	2,5	3,0	0,5			
	GTI	1,7		1,4	0,3			
	GRH	4,7		2,6	2,1			
Ejecución, Fase II	GSI	3,0			1,6	1,2	0,2	9,5
	GEP	2,3			0,9	1,2	0,2	
	GRE	1,9				1,6	0,3	
	RGI	2,3				1,3	1,0	
Total	26,0	1,0	5,1	7,5	5,4	5,3	1,7	26,0

29. Dado que los beneficios del programa para el FIDA se repartirán a lo largo de varios años, se financiará mediante el presupuesto de gastos de capital, que permite una presupuestación más exacta de los gastos y beneficios cuando éstos abarcan más de un año. Los gastos relacionados con esta inversión se amortizarán de conformidad con las normas internacionales de contabilidad y se cargarán al presupuesto administrativo del Fondo. Las estimaciones de gastos relativos a cada capacidad, así como el plan de realización de los beneficios y el calendario de amortización pertinentes, serán examinados y confirmados en cada “punto de compromiso”.

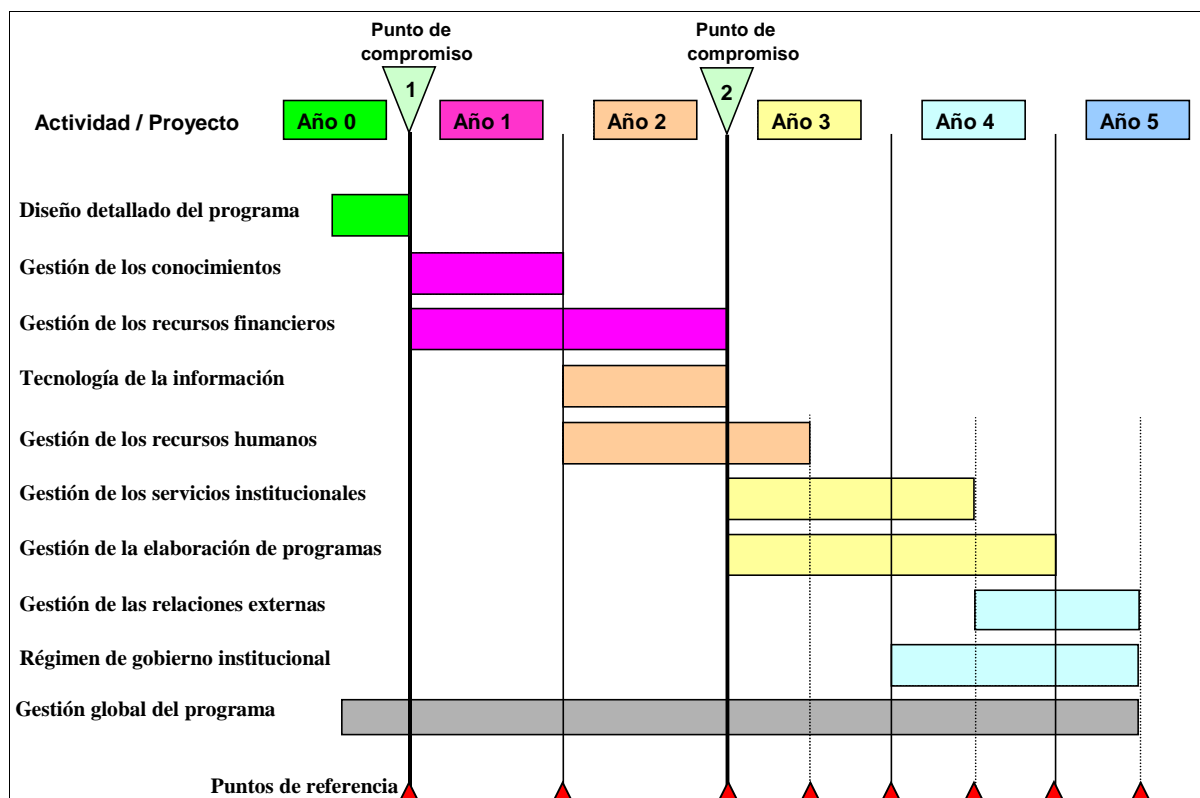
VI. PLAN DEL PROGRAMA Y PUNTOS DE REFERENCIA

30. La ejecución del programa se basará en puntos de referencia concretos y se estipularán los puntos de compromiso específicos en los que el personal directivo superior determinará si el FIDA debe continuar con el programa o no.

31. El calendario de ejecución propuesto se estableció sobre la base de varios criterios de selección, entre los que figuran el flujo previsto de beneficios; la contribución al logro de las prioridades y los objetivos estratégicos del FIDA; el equilibrio entre la asignación de recursos a actividades básicas y

actividades de otro tipo; la interdependencia entre los proyectos; y la urgencia de hacer frente a algunos riesgos operativos fundamentales. El calendario de ejecución de las diversas capacidades, junto con su duración concreta, los puntos de compromiso y los puntos de referencia pertinentes se muestran en el gráfico 1, que figura a continuación.

GRÁFICO 1: PLAN DEL PROGRAMA



32. Como se ilustra en el gráfico 1, las actividades de gestión del programa abarcarán la totalidad del período quinquenal, con objeto de coordinar las diversas iniciativas y proyectos y velar por que se alcancen los resultados previstos y los puntos de referencia relativos a la puesta en práctica de las capacidades. En relación con el desarrollo de cada capacidad, habrá puntos de compromiso para el “patrocinador del programa” con respecto a: a) alcanzar el estadio de puesta en práctica de la capacidad; b) autorizar la creación y el ensayo de la capacidad; y c) autorizar el despliegue de la capacidad.

33. Sobre la base del número y la complejidad de los procesos y subprocesos de que consta cada capacidad, se estima que las capacidades de gestión de los conocimientos, tecnología de la información y gestión de las relaciones externas se ejecutarán en un año, las capacidades de gestión de los recursos humanos, gestión de los servicios institucionales y régimen de gobierno institucional se ejecutarán en un año y medio, y las capacidades de gestión de los recursos financieros y gestión de la elaboración de programas se ejecutarán a lo largo de dos años.

34. Al término de la fase de diseño detallado, se presentará un plan detallado para la ejecución de las ocho capacidades, que constituirá la base para la decisión que se adopte en el primer punto de compromiso respecto del inicio de la primera fase de la ejecución del programa y el comienzo de las actividades relativas a las capacidades de gestión de los conocimientos y gestión de los recursos financieros. Al final del primer año de ejecución, la puesta en práctica de la capacidad de gestión de los conocimientos activará el inicio de las actividades relativas a las capacidades de tecnología de la información y gestión de los recursos humanos.



35. Al final del segundo año de ejecución, la puesta en práctica de las capacidades de gestión de los recursos financieros y de tecnología de la información, junto con los progresos que se hayan hecho en el desarrollo de la capacidad de gestión de los recursos humanos, constituirán la base para la decisión que se adopte en el segundo punto de compromiso respecto del inicio de la segunda fase de ejecución y el comienzo de las actividades relativas a las capacidades de gestión de los sistemas institucionales y gestión de la elaboración de programas. Al final del tercer año de ejecución, la puesta en práctica de la capacidad de gestión de los recursos humanos y los progresos que se hayan hecho en relación con el desarrollo de las capacidades de gestión de los servicios institucionales y gestión de la elaboración de programas activarán el comienzo de las actividades relativas a las capacidades de régimen de gobierno institucional y gestión de las relaciones externas. En el cuarto año de ejecución, la puesta en práctica de la capacidad de gestión de los servicios institucionales activará el comienzo de la capacidad de gestión de las relaciones externas. En el quinto año, la puesta en práctica de las capacidades de gestión de las relaciones externas y régimen de gobierno institucional completarán la ejecución del programa.

VII. RECOMENDACIÓN

36. Las conclusiones del estudio de ámbito institucional realizado entre septiembre y diciembre de 1999 confirman que hay considerables oportunidades para lograr aumentos de la eficiencia sostenibles. Dichos aumentos pueden lograrse introduciendo cambios significativos en el funcionamiento de los procesos del FIDA y en la forma en que se gestionan la información y los conocimientos dentro de la organización, por medio de un Programa general de apoyo relativo a los procesos y la TI de cinco años de duración.

37. Reconociendo que la TI por sí sola no puede abordar con eficacia la amplia variedad de cuestiones relacionadas con las actividades y la organización, el programa propuesto afronta los elementos fundamentales en cada estructura operativa que son necesarios para recoger los beneficios de la inversión en TI y velar por su sostenibilidad. Ello entraña diseñar nuevamente los diversos procesos de actividad institucional para lograr un rendimiento óptimo, proporcionar apoyo apropiado en materia de TI y automatización y crear las competencias y conocimientos técnicos necesarios para gestionar los procesos simplificados de forma eficiente y eficaz.

38. Considerando el renovado interés del FIDA en aumentar la eficiencia general de los procesos, reducir los riesgos operacionales esenciales y alcanzar sus objetivos estratégicos declarados, se recomienda la aprobación en principio del Programa de apoyo relativo a los procesos y la TI presentado en este documento.

39. Por consiguiente, se invita a la Junta Ejecutiva a considerar el Programa de apoyo relativo a los procesos y la TI propuesto que figura en el presente documento, y a someter a la aprobación del Consejo de Gobernadores, en su 23º período de sesiones, la propuesta de presupuesto quinquenal de gastos de capital por un monto de USD 26 millones destinado a financiar el programa durante los ejercicios financieros 2000 a 2005, junto con el proyecto de resolución que figura en el anexo del presente documento. En la resolución se autorizará a la Junta Ejecutiva a aprobar los gastos relacionados con el presupuesto de inversión, durante varias fases a lo largo de un período de cinco años, por un costo máximo total de USD 26 millones. Asimismo se autorizará al Presidente del FIDA a asignar el primer tramo del presupuesto de gastos de capital por una cuantía que no supere el 5% del monto total del presupuesto para llevar a cabo la fase de diseño detallado del programa.

PROYECTO DE RESOLUCIÓN SOBRE UN PRESUPUESTO DE GASTOS DE CAPITAL DEL FIDA PARA UN PROGRAMA DE APOYO RELATIVO A LOS PROCESOS Y LA TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN

Resolución _/XXIII

Presupuesto de gastos de capital para un Programa de apoyo relativo a los procesos y la tecnología de la información

El Consejo de Gobernadores del FIDA,

Teniendo presente la Sección 10 del Artículo 6 del Convenio Constitutivo del FIDA y el Artículo 6 del Reglamento Financiero del FIDA;

Observando que en su 67° período de sesiones la Junta Ejecutiva convino en la necesidad, en principio, de un presupuesto de gastos de capital para un programa de apoyo relativo a los procesos y la tecnología de la información en el FIDA a lo largo de un período de cinco años;

Habiendo considerado el examen llevado a cabo por la Junta Ejecutiva en su 68° período de sesiones en relación con el presupuesto de gastos de capital del FIDA propuesto para un Programa de apoyo relativo a los procesos y la tecnología de la información durante los años 2000 a 2005;

Decide:

1. Aprobar el presupuesto de gastos de capital del FIDA para un Programa de apoyo relativo a los procesos y la tecnología de la información de cinco años de duración, durante los ejercicios financieros 2000 a 2005, que figura en el documento GC 23/L. __, por una cuantía de USD 26 millones.
2. Autorizar al Presidente del FIDA a consignar el primer tramo del citado presupuesto de gastos de capital, por un monto que no supere el 5% de la cuantía total del presupuesto de gastos de capital, para llevar a cabo la fase de diseño detallado del Programa de apoyo relativo a los procesos y la tecnología de la información, y pedir al Presidente que presente el documento de diseño detallado relativo al citado programa a la Junta Ejecutiva, para su consideración.
3. Supeditar la consignación del segundo tramo y los tramos subsiguientes del mencionado presupuesto de gastos de capital por el Presidente del FIDA a la presentación por éste a la Junta Ejecutiva de un informe relativo a la utilización del tramo anterior y la obtención de la aprobación de la Junta para el plan correspondiente a la utilización del siguiente tramo. Los planes citados incluirán detalles de los costos de ejecución respecto de cada capacidad que deberá desarrollarse, junto con el plan de aprovechamiento de los beneficios y el calendario de amortización pertinente correspondientes a cada capacidad.
4. Pedir al Presidente del FIDA que proporcione al Consejo de Gobernadores informes sobre los progresos hechos en la ejecución del programa global en cada uno de sus períodos de sesiones anuales y un informe final sobre la ejecución del programa en el período de sesiones del Consejo que se celebrará en febrero del 2006.

**KEY CAPABILITIES AND PROCESS COMPOSITION**

CAPABILITY	PROCESS
Institutional Governance	<ul style="list-style-type: none">• Strategy formulation• Institutional self-assessment• Budget and results formulation, monitoring and forecasting/revising• General legal counsel• Internal communications management
External Relationship Management	<ul style="list-style-type: none">• Stakeholder and external relationship management• Marketing• Facilitating governance process
Financial Resources Management	<ul style="list-style-type: none">• Financial resources management• Recording and accounting for financial transactions
Knowledge Management	<ul style="list-style-type: none">• External dissemination of knowledge capital• Knowledge capital management
Information Technology Management	<ul style="list-style-type: none">• IT enablement
Human Resources Management	<ul style="list-style-type: none">• Human resources management
Institutional Services Management	<ul style="list-style-type: none">• Institutional services management
Programme Development Management	<ul style="list-style-type: none">• Development and approval of projects

Governing framework

UN common system

International/UN Accounting standards

Executive Board and Governing Council

IFAD statute

IFAD Business Process Model

1. Institutional Governance Processes

1.1 Strategy formulation

1.2 Institutional self-assessment

1.3 Budget and results formulation, monitoring and forecasting/revising

1.4 General legal counsel

2. Core Business Processes

2.1 Provision of services for other Entities

2.2 External dissemination of knowledge capital

2.3 Development and approval of innovative, cost effective and replicable projects and programmes in rural and agricultural development & poverty eradication within Regional and Country strategies and/or corresponding to specific supplementary fund requirements

3. Enabling Processes

3.1 Financial Resources Management

3.2 Knowledge Capital Management

3.3 Human Resources Management

3.4 IT Enablement

3.5 Recording and Accounting for Financial Transactions

3.6 Institutional Services Management

3.7 Stakeholder and External Relationship Management

3.8 Marketing

3.9 Facilitating Governance Process

3.10 Internal Communications Management





KEY PROCESSES AND SUB-PROCESS COMPOSITION

1.1 Strategy Formulation

- Corporate strategy, mission, vision and balanced scorecard management
- Strategic plan
- Resource strategy
- Institutional policy definition and management
- Programme of work, budget review and approval
- IFAD risk and contingency management

1.2 Institutional Self-Assessment

- Internal audit process
- Evaluation process
- Ongoing process of improvement coordination

1.3 Budget and Results Formulation, Monitoring and Forecasting/Revising

- Budget formulation and results planning
- Budget and results monitoring (budget usage versus results achieved)
- Forecasting/Revising budgets based on progress monitored

1.4 General Legal Counsel

- Institutional legal advice provided by General Counsel

2.1 Provision of Services for Other Entities

- Provide the following services for Popular Coalition and Global Mechanism entities
- Budget and results formulation, monitoring and forecasting/revising
- General legal counsel
- Financial resources management
- Knowledge capital management
- Human resources management
- IT enablement
- Recording and accounting for financial transactions
- Institutional services management
- Provision of some HR services for consultants

2.2 External Dissemination of Knowledge Capital

- Identification and segmentation of target/requesting external audience
- Selection of appropriate knowledge capital to be made available to the external audience
- Packaging of selected knowledge capital
- Selection of knowledge capital vectors on the basis of audience segment and frequency of update
- Channelling of selected knowledge capital via knowledge capital vectors
- Assessment of satisfaction/usefulness of knowledge capital provided to external audience



- 2.3 Development and Approval of Innovative, Cost-Effective and Replicable Projects and Programmes in Rural and Agricultural Development and Poverty Eradication within Regional and Country Strategies and/or Corresponding to Specific Supplementary Fund Requirements
- Development of operational strategy and policy
 - Development of regional strategy
 - Development of country strategy (Country Strategic Opportunities Paper - COSOP)
 - Proposal of projects for programme of work
 - Inception
 - Design (formulation of feasible and sustainable operations and consultation with OL department on project legal feasibility and sustainability)
 - Loan agreements stipulation
 - Appraisal (confirmation of project design)
 - Executive Board presentation and approval
 - Implementation support
 - Full development (evaluations, ex-post evaluations, IFAD follow-up missions)
 - Direct supervision
 - Supervision of cofinanced projects on behalf of specific donor requests
 - Co-evaluation
 - Operational relationships with NGOs, grass-roots organizations and governments
- 3.1 Financial Resources Management
- Pledges management
 - contributions
 - drawdown management
 - collections
 - Money mobilization
 - replenishment
 - supplementary funds
 - individual donations
 - repayment of loans
 - capital repayment
 - interest repayment
 - penalty interest repayment
 - investment income
 - arrears collection
 - cofinancing funds in transit (incoming) on exceptional basis
 - Money management
 - investment management
 - maximize returns within acceptable institutional risk level
 - definition of investment policies and targets (asset allocation)
 - cash management
 - Money usage
 - loans financing
 - grants financing
 - payments to staff
 - payments to suppliers
 - cofinancing funds in transit (outgoing) on exceptional basis



3.2 Knowledge Capital Management

- Definition and ongoing maintenance of knowledge needs, audience and sources
- Definition of knowledge architecture and structure
- Knowledge acquisition
 - collection (from internal and external sources)
 - evaluation
 - classification (governance, core and enabling processes)
 - consolidation
 - segmentation
- Knowledge use and access
 - access keys, views and tools
 - knowledge management system
 - other IFAD specific components
 - institutional memory (records, archive)
 - contact lists
 - library resources
- Knowledge base review and maintenance

3.3 Human Resources Management

- Forecasting resource requirements and short, medium and long-term planning implications
- What-if staff planning analysis
- Vacancy announcement and processing
- CV processing and archiving
- Management of staff information
- Leave tracking and management
- Health plan management
- Compensation administration
- Recruitment, selection and hiring induction programme
- Time and attendance reporting
- Career development and planning
- Succession planning
- Promotions, secondments and re-assignments management
- Identification of training needs and planning of provision training
- Skill tracking (recording of skills, experiences and training of employees)
- Benefits and entitlement administration
- Labour-relations management
- Personnel disputes
- Disciplinary procedures
- HR audit activities
- Maintenance of career model, post-role profiles, competency inventory and proficiency levels
- Staff welfare
- Staff counselling
- Staff development
- Privileges and immunities management
- Payroll processing
- Pension management



- Provision of HR information to staff (dynamic, static)

3.4 IT Enablement

- Determine IT strategies, policies, methodologies and standards for IFAD
- Plan, monitor and control progress in achieving goals and objectives
- Plan and manage security and disaster recovery procedures
- Define service level agreements with internal users
- Manage the physical processing and network assets
- Define and manage enterprise-wide data standards
- Enable new business functionalities by delivering new systems
- Provide preventive, progressive and corrective maintenance according to the defined standards
- Define and manage application, technical and data architectures
- Define and manage IT projects
- Provide user support

3.5 Recording and Accounting for Financial Transactions (Production of Auditable Financial Statements)

- Accounting for financial transactions
 - pledges, donations and collections accounting
 - funds and donation accounting
 - accounts receivable
 - investment income accounting
 - cash accounting
 - loans and grants accounting
 - payroll and expenses accounting
 - accounts payable
- Production of financial statements
- Maintenance of audited financial archives
- Provision of accounting and financial management information to internal clients

3.6 Institutional Services Management

- Internal services management
 - inventory
 - conference services
 - translation services
 - security services
 - switchboard services
 - building management
 - photocopying services
 - editing services
 - travel
 - mail
 - training
 - messengers and drivers
- Procurement for IFAD (Headquarters)
 - all externally acquired goods and services



3.7 Stakeholder and External Relationship Management

- Members relationship management
- Partnerships, alliances and collaborations with other development institutions, NGO, grass-roots organizations and governments
- Participation in external entities' governing processes

3.8 Marketing

- Donors intelligence
- Plan and execute IFAD image-development marketing campaign, donor preferences and priorities
- Comarketing with other entities
- Increase IFAD project outcome awareness, enhance transparency regarding results
- Customer-relationship management
- Measure and monitor client satisfaction
- Generate demand for IFAD outcomes (projects and knowledge)
- Lobbying
- Publications design and layout

3.9 Facilitating Governance Process

- Communication of Executive Board milestones within IFAD
- Pre-Executive Board consultations
- Refinement of proposals to be presented to the Executive Board

3.10 Internal Communications Management

- Develop a communication plan
 - Define target groups and their communication needs
 - Choose the right communication channels
 - Prepare feedback and evaluation mechanisms
- Satisfy the information demand
- Evaluate and measure communication effectiveness