



FIDA
FONDO INTERNACIONAL DE DESARROLLO AGRÍCOLA

Junta Ejecutiva – 71° período de sesiones

Roma, 6 y 7 de diciembre de 2000

DISEÑO DETALLADO DEL PROGRAMA DE REORGANIZACIÓN DE LOS PROCESOS

ÍNDICE

GLOSARIO	iii
SIGLAS	iii
RESUMEN OPERATIVO	v
I. ANTECEDENTES	1
A. El proceso de reorganización en el FIDA hasta la fecha	1
B. Fase de diseño detallado	1
C. Participación de la Auditoría Interna en el PRP	3
D. Enseñanzas extraídas	3
II. ESTRUCTURA GENERAL DEL PROCESO OPERATIVO	4
III. TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN – EVALUACIÓN A NIVEL INSTITUCIONAL	5
IV. DETALLES DE LOS PROCESOS QUE HAN DE ORGANIZARSE Y REORGANIZARSE	7
A. Justificación para el establecimiento de prioridades en los procesos – Fase I	7
B. Recursos humanos (RH)	8
C. Estrategia y finanzas (EF)	9
D. Servicios de apoyo (SA)	10
E. Tecnología de la información (TI)	11
F. Gestión de los conocimientos (GC)	12
G. Gestión del impacto	13
H. Desarrollo de productos (DP)	13
I. Gestión de la colaboración (GDC)	14
V. COSTOS, BENEFICIOS Y FASES DE LA EJECUCIÓN DEL PRP	14
A. Costos del PRP	14
B. Beneficios del PRP	17
C. Fases de la ejecución del programa	18
VI. EJECUCIÓN	19
VII. RECOMENDACIÓN	20

GLOSARIO

Estructura del proceso operativo: concepto que define la estructura deseada de una organización por lo que se refiere a sus procesos operativos y las interrelaciones entre ellos.

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.

Plan de Acción (2000-2002) o plan de acción: el anexo I del documento *Asociaciones para erradicar la pobreza rural – Informe de la Consulta para examinar los recursos a disposición del Fondo a fin de determinar si son adecuados, 2000-2002*, ultimado en el séptimo período de sesiones de la Consulta y aprobado por el Consejo de Gobernadores mediante una votación por correo el 31 de julio de 2000.

Planificación de recursos empresariales (PRE): programa informático que considera los procesos de una organización e integra todas las aplicaciones para que funcionen con una base de datos común.

Proceso operativo: mecanismo organizativo encaminado a satisfacer las expectativas de una o más partes interesadas respecto de la organización.

Procesos organizados: procesos que actualmente no existen en el FIDA. Tales procesos se definieron como sigue: gestión del impacto, gestión de los conocimientos, gestión de la colaboración, desarrollo de productos, y ejecución.

Procesos reorganizados: procesos existentes en el FIDA para el desempeño de funciones en la actualidad. Tales procesos se refieren a: recursos humanos, estrategia y finanzas, servicios de apoyo y adquisiciones, y tecnología de la información.

Sistemas heredados: sistemas de información diseñados en el marco de una estructura de datos y procesamientos obsoleta y/o aplicados con una tecnología obsoleta.

Tecnología de la información (TI): la combinación de tecnologías informáticas, de interconexión y telecomunicaciones utilizadas para la gestión de la información. En el contexto del presente documento, la TI comprende asimismo los sistemas de información.

SIGLAS

DP	Desarrollo de productos
EF	Estrategia y finanzas
EGRH	Estrategia de gestión de los recursos humanos
GC	Gestión de los conocimientos
GDC	Gestión de la colaboración
OE	Oficina de Evaluación y Estudios
PD	Departamento de Administración de Programas
PRE	Planificación de recursos empresariales
PRP	Programa de Reorganización de los Procesos
RH	Recursos humanos
SA	Servicios de apoyo
SGCP	Sistema de Gestión de la Cartera de Proyectos
SIF	Sistema de Información Financiera
SPD	Sistema de Préstamos y Donaciones
TI	Tecnología de la Información

RESUMEN OPERATIVO

1. De conformidad con la recomendación formulada por la Junta Ejecutiva en su 68° período de sesiones de diciembre de 1999, el Consejo de Gobernadores en su 23° período de sesiones celebrado en febrero de 2000, aprobó un presupuesto de gastos de capital del FIDA para un Programa de Reorganización de los Procesos (PRP) por un monto de hasta USD 26 millones durante los ejercicios económicos de los años 2000 a 2005. Esto incluía la autorización para consignar un monto que no superara el 5% de la cuantía total del presupuesto a fin de llevar a cabo la fase de diseño detallado del programa. Se delegó a la Junta Ejecutiva la facultad de aprobar los tramos sucesivos. Los objetivos de la fase de diseño consistían en establecer un plan operacional para la ejecución y proporcionar a la Junta Ejecutiva los elementos básicos para que otorgara su aprobación a fin de proceder a la fase de ejecución.
2. El objetivo del PRP es aumentar aún más el impacto del FIDA en su lucha contra la pobreza rural y afianzar su función como organización fuente de conocimientos. Tras la designación de una Unidad de Gestión del Programa (UGP) que presenta informes al Vicepresidente en calidad de patrocinador del programa, se inició la capacitación del personal en cuestiones de gestión del cambio y de definición del proceso operativo. Paralelamente, de conformidad con las directrices establecidas en materia de adquisición de bienes y servicios, se contrató a la empresa de consultoría *Deloitte Consulting* para que contribuyera al diseño detallado del programa. Asimismo, se establecieron grupos de trabajo del personal para que brindaran su apoyo en la definición y nuevo diseño de los procesos.
3. Se ha desarrollado una estructura global del proceso operativo que se superpone a los procesos que se están examinando en la actual estructura de las actividades del FIDA. Se han dividido los procesos en procesos en curso de reorganización y nuevos procesos que se organizan. Los procesos que deben reorganizarse incluyen recursos humanos, estrategia y finanzas, tecnología de la información (TI) y servicios de apoyo, y reflejan funciones y actividades que el FIDA ya desempeña. Los nuevos procesos son prácticas que hay que desarrollar, integrar y aplicar dentro de la organización. Estos procesos, entre los que figuran la gestión de los conocimientos, la colaboración y el impacto, así como el desarrollo de productos, reflejan las mayores expectativas manifestadas por diversas partes interesadas en relación con la función del FIDA. En conjunto, todos los procesos identificados representan los temas más importantes indicados en la hoja de calificación de la Institución y en el Plan de Acción (2000-2002).
4. A pesar de la relevancia de la hoja de calificación de la Institución y del plan de acción, la situación actual de la TI en el FIDA también ha sido fundamental para determinar el alcance del PRP. El Fondo cuenta con diversas aplicaciones de sistemas informáticos que no están integradas y con varios sistemas heredados que es preciso reemplazar. El alcance y la naturaleza de los cambios previstos de la TI han hecho que la Administración del FIDA examinase diferentes opciones de esa tecnología. Una opción de TI "limitada" aportará el nivel de automatización necesario para sostener los procesos relacionados con recursos humanos, estrategia y finanzas, diversas actividades de servicios de apoyo y gestión de los conocimientos. Esas intervenciones en la TI proporcionarán el debido apoyo para satisfacer los requisitos de desarrollo global de los procesos y conformarán la primera fase de ejecución del PRP. Las fases sucesivas, que requerirán una aprobación análoga de la Junta Ejecutiva, se refieren al proceso de gestión del impacto, la colaboración y los nuevos productos, así como al necesario apoyo y mejoras en materia de TI.



5. El costo total de la primera fase del PRP se ha estimado en USD 15,5 millones para el período comprendido entre 2001 y 2003 (incluido un monto de USD 1,3 millones para los pagos relacionados con el cese voluntario en el servicio). Para 2001, los costos generales estimados ascienden a USD 8,1 millones, la mayoría de los cuales, es decir, USD 5,7 millones, o el 70%, se refiere a costos para inversiones relacionadas con la TI. La primera fase del programa incluye los costos inherentes a los cuatro procesos que han de reorganizarse (recursos humanos, estrategia y finanzas, servicios de apoyo y adquisiciones, y TI) y al proceso de gestión de los conocimientos. La elaboración final y la integración de los procesos restantes en el marco del PRP se completarán durante 2001 y respetarán los límites financieros establecidos por el Consejo de Gobernadores. Tras un cuidadoso examen y un minucioso análisis, la fase de diseño detallado ha indicado que no será posible generar un nivel de ahorros suficiente para amortizar los gastos de capital presupuestados y reasignar recursos para la realización de actividades. Sin embargo, los fondos procedentes de ahorros netos (a partir de 2001), siempre que se ejerza un control adecuado de los beneficios, servirán para financiar los recursos adicionales necesarios en relación con la reorganización y el aumento de la capacidad para ejecutar el plan de acción.

DISEÑO DETALLADO DEL PROGRAMA DE REORGANIZACIÓN DE LOS PROCESOS

I. ANTECEDENTES

A. El proceso de reorganización en el FIDA hasta la fecha

1. La progresiva reorganización del FIDA llevada a cabo desde 1993 ha tenido como consecuencia la introducción de importantes cambios en los métodos de trabajo del Fondo, por ejemplo en el ciclo de los proyectos y en la gestión de documentos. Estos cambios permitieron en parte al Fondo reducir costos y mantener su presupuesto administrativo al mismo nivel real durante más de ocho años. Asimismo, la reorganización ha dado lugar a una serie de iniciativas en materia de tecnología de la información (TI) que proporcionan apoyo a áreas específicas. El Sistema de Gestión de la Cartera de Proyectos (SGCP) presta apoyo parcial al ciclo de los proyectos; el Sistema de Gestión de Documentos y el Sistema de Gestión de los Registros brindan apoyo al Centro de Documentación; y los sistemas del Libro Mayor General y los módulos de las cuentas por pagar de *PeopleSoft* en el marco del Sistema de Información Financiera (SIF) facilitan los procesos contables.

2. En 1999, el equipo de elaboración de la estrategia de gestión de los recursos humanos (EGRH) encontró que había un margen considerable para simplificar en mayor grado los procesos de apoyo y la necesidad de respaldar la gestión de los recursos humanos con instrumentos de TI. Éstas fueron algunas de las conclusiones generales presentadas a la Junta Ejecutiva en el documento EB 99/67/R.12.

3. Las iniciativas mencionadas se emprendieron durante el período comprendido entre 1994 y 1999, y no sólo se financiaron respetando los límites impuestos por la política del FIDA de mantener un crecimiento real nulo de su presupuesto administrativo, sino que han sido fundamentales para aplicar y mantener dicha política. Al cabo de seis años, sin embargo, el efecto de esas iniciativas ha tocado techo. Por consiguiente, a finales de 1999 un amplio estudio de viabilidad de la institución definió una estructura operacional optimizada y determinó las prioridades institucionales en cuanto a la inversión necesaria en apoyo de la TI y los procesos. En las conclusiones del estudio se propusieron cambios en el funcionamiento de los procesos del FIDA, así como en la forma en que se manejan la información y los conocimientos en el seno de la organización. En diciembre de 1999 se presentó a la Junta Ejecutiva un Programa de apoyo relativo a los procesos y la TI de carácter general y de cinco años de duración (documento EB 99/68/R.8). Al reconocer la importancia que revestía para el Fondo la prosecución de su labor de reorganización, la Junta Ejecutiva consideró el Programa de apoyo relativo a los procesos y la TI como su prolongación lógica. En su 23º período de sesiones celebrado en febrero de 2000, el Consejo de Gobernadores aprobó el presupuesto de gastos de capital por una cuantía de USD 26 millones para financiar el programa durante los ejercicios financieros comprendidos entre 2000 y 2005, y se delegó a la Junta Ejecutiva la facultad de aprobar los gastos anuales respetando el límite establecido para el programa.

B. Fase de diseño detallado

4. **Objetivos del programa.** El objetivo del Programa de Reorganización de los Procesos (PRP) es intensificar el impacto del FIDA en su lucha contra la pobreza rural así como su función como organización fuente de conocimientos. El PRP contribuirá al desarrollo de estructuras operativas en el FIDA que representen beneficios en cuanto a la eficiencia y eficacia de sus procesos básicos, y considerará todos los procesos de forma integrada. Los objetivos de la fase de diseño detallado son



establecer un plan operacional para la ejecución y proporcionar a la Junta Ejecutiva los elementos básicos a fin de que otorgue su aprobación para proceder a la fase de ejecución. La estrategia subyacente consiste en lograr unos procesos más eficientes y asignar recursos a las actividades que estén en consonancia con la estrategia institucional, con miras a crear una organización que satisfaga las necesidades y exigencias de todas las partes interesadas.

5. **Puesta en marcha del programa.** Con objeto de iniciar el PRP y velar por que se ejecute satisfactoriamente, se estableció una Unidad de Gestión del Programa (UGP) constituida por tres miembros del personal con dedicación plena, que presentan informes al Vicepresidente en calidad de patrocinador del programa. Atendiendo a las recomendaciones formuladas en el estudio de viabilidad de 1999, en febrero de 2000 se solicitaron propuestas a 11 importantes empresas consultoras a fin de iniciar la selección de la empresa que iba a prestar asistencia al FIDA para llevar a cabo la fase de diseño. En el mes de marzo se celebró una conferencia de proveedores con objeto de permitir que las empresas participantes en la licitación para la adjudicación del contrato pudiesen recabar mayor información sobre el FIDA y el PRP. Posteriormente, las empresas finalistas realizaron, en el mes de abril, una visita para demostrar la debida diligencia y explorar la situación. El proceso de selección, del que se encargó un grupo de funcionarios del FIDA conforme a las directrices del Fondo en materia de adquisiciones, culminó en mayo con la adjudicación del contrato a la empresa *Deloitte Consulting*.

6. **Capacitación del personal directivo y de otros funcionarios.** La fase de diseño se inició con la capacitación de más de 100 miembros del personal, incluidos directores superiores y de nivel medio, en cuestiones de gestión del cambio y de definición del proceso operativo. De ello se ocupó la *Cranfield School of Management* (Reino Unido). Además, se estableció un equipo de gestión del cambio con el propósito de dar a conocer mejor los riesgos y factores de éxito conexos y facilitar canales para la información, la comunicación y la participación.

7. Las actividades de capacitación formaban parte de la preparación destinada a poner al personal en condiciones de trabajar en el PRP, y su objetivo general era lograr que el personal comprendiera mejor el papel desempeñado por los procesos en apoyo de la estrategia y los objetivos de la organización. Esto supone la comprensión de las repercusiones de índole organizativa y cultural del proceso de reorganización, así como de las cuestiones de alineación estructural pertinentes y de la necesidad de lograr el consenso en cuanto al nivel y alcance de los cambios. Entre los temas abarcados figuran: a) el examen de las diversas definiciones del proceso de reorganización; b) el equilibrio entre las funciones y los procesos; c) la comprensión del nivel y el alcance de los cambios; y d) la aplicación del enfoque adoptado.

8. **Participación del personal directivo y de otros funcionarios.** Se establecieron ocho grupos de trabajo integrados por miembros del personal voluntarios o designados por las divisiones. Los grupos desempeñaron un papel que, junto con la labor de los consultores, fue clave para asegurar la participación del personal en la definición y nuevo diseño de los procesos y subprocesos.

9. Los grupos se concentraron en las áreas identificadas con el personal directivo superior durante los talleres de capacitación, y analizaron el funcionamiento del FIDA, formularon recomendaciones sobre mejoras concretas y determinaron un proceso de “actividades futuras”. Otro grupo, compuesto por funcionarios del Departamento de Administración de Programas (PD) y de la Oficina de Evaluación y Estudios (OE), formuló recomendaciones para potenciar el impacto aportando mejoras en las actividades y metodologías relacionadas con el ciclo de los proyectos.

10. Asimismo, los grupos de trabajo indicaron cambios “de efecto inmediato” en los procesos que pueden efectuarse con prontitud y redundar en mejoras rápidas de los métodos de trabajo y del rendimiento. Los cambios de efecto inmediato aprobados por el personal directivo superior en agosto

de 2000 consistían en: una fase experimental de horario flexible y teletrabajo; la aplicación de contratos a tanto alzado para los consultores; la revisión del sistema de planificación y evaluación del desempeño individual; la introducción de “acuerdos de servicios especiales” (contratos relativos a los servicios de personal temporero sobre el terreno).

11. Se distribuyeron con regularidad entre el personal boletines informativos del PRP (*re-engineering news*), y en la Intranet del FIDA se abrió un sitio web que recogía las minutas de las reuniones del Comité Directivo del PRP así como los comentarios del auditor interno. A fin de presentar las aportaciones de los grupos de trabajo se organizaron dos eventos: el primero de ellos, destinado al personal, se llevó a cabo en julio y permitió la interacción y un debate abierto sobre los trabajos en curso; el segundo, dirigido a la Junta Ejecutiva, tuvo lugar en septiembre de 2000 y su finalidad era presentar las contribuciones de los grupos de trabajo así como una sinopsis de las actividades realizadas en el marco del PRP hasta la fecha.

12. **Gestión del cambio.** En abril de 2000, la empresa *Deloitte Consulting* llevó a cabo una evaluación de la capacidad de reorganización con objeto de determinar si el FIDA estaba listo para hacer frente al cambio y en una posición que le permitiese emprender con éxito la iniciativa de reorganización. Los resultados de la evaluación (basada en entrevistas y en un cuestionario) indicaron que, paralelamente a una fuerte motivación para acometer un nuevo proceso de reorganización, existían barreras importantes para llevar a buen término dicha iniciativa. En la presentación de las enseñanzas extraídas que figuran en el párrafo 17 se destacan esos elementos.

13. A pesar de los esfuerzos realizados en lo tocante a la gestión del cambio y de la capacitación impartida, subsisten algunas de esas barreras, si bien otros factores, como la participación del personal, han mejorado. En la fase actual del programa, el éxito depende de una cuidadosa gestión del riesgo que implican esas barreras y de la aplicación de un programa continuo de gestión del cambio para superarlas.

C. Participación de la Auditoría Interna en el PRP

14. La Oficina de Auditoría Interna ha participado constantemente en la fase de diseño del PRP facilitando: a) un examen independiente de la fase de diseño (en octubre de 2000); y b) aportaciones oportunas a la definición de nuevos procesos.

15. El examen realizado tuvo como prioridad principal asegurar que los puntos débiles detectados mediante las auditorías independientes fueran tomados en consideración y abordados por el grupo. En segundo lugar, se estudiaron los aspectos relacionados con la supervisión y la eficiencia y eficacia de los procesos que se están desarrollando. La Oficina de Auditoría Interna también formuló comentarios acerca de otros aspectos de la fase de diseño que podrían conllevar riesgos para la consecución general de sus objetivos. A fin de garantizar la máxima transparencia con la plantilla, las auditorías internas sobre el PRP se pusieron a disposición de todo el personal por medio de Intranet.

D. Enseñanzas extraídas

16. Dentro de este programa general era patente la necesidad de tener en cuenta las enseñanzas de anteriores iniciativas de reorganización. Entre ellas figuraba la exigencia de que los cambios en los procedimientos de trabajo precedieran a las inversiones en TI y de que se implantaran mecanismos apropiados de gestión del cambio. Es fundamental que se comunique debidamente a todas las partes interesadas la necesidad del cambio y de qué manera éste afectará a las personas en la organización.

17. Entre las enseñanzas adquiridas durante esta fase de diseño que podrían aplicarse en la fase de ejecución figuran las siguientes:

- a) La Administración es el catalizador decisivo del cambio: los consultores sólo pueden ayudar a resolver cuestiones internas de la gestión del cambio señalando los factores de riesgo y de éxito inherentes a la ejecución del PRP, facilitando los procesos de comunicación y participación, diseñando y organizando talleres e indicando la mejor vía hacia el éxito. En cambio, son la administración y el personal del FIDA quienes deben proponer en realidad el cambio y estar dispuestos a adoptar las medidas y decisiones necesarias para lograr una innovación de carácter cultural.
- b) Gestión de los riesgos: a lo largo de todo el programa hay que intentar determinar puntualmente cuáles son los riesgos que pueden derivarse de comportamientos personales o de barreras culturales tradicionales.
- c) Aceptación de objetivos comunes por el personal directivo superior: si bien todos los expertos definen este aspecto como el factor de mayor importancia para el éxito, a menudo es el más difícil de alcanzar. Es fundamental que los miembros del personal directivo superior estén de acuerdo con los objetivos y el alcance del PRP y se conviertan en un modelo del comportamiento que se espera de los empleados.
- d) La participación del personal exige tiempo y esfuerzo, pero es indispensable para lograr la adhesión de las partes interesadas, cuyo apoyo es crucial para el buen resultado del programa. Por ello, es muy importante contar con grupos de trabajo integrados por funcionarios del FIDA e insistir en una frecuente y abierta comunicación con el personal.
- e) Anclar los cambios en la cultura: es preciso formar funcionarios que contribuyan a llevar a la práctica la nueva visión de futuro y hagan posible que los nuevos comportamientos se traduzcan en éxitos para la organización.

II. ESTRUCTURA GENERAL DEL PROCESO OPERATIVO

18. La definición y el análisis de los procesos que conforman el FIDA se iniciaron durante el estudio de viabilidad y se han desarrollado ulteriormente durante la fase de diseño detallado. Los procesos son mecanismos organizativos encaminados a satisfacer las expectativas de una o más partes interesadas respecto de la organización. Los principales interesados directos en el FIDA son los beneficiarios, los gobiernos receptores, la sociedad civil y los donantes. Otros grupos importantes son el sector privado y los medios de comunicación. En la fase de diseño se trabaja con los procesos que hace falta *reorganizar* dentro del FIDA y con los procesos, todavía no en pleno funcionamiento, que satisfacen las expectativas de las partes interesadas y deben *organizarse*.

- *Reorganización de procesos existentes.* Análisis y nuevo diseño de procesos existentes a fin de mejorar su actual eficiencia y establecer la debida interacción con los nuevos procesos y subprocesos. Se definieron los siguientes procesos: recursos humanos (RH), estrategia y finanzas (EF), servicios de apoyo (SA) y adquisiciones, y TI.
- *Organización de nuevos procesos.* Diseño de procesos y subprocesos para actividades que no existen en la actualidad, pero que han sido ya identificadas por el FIDA y las partes directamente interesadas en el Fondo. Se definieron los siguientes procesos: gestión del impacto, gestión de los conocimientos (GC), gestión de la colaboración (GDC), desarrollo de productos (DP) y ejecución.



19. El análisis facilitó la identificación de los procesos que contribuyen directamente a satisfacer las expectativas de las partes interesadas, es decir los procesos “competitivos” y “transformadores”, así como los que “sostienen” dichas expectativas. En los procesos que necesitan reorganizarse se ha incluido una actividad adicional que ofrecerá recomendaciones y soluciones inmediatas para problemas reconocidos del Sistema de Información Financiera (SIF) y del Sistema de Préstamos y Donaciones (SPD).

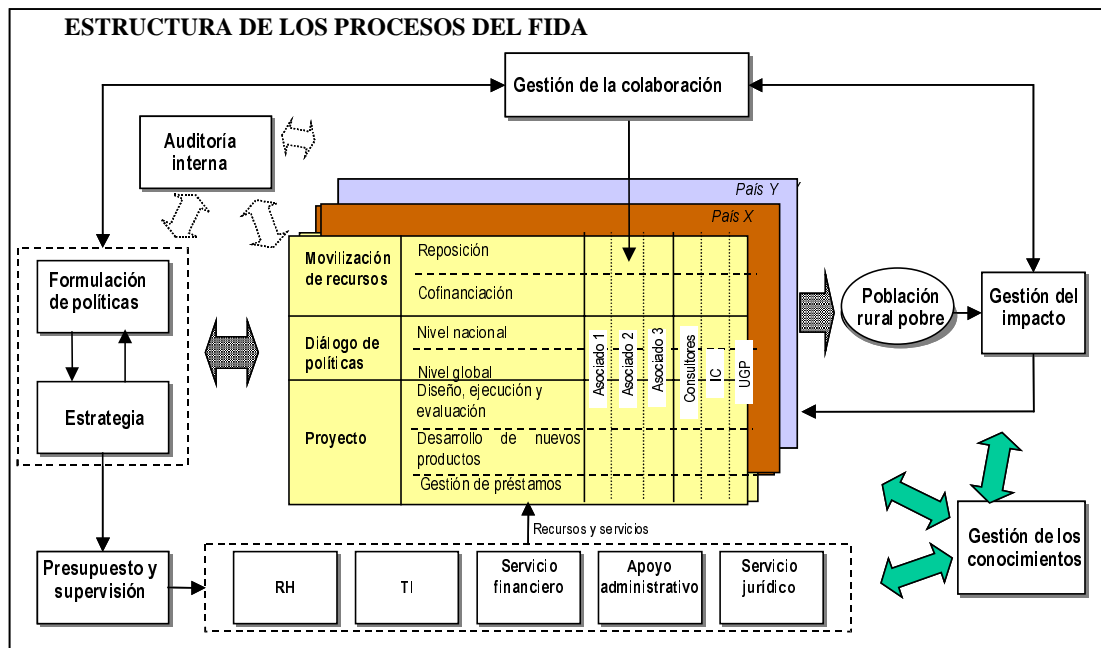
20. Estos procesos se han superpuesto a la actual estructura de las actividades del FIDA a fin de establecer la estructura operativa indicada en el diagrama que figura después del párrafo 22. Esta estructura gira en torno a tres temas principales concebidos en función del impacto: movilización de recursos, diálogo de políticas y ciclo de los proyectos. Éstos reciben “instrucciones” de la elaboración de políticas y la formulación de estrategias, así como recursos y servicios de recursos humanos (RH), TI, administración, finanzas y asesoramiento jurídico. La estructura se ve afectada, en su conjunto, por los procesos de GDC y de GC y es sensible a las dimensiones geográficas que influyen en todos los procesos y en las relaciones de colaboración. Tanto la GDC como la GC son componentes importantes de todos los procesos del FIDA y los vinculan interna y externamente. Por último, cabe examinar la estructura de cara al futuro, ya que la asignación de personal y de recursos durante los procesos puede variar con el tiempo en respuesta a factores internos o externos tales como, por ejemplo, las prioridades estratégicas, el volumen de los préstamos o el ciclo de las reposiciones.

21. La relación entre estos procesos y las directrices estratégicas del FIDA se ha determinado y desarrollado por medio de un examen de la hoja de calificación de la Institución y del plan de acción y cotejando cada uno de los procesos con los principales rasgos de estos “propulsores” estratégicos.

III. TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN – EVALUACIÓN A NIVEL INSTITUCIONAL

22. Una de las principales fuerzas propulsoras del Programa de Reorganización de los Procesos del FIDA ha sido la necesidad de mejorar la tecnología de la información (TI) y los sistemas de información dentro de la organización. El perfeccionamiento de estos sistemas es necesario para:

- aumentar la eficacia de los procesos operativos internos;
- aumentar la eficacia de la ejecución de proyectos;
- intensificar el intercambio de información y la GC; y
- favorecer las relaciones crecientes entre el personal interno y los asociados y consultores externos.



23. Durante la fase de diseño del PRP, se examinaron los procesos y la organización de la TI dentro del FIDA y se analizó si la tecnología, la estructura de la información y las aplicaciones, y los conocimientos especializados en el marco de la actual organización de la TI resultaban adecuados.

24. La TI aplicada en el FIDA puede dividirse según cuatro elementos fundamentales:

- *estructura de las aplicaciones* (programas informáticos y procesos necesarios para respaldar funciones operativas);
- *estructura de la información* (datos que las aplicaciones utilizarán en los procesos y las decisiones operativas);
- *estructura de la tecnología* (equipos, programas informáticos y sistemas de comunicaciones para manejar las aplicaciones y almacenar y recuperar información); y
- *perfil organizativo* (personal y mecanismos de ejecución que garanticen el correcto funcionamiento y la cohesión de los componentes tecnológicos, las aplicaciones y la información).

25. A continuación se resumen los resultados del examen:

- *Evaluación de las aplicaciones.* Aunque en la actualidad los sistemas del FIDA permiten su funcionamiento, en el futuro no bastarán para mantener y ampliar las actividades de la organización. El FIDA cuenta actualmente con diversos programas informáticos que, en su mayor parte, no están integrados. En consecuencia, se pierde eficacia y existe el riesgo de que se produzcan errores en la transmisión de datos y que la información no esté bien coordinada. La adecuada integración de los sistemas automatizará los procesos manuales, evitará que se dupliquen la introducción de datos y los controles, y proporcionará una única fuente de información para toda la organización.
- *Evaluación de la información.* Los datos del FIDA se gestionan de manera fragmentaria, lo que crea problemas de funcionamiento. Cuando los datos y los sistemas no están integrados, la información no es fiable y es necesario conciliar los datos manualmente para poder elaborar informes coherentes. Por otra parte, no resulta fácil analizar los datos y supervisar su gestión.



- *Evaluación de la tecnología.* El FIDA ha aplicado de forma parcial una estructura de tecnología distribuida en un marco cliente/servidor con una interfaz de usuario gráfica. Se prevé seguir avanzando hacia una estructura de varios niveles con una interfaz de usuario basada en un sistema de navegación, ya parcialmente introducido. También son necesarios dispositivos de seguridad, como sistemas resistentes a los fallos y procedimientos para la recuperación de datos en caso de desastre, a fin de evitar los riesgos relacionados con la tecnología.
- *Evaluación de la organización.* El FIDA ha de conseguir que los usuarios se sientan responsables de los sistemas y poner en funcionamiento potentes sistemas de información que mantengan un equilibrio entre el control y la capacidad de respuesta. Entre las cuestiones relacionadas con la organización se incluyen: la capacitación y combinación de conocimientos técnicos relacionados con la estructura del nuevo sistema, la estructura de la organización, la comunicación y la distribución de funciones y responsabilidades entre la organización de la TI y los usuarios finales.

26. De resultados de este examen, y en vista de que el presupuesto administrativo no podía financiar la escala prevista de los costos de la TI, se prepararon y examinaron tres opciones o soluciones durante la fase de diseño. La opción “limitada” permitirá automatizar los servicios de apoyo (RH, finanzas) y los SPD mediante un sistema de planificación de recursos empresariales (PRE), *PeopleSoft*, y mejorará las funciones operativas internas y las conexiones a través de la web con los consultores y las instituciones cooperantes. A esta opción se ha añadido un mecanismo básico para respaldar la GC. La solución “intermedia” ofrece la capacidad adicional necesaria para apoyar la GDC y la gestión del impacto, y mejorar más la GC a fin de que el perfeccionamiento de los procesos permita disponer de más ahorro. Por último, la solución “superior” establecería un Sistema de Información de Gestión institucional (incluido el almacenamiento de información), actualizaría el sistema SGCP existente y fomentaría las conexiones a través de la web con los proyectos y con otros asociados.

27. Tras el examen interno, la Administración del FIDA decidió adoptar un enfoque gradual para el desarrollo de la TI y la realización del proceso, reconociendo que, aunque queda mucho por hacer en este campo, la capacidad de ejecución del FIDA es limitada. Por lo tanto, se adoptará inicialmente la solución “limitada”, que permitirá un mayor ahorro al aumentar la eficacia de los servicios de apoyo y la gestión financiera, incluida la gestión de préstamos, y proporcionará la base de TI necesaria para reforzar la capacidad del FIDA en materia de GC. Cabe señalar que esta solución representa el mínimo necesario para actualizar los sistemas del FIDA, ya que durante los últimos años no se han realizado avances significativos. El posterior desarrollo de la TI favorecerá los nuevos procesos que se están organizando (como la colaboración) y aprovechará la experiencia de la aplicación inicial de TI.

IV. DETALLES DE LOS PROCESOS QUE HAN DE ORGANIZARSE Y REORGANIZARSE

A. Justificación para el establecimiento de prioridades en los procesos – Fase I

28. En el documento relativo al presupuesto de gastos de capital presentado a la Junta Ejecutiva en su 68° período de sesiones, se propuso que el programa se desarrollase en varias fases, y que en la primera fase se incluyeran los procesos relacionados con la estrategia y finanzas (EF), la GC, los RH y la TI. De esta forma, el FIDA perseguirá los siguientes objetivos: abordar la prioridad estratégica de convertirse en una organización fuente de conocimientos, objetivo destacado en el plan de acción;

completar la integración del sector financiero desde el punto de vista de la gestión de procesos y sistemas de TI; completar la labor iniciada en el ámbito de la gestión de los RH mediante la iniciativa de reestructuración de la EGRH emprendida en 1996; y eliminar los elevados riesgos institucionales que presentan los sistemas de TI heredados y los altos costos de mantenimiento que entrañan. Los demás procesos se incluirán en una fase posterior.

29. Durante la fase de diseño detallado se han abordado todos los procesos relacionados con la estructura del proceso operativo. En las secciones que aparecen a continuación se resumen los objetivos de los procesos, su situación actual y la naturaleza de las modificaciones previstas. Los procesos reorganizados que apuntalan la estructura general del FIDA –EF, RH, servicios de apoyo (SA) y TI–, reflejan de forma bastante clara las expectativas de un grupo específico de directos interesados, encabezados por el personal y los directivos del FIDA, entre otros. De este modo, las modificaciones que han de realizarse en los procesos, que se resumen a continuación, se centran en el logro de una notable mejora en la eficiencia que debería provocar un aumento de la eficacia necesaria. Los procesos que se van a introducir (DP, GC, GDC y gestión del impacto) reflejan las expectativas más amplias de un grupo de directos interesados más heterogéneo, en el que figuran, por ejemplo, los donantes, los gobiernos receptores y los beneficiarios. Los cambios previstos tienen una importante repercusión en la efectividad del FIDA y, teniendo en cuenta la complejidad de los nuevos procesos, requieren mayores esfuerzos.

30. Aunque a continuación se resumen todos los procesos relacionados con la estructura del proceso operativo, la primera fase de intervenciones se centrará principalmente en las modificaciones de los procesos existentes y los cambios que deberán realizarse en el proceso de GC. En intervenciones posteriores se abordarán los cambios previstos en el marco de los nuevos procesos, que se beneficiarán además de la mayor eficacia conseguida gracias a la reorganización de los procesos existentes.

B. Recursos humanos (RH)

31. **Objetivos.** Contribuir a que la División de Personal pase de desempeñar una función administrativa a colaborar de forma estratégica en las actividades del FIDA, pudiendo llegar a prestar apoyo estratégico a la GC y a la orientación del impacto dentro de la organización. Para ello, se mejorará la calidad de los servicios prestados, se abaratarán los costos cuando sea posible y se acortará la duración de los procesos de RH.

32. **Situación actual.** Los actuales sistemas de RH del FIDA tienen las siguientes características: los servicios prestados están centralizados y consisten principalmente en tareas administrativas, mientras que los recursos destinados a actividades estratégicas de RH son limitados; no se dispone, en general, de la TI adecuada para los RH ni de otros sistemas de apoyo (financieros y administrativos), por lo que en todas las divisiones de la organización, y a todos los niveles, aumenta el volumen de trabajo y se necesita más mano de obra; el proceso de selección y contratación es largo y complicado; no existe una planificación profesional oficial; y los supervisores no son responsables de la gestión de los RH.

33. **Recomendaciones para la modificación del proceso.** Adaptación de las funciones y servicios de RH con objeto de establecer una “*unidad especializada*”, formada por subunidades de RH dedicadas a prestar servicios de manera exclusiva a un determinado departamento o división; introducción de un sistema integrado de TI que recoja información relacionada con los RH de la organización; modificación de los procesos de selección y contratación de personal; introducción de un proceso de RH que favorezca el avance y desarrollo profesional de los empleados; y, por último, revisión del sistema de TI y programas informáticos conexos con objeto de que se pueda establecer un sistema de nóminas uniforme.

34. **Elementos de TI.** El sistema heredado que se utiliza actualmente para la gestión de las nóminas (basado en el programa Millenium) ha quedado obsoleto. Sus funciones son muy limitadas y no puede sostener los nuevos e importantes desafíos que se presentan al personal del FIDA. Se deberá introducir un sistema integrado de TI para recopilar información relacionada con los RH de la organización y asegurar una gestión del personal coordinada y muy interrelacionada. El programa *PeopleSoft* se cuenta entre los mejores sistemas de PRE. Se recomienda aplicar los módulos relativos a la capacitación, la administración del personal, la contratación y la gestión de las perspectivas de carrera. Se prevé una cierta adaptación del programa para acomodarlo a las necesidades del FIDA. La introducción del módulo dedicado a las nóminas se aplazará hasta 2002 con objeto de que *Peoplesoft* pueda estudiar la posibilidad de aplicar una versión adaptada a los organismos de las Naciones Unidas.

C. Estrategia y finanzas (EF)

35. **Objetivos.** Proporcionar a la Administración del FIDA las herramientas y los métodos necesarios para observar los progresos realizados en el logro de los objetivos estratégicos de la organización y asegurar una distribución adecuada de los recursos de acuerdo con las exigencias de control y funcionamiento previstas en las directivas de los órganos rectores y la Administración del Fondo.

36. **Situación actual.** No existe una estrecha relación entre la asignación de recursos y las prioridades estratégicas; algunas divisiones no disponen de los recursos necesarios para alcanzar sus objetivos y parte de las actividades emprendidas no constituyen prioridades estratégicas. Aunque se efectúan controles para garantizar el cumplimiento de las normas administrativas, no se presta la misma atención al análisis de las asignaciones generales de recursos, a su utilización (por ejemplo, los costos de preparación de proyectos) y a la evaluación comparada de los resultados. Actualmente, la asignación de recursos se realiza mediante distintos procedimientos (presupuesto administrativo y programa de trabajo); los recursos se destinan a diversas actividades (diversas partidas presupuestarias); las tareas administrativas se duplican; y se realizan muchas tareas manuales utilizando hojas de cálculo y sistemas no integrados, que dan lugar a sistemas independientes dentro de las divisiones que requieren el uso intensivo de mano de obra y menoscaban la fiabilidad e integridad de los datos financieros. Estas cuestiones afectan de forma significativa al PD y a la OE, que precisan más servicios administrativos para sus operaciones cotidianas.

37. **Recomendaciones para la modificación del proceso.** Se recomienda reforzar y redefinir los procedimientos de control y delegar la gestión de los recursos. Las tareas de control de recursos se reforzarán mediante la creación de una “unidad de control de la gestión”, es decir, un sistema de control interno con una metodología basada en los costos y respaldada por sistemas financieros integrados. De este modo deberían eliminarse las actividades sin valor añadido y reducirse las tareas manuales hasta en un 30%, al tiempo que se proporciona una única fuente de datos financieros compartidos conforme a los requisitos de seguridad pertinentes.

38. **Elementos de TI.** El sistema integrado se basará en la versión 8 del programa de PRE *PeopleSoft*, con una integración de los datos relativos al presupuesto, el SPD, los proyectos y los RH. En el FIDA se utiliza actualmente la versión 6 del programa *PeopleSoft* para los sistemas del Libro Mayor General y las cuentas pendientes de pago, y el paso a la versión 8 no entrañará ninguna dificultad ya que:

- los usuarios que utilizan el módulo del Libro Mayor General sólo tendrán que familiarizarse con la nueva interfaz de usuario “tipo web” y las nuevas funciones; y
- se simplificará la conversión de datos.

Además, el mantenimiento anual de este programa no supondrá ningún costo adicional.



39. En este campo, se prevé introducir nuevos módulos de *PeopleSoft* para administrar los desembolsos y optimizar las posibilidades de inversión, la conciliación bancaria y las proyecciones de tesorería, los depósitos a plazo y las relaciones con los bancos. Es posible que más adelante se introduzca el módulo de gestión de activos de *PeopleSoft*. Gracias a este programa, el FIDA gestionará toda la información contable en el marco de un sistema integrado y se evitarán así las operaciones manuales o las interfaces dentro del sistema del Libro Mayor General.

D. Servicios de apoyo (SA)

40. **Objetivos.** Definir y proponer mejoras que aumenten la eficiencia y eficacia de los servicios de apoyo. Estos servicios incluyen las siguientes funciones y procesos conexos: edición, traducción, publicación, Centro de Documentación, correo, impresión, transporte, conferencias, protocolo y enlace, visados, adquisiciones y viajes.

41. **Situación actual.** Es necesario reducir las duplicaciones, aclarar las funciones y responsabilidades, crear centros de coordinación que permitan compartir servicios y reducir los costos mediante la contratación exterior y la racionalización de los procesos.

42. **Recomendaciones para la modificación del proceso.** No ha terminado todavía la preparación de las recomendaciones, pero los análisis preliminares muestran que es necesario: introducir cambios en la organización para conseguir facilidad de acceso, puntualidad, exhaustividad, difusión de la información y una atribución más clara de responsabilidades; racionalizar los procesos y utilizar los instrumentos que ofrece la TI para lograr una mayor calidad de los servicios, puntualidad y ahorros concretos de puestos de trabajo; y procurar la reducción de costos mediante la contratación en el exterior de actividades no estratégicas o la preparación de diversos tipos de subcontratas de trabajo.

43. Elementos de TI.

- *Adquisiciones.* Activación de los módulos de *PeopleSoft* que se han solicitado para la gestión de las adquisiciones (órdenes de compra y cuentas pendientes de pago) e integración con los demás módulos, haciendo así posible no sólo tramitar todas las solicitudes y órdenes de compra que generan las operaciones de los proyectos y las necesidades ordinarias del propio Fondo, sino también procesar las facturas de los consultores.
- *Viajes.* El actual proceso de gestión manual debe ser sustituido por un sistema próximo al de los organismos y órganos de las Naciones Unidas con objeto de que su utilización genere menores costos de adaptación. Será necesario establecer una interfaz de esta aplicación con el programa de PRE para poder así transferir directamente los gastos de viaje al sistema financiero y a la contabilidad de los proyectos.
- *Edición y traducción.* Programa automatizado de corrección de textos para expurgar los documentos antes de su edición, y programa de traducción asistida por ordenador.

E. Tecnología de la información (TI)

44. **Objetivos.** Diseñar y utilizar un sistema de información con una estructura integrada que facilite la difusión de información y cuyo acceso sea fácil para el usuario y esté pensado en función de los procesos a los que debe atender. Esto supondrá mejorar la eficiencia de los procesos operativos internos y de la ejecución de los proyectos, la difusión de información y la gestión de los conocimientos, y apoyar el establecimiento de relaciones y vínculos entre el personal interno y los colaboradores y consultores externos.

45. **Situación actual.** El FIDA utiliza diferentes aplicaciones informáticas que normalmente no están integradas. El resultado es: ineficiencia, riesgo de errores en la transmisión de datos y dificultades para el análisis de información y el control de las operaciones. Las comunicaciones entre los colaboradores o consultores externos y el personal del FIDA normalmente son a través del fax y del envío de documentos por correo, lo que exige mucho tiempo y provoca duplicación de tareas y retrasos en la gestión de la información. No existe correlación entre el grado de identificación del personal con el sistema y su identificación con las funciones que desempeña y por eso los usuarios no están tan comprometidos con el éxito del desarrollo y mejora de los sistemas como las personas encargadas de esa función. Las aplicaciones actuales no bastan para hacer frente a una carga de trabajo en continua expansión. La gestión fragmentaria de los recursos informativos se traduce en ineficiencias operativas y en la pérdida de valor de los datos. Se necesitan dispositivos de seguridad, por ejemplo, sistemas resistentes a los fallos y procedimientos para la recuperación de datos en caso de desastre.

46. **Recomendaciones para la modificación del proceso.** Las principales recomendaciones en este campo son las siguientes:

- adoptar en los proyectos de desarrollo del sistema un planteamiento basado en los usuarios y en los procesos, en que se establezcan prioridades en función de los objetivos estratégicos del FIDA;
- lograr que el personal se identifique no sólo con el sistema, sino también con el desempeño de sus funciones, utilizando métodos participativos; y
- examinar la estructura organizativa de la capacidad de TI del FIDA, incluidos los conocimientos prácticos necesarios, las funciones y las responsabilidades.

La metodología para aplicar las recomendaciones anteriores se definirá y aprobará en la fase de aplicación del PRP. En la fase de ejecución del PRP intervendrá el personal encargado de la TI para garantizar la continuidad de la metodología y de los planteamientos.

47. **Elementos de TI**

- Racionalizar la estructura del sistema teniendo en cuenta el nuevo entorno basado en la web.
- Transformar las aplicaciones hasta ahora dispersas en una solución integrada, ampliando la utilización del programa de PRE *Peoplesoft* para ir incluyendo gradualmente las funciones de SGCP, SPD, Tesoro, RH (personal y consultores), sistema de gestión de licencias del personal, seguimiento presupuestario y control de la gestión.

- Utilizar el programa de PRE en la administración de los proyectos (con un mecanismo interno de búsqueda de información financiera y compilación de estadísticas para los proyectos), logrando así que los proyectos se integren en el SIF, la gestión de los préstamos y todos los demás módulos del PRE.
- Mejorar el programa *PeopleSoft* incorporando la versión comercial más reciente (versión 8).
- Examinar el Sistema de Gestión de Documentos y vincularlo al programa de PRE, de forma que pueda accederse directamente a los documentos pertinentes desde las aplicaciones;
- Introducir un sistema ampliado interfuncional de GC para analizar, controlar y recuperar información, definir estrategias, presentar informes de gestión, realizar análisis financieros, controlar proyectos y evaluar resultados.
- Seguir desarrollando el sitio web del FIDA abierto al público para aumentar la visibilidad mundial del Fondo y promoverlo.

F. Gestión de los conocimientos (GC)

48. **Objetivos.** Asegurar la disponibilidad de los conocimientos necesarios en el momento oportuno para las personas apropiadas, tanto dentro del FIDA como en el exterior poniéndolos al alcance de sus colaboradores, incluida la población rural pobre. Para ello, es preciso aumentar la eficiencia y eficacia de los procesos internos y los procesos de colaboración; hacer accesibles los conocimientos “operativos” que se acumulan sobre la reducción de la pobreza rural; e informar y prestar apoyo a las actividades del FIDA, el diálogo sobre políticas y la movilización de recursos.

49. **Situación actual.** Limitada difusión, validación y divulgación de los conocimientos disponibles; uso limitado de los mecanismos existentes para compartir conocimientos; no se ofrece a los beneficiarios y demás personas interesadas retroinformación sistemática; escasa creación y adquisición de conocimientos que faltan (principalmente análisis y aplicación de políticas); y, por último, ninguna relación de GC está libre de problemas (entre los miembros del personal del FIDA y entre éstos y los consultores, los beneficiarios, los gobiernos receptores y otros asociados).

50. **Recomendaciones para la modificación del proceso.** Formulación y supervisión de una estrategia de GC que establezca directrices y prioridades y sirva de apoyo para hacer consignaciones presupuestarias; instalación de una infraestructura organizativa que establezca funciones y estructuras específicas de GC; utilización de “bloques de construcción” (herramientas, mecanismos, p.ej., reuniones mensuales para compartir conocimientos, utilización del sitio web para difundir conocimientos) que ayuden a todo el personal del FIDA a generar/recoger, compilar/clasificar y compartir/difundir conocimientos; y utilización de los apoyos de la TI (sistema de información sobre GC) para permitir la utilización efectiva de algunos bloques de construcción y compartir y difundir información.

51. **Elementos de TI.** El grupo de trabajo ha recomendado la introducción de un sistema de GC para gestionar: una lista de consultores; un depósito de conocimientos en el que pueda almacenarse la gran cantidad de documentos del FIDA (relativos a proyectos, políticas y donantes); grupos temáticos y el acceso a Internet del personal de los proyectos. La propuesta es sustituir los muchos sistemas actualmente utilizados por uno que reúna las siguientes características: que esté totalmente integrado; sea fácil de utilizar; sea interactivo y fácilmente adaptable; facilite el trabajo en equipo, aunque se trate de usuarios a distancia; y permita el acceso del personal de los proyectos a la base de datos interna del FIDA.

G. Gestión del impacto

52. **Objetivos.** Diseño y utilización de un sistema que permita supervisar, evaluar, mejorar y difundir eficazmente y de forma constante el impacto en la pobreza rural de las actividades a las que presta apoyo el FIDA. De este modo, será mayor la eficiencia del FIDA y de sus colaboradores en la reducción de la pobreza rural y, por tanto, aumentará el apoyo financiero y político al mandato del Fondo.

53. **Situación actual.** En el FIDA no está institucionalizado el seguimiento del impacto (a escala de los proyectos y de la propia organización). La preparación y realización de las evaluaciones del impacto, y el logro de un mayor impacto positivo *a nivel de proyectos* forma ya parte de las actividades normales de la OE y del PD, y están incluidas en las actividades más generales de supervisión, examen (dirigidas principalmente por el PD) y evaluación (dirigidas principalmente por la OE), que se realizan de forma continua. En la mayoría de los proyectos se presta poca atención al impacto cuando se aplican los sistemas actuales del seguimiento y evaluación. La evaluación del impacto *a nivel temático* no es todavía totalmente operativa, a la espera de que se definan categorías comunes de impacto y se refuerce la capacidad de evaluación de la organización en general. La difusión de información sobre el impacto se produce de hecho, pero no está ni dirigida estratégicamente ni preparada y ejecutada sistemáticamente y el análisis de las expectativas no se realiza como actividad específica.

54. **Modificaciones del proceso que se están examinando.** Logro de un mayor impacto positivo de las actividades del FIDA, mediante la preparación correcta de los documentos sobre oportunidades estratégicas nacionales (COSOP), su diseño (marco lógico) y su aplicación (incluidas actividades más sustantivas de lanzamiento); evaluación del impacto y de los resultados a nivel de proyecto, mediante especialistas en los países y desarrollo de sistemas de seguimiento y evaluación (SyE) participativos; evaluación del impacto y de los resultados a nivel de organización, que incluya categorías comunes para evaluar el impacto y el reforzamiento de los exámenes internos; difusión del impacto para obtener el apoyo de diversos tipos de entidades y personas interesadas, con inclusión de un proceso de planificación de una difusión “focalizada”, la potenciación de la capacidad de comunicación del personal y una utilización de mejores metodologías para recibir el apoyo que pueda ofrecer la comunicación; fomento de la colaboración durante todo el ciclo del proyecto mediante una intensificación del trabajo en equipo durante la fase de ejecución; y apoyo de la TI.

H. Desarrollo de productos (DP)

55. **Objetivos.** Mejorar el actual proceso de administración de préstamos, a fin de que sea más eficiente y eficaz desde el punto de vista de los costos y responda mejor a las necesidades de las diversas partes interesadas. Definir un nuevo proceso para el desarrollo de productos financieros, de forma que se den los pasos necesarios para determinar qué nuevos productos financieros hacen falta, desarrollar esos productos e introducirlos en el mercado.

56. **Situación actual.** El proceso de administración de préstamos adolece de falta de capacidad para atender a solicitudes de los prestatarios que responden a cambios en las características del proyecto; de la existencia de conflictos de interés entre los prestatarios y las partes interesadas; de falta de comunicación entre los prestatarios o las partes interesadas y entre éstos y el FIDA; de una falta de familiaridad con la situación de los proyectos por parte de la autoridad que aprueba las modificaciones y los ajustes en los préstamos; y de la insuficiencia y el retraso de las corrientes de fondos destinados a los proyectos. Actualmente no está en marcha ningún proceso relacionado con el desarrollo de nuevos productos financieros.

57. **Modificaciones del proceso que se están examinando.** Perfeccionamiento del aprendizaje en la organización mediante el establecimiento de un equipo de desarrollo de productos que sea plenamente operacional y cuente con una representación amplia del FIDA en todo momento; mejora de los procesos y procedimientos para reforzar la función de gestión de los riesgos del FIDA en relación con los proyectos, tales como determinación y cuantificación de los riesgos, preparación de respuestas para afrontarlos y seguimiento de esas respuestas; aumento de la eficiencia de la administración y tramitación de los préstamos mediante la simplificación y normalización de determinados documentos; aplicación de un nuevo proceso de desarrollo de productos financieros, que incluye la creación de un equipo de desarrollo de productos.

I. Gestión de la colaboración (GDC)

58. **Objetivos.** Aumentar la capacidad del FIDA para determinar qué tipo de colaboración puede ser estratégica y responder a las dificultades con que se enfrentan los pobres rurales; ayudar a los gobiernos a introducir cambios amplios y a largo plazo; ayudar a los donantes a promover cambios institucionales y políticas en favor de los pobres; y detectar y resolver los problemas normativos, institucionales y operacionales que se plantean.

59. **Situación actual.** Las relaciones con los colaboradores están a cargo de distintas dependencias que tienen objetivos diferentes y, por lo tanto, no aportan beneficios interfuncionales de forma institucionalizada. El FIDA carece de un sistema adecuado de TI que sostenga la gestión de las relaciones con los colaboradores y de una estrategia que permita alcanzar objetivos múltiples por medio de esa colaboración (p. ej., movilización de recursos, diálogo sobre políticas y operaciones de gran impacto). Asimismo, carece de capacidad para analizar la experiencia adquirida, transmitir esa experiencia y determinar cuál ha de ser la posición del Fondo con respecto a las diversas categorías de colaboradores.

60. **Modificaciones del proceso que se están examinando.** Establecimiento de un equipo para facilitar la gestión de las relaciones con los colaboradores y un sistema clave de gestores de cuentas, con objeto de institucionalizar el intercambio de información acerca de todos los tipos de colaboración que existen (movilización de recursos, diálogo sobre políticas y actividades con colaboradores del FIDA); definición clara de responsabilidades en las relaciones con los colaboradores; y puesta en funcionamiento de un sistema de TI para gestionar las relaciones con los clientes.

V. COSTOS, BENEFICIOS Y FASES DE LA EJECUCIÓN DEL PRP

A. Costos del PRP

61. Se ha calculado que el costo total del PRP en su primera fase, esto es, en el período de tres años comprendido entre 2001 y 2003, será de USD 15,5 millones (incluida una suma de USD 1,3 millones en concepto de indemnización global por separación voluntaria del servicio¹). USD 13,6 millones corresponden a gastos de inversión de carácter extraordinario que se efectuarán durante el período de tres años. La cantidad restante, USD 600 000, corresponde a los gastos de funcionamiento ordinarios netos durante esos tres años. Los gastos ordinarios totales se verán compensados por los beneficios previstos del PRP. Se prevé que en 2004 se reducirán los gastos netos de funcionamiento gracias a unos beneficios netos de USD 1,5 millones, que se espera que se mantengan en años sucesivos.

¹ Para más detalles sobre la indemnización global por separación voluntaria del servicio, véanse los párrafos 74 a 76.

62. En el cuadro 1 se presenta una estimación de los costos globales de la primera fase trienal del PRP, con un desglose anual. Se calcula que en 2001 los costos globales ascenderán a USD 8,1 millones, que en su mayoría, esto es, USD 5,7 millones o un 70%, corresponderán a gastos de inversión relacionados con la TI. Se han desglosado los gastos de inversión de manera que se puedan ver los gastos en concepto de TI, las inversiones relacionadas con los procesos (a saber, los gastos de ejecución no relacionados con IT, sino con la aplicación de un nuevo proceso operativo) y los gastos de gestión del programa, que incluyen la gestión del cambio y la gestión de los riesgos.

63. De todo lo anterior se desprende claramente que será necesario llevar a cabo una considerable labor de desarrollo de la TI en el marco del PRP. Es importante señalar que, en caso de que el FIDA no llevara adelante la reorganización de sus procesos, seguiría siendo necesario realizar la inversión en TI y desarrollo de sistemas, que habría que financiar de otra forma. Sin embargo, si esa inversión en TI se hiciera fuera del PRP, no estaría orientada a la aplicación de los procesos mencionados. La inversión en TI que se presenta aquí es la mínima necesaria para actualizar los sistemas del FIDA y para que la organización esté al mismo nivel tecnológico que otras instituciones financieras internacionales (IFI) y organismos hermanos. Asimismo, conviene señalar que el hecho de mantener sistemas heredados y de seguir aplicando un enfoque fragmentario para el desarrollo de sistemas, en particular de sistemas financieros, entraña costos y riesgos.

**CUADRO 1: COSTOS TOTALES DE LA FASE I DEL PRP, POR AÑO
Y CATEGORÍA DE GASTO**
(en millones de USD)

	2001	2002	2003	Total
Costos de inversión	(7,2)	(5,3)	(1,1)	(13,6)
Inversión en TI	(5,7)	(4,9)	(0,7)	(11,3)
Inversión en procesos	(1,1)	–	–	(1,1)
Gestión del programa	(0,4)	(0,4)	(0,4)	(1,2)
Gastos ordinarios	(1,0)	(2,1)	(1,8)	(4,9)
Beneficios/ahorros	0,4	1,1	2,8	4,3
(Gastos)/ahorros netos	(0,6)	(1,0)	1,0	(0,6)
Costos totales	(7,7)	(6,3)	(0,1)	(14,2)
Indemnización global por separación del servicio	(0,3)	(0,5)	(0,5)	(1,3)
Total general	(8,1)	(6,8)	(0,6)	(15,5)

La suma de las cantidades parciales puede no coincidir con el total por haberse redondeado las cifras.

64. En la primera fase del programa están incluidos los costos relativos a los cuatro procesos que se han de reorganizar (EF, RH, SA y TI) y al proceso de GC, como se indica en la sección anterior sobre el establecimiento de prioridades en los procesos y en el estudio de viabilidad. Los demás procesos se concluirán y se integrarán en el marco del PRP a lo largo de 2001 y se mantendrán dentro de los límites financieros establecidos por el Consejo de Gobernadores.

65. En el cuadro 2 aparecen los gastos de inversión en TI, por componentes principales durante el período de ejecución. En ese cuadro se observa que los costos de TI más elevados son los relacionados con la EF y la gestión del SPD (ciclo de los proyectos), que juntos representan más del 40% de los gastos totales correspondientes a TI. La mayor parte de la inversión en TI se efectuará durante los dos primeros años del programa.

**CUADRO 2: GASTOS DE INVERSIÓN EN TI, POR PROCESO O ACTIVIDAD,
DURANTE UN PERÍODO DE TRES AÑOS (2001-2003)**
(en millones de USD)

	2001	2002	2003	Total
Gestión de los conocimientos	0,9	0,4	0,1	1,5
Estrategia y finanzas	1,3	0,6	0,2	2,0
Recursos humanos	0,5	0,7	-	1,3
Servicios de apoyo, incluida la adquisición de bienes y servicios	-	0,9		0,9
Ciclo del programa (SPD)	0,7	1,4	-	2,0
Programas y equipos de TI	1,5	0,5	-	2,0
Definición de modelos de datos, planificación de la migración a otros sistemas y diseño de sitios web	0,5	-	-	0,5
Integración en la web	-	0,2	---	0,2
Proceso y estructura de la TI	0,3	0,2	0,4	0,9
Total	5,7	4,9	0,7	11,3

66. Las principales categorías de inversión necesarias para ejecutar el programa son: a) adquisición de programas de TI; b) adquisición de equipo de TI; c) servicios de consultores sobre TI; y d) participación del personal del FIDA en el programa².

67. En el cuadro 3 se presenta una estimación de los gastos totales, por categorías. En esas cifras no se ha previsto la inflación posible. Como es de esperar, el grueso de los costos (61%) corresponde a honorarios de consultores, que se contratarán principalmente para la adaptación y la aplicación de los sistemas. Un 14% de los gastos se refieren a la participación del personal. Se calcula que será necesaria una participación del personal del FIDA de 19 años-persona durante los tres años de ejecución del programa.

CUADRO 3: GASTOS TOTALES DEL PROGRAMA, POR CATEGORÍA PRINCIPAL (2001-2003)
(en millones de USD)

Categoría de gastos	Costo
Adquisición de paquetes de programas informáticos	2,4
Mejora de la infraestructura de TI (equipo informático)	1,2
Consultores	8,7
Participación del personal del FIDA	2,0
Total	14,2

La suma de las cantidades parciales puede no coincidir con el total por haberse redondeado las cifras.

² El costo de la participación del personal del FIDA se ha calculado utilizando una tasa mixta de personal de las categorías del cuadro orgánico y de servicios generales, sobre la base de la distribución del personal entre ambas categorías y la naturaleza de las actividades que desempeñan. El costo de los consultores se ha calculado a partir de los honorarios medios que cabe prever para contratos de gran volumen. El costo de la adquisición de los paquetes de programas se calculó sobre la base del costo medio de los derechos de licencia por módulo.

B. Beneficios del PRP

68. **Metodología del presupuesto de gastos de capital.** En el 68° período de sesiones de la Junta Ejecutiva se presentó una propuesta relativa a la financiación del programa de reorganización utilizando una metodología basada en el presupuesto de gastos de capital, que permite que los gastos relacionados con la inversión sean amortizados a lo largo de un período de varios años, de conformidad con las normas internacionales de contabilidad³.

69. En la propuesta que se presentó a la Junta, el estudio de viabilidad realizado en 1999 determinaba que los beneficios/ahorros derivados de la aplicación de un programa de reorganización podrían ser suficientes para cubrir todos los costos del programa y permitirían reasignar personal y recursos de las funciones de apoyo a las actividades operativas. Sin embargo, en la fase de diseño, tras un análisis más a fondo, se ha llegado a la conclusión de que ello no será así. No se podrá generar un volumen de ahorro suficiente para amortizar el presupuesto de gastos de capital y transferir recursos a las operaciones. Esta conclusión se ha visto corroborada cuando se han determinado los costos de ejecución del plan de acción (que se aprobó con posterioridad al estudio de viabilidad y a la aprobación del presupuesto de gastos de capital para el PRP por la Junta Ejecutiva).

70. El cuadro 4 refleja el flujo de beneficios netos por procesos durante un período de cinco años, esto es, de 2003 a 2007. Dicho período comprende el último año de ejecución y los cuatro años posteriores. El cuadro indica que el beneficio neto pasará de USD 1 millón en el año 2003 a USD 1,5 millones en los años sucesivos. Se observa también que, aunque en 2007 el beneficio neto total habrá ascendido a USD 7 millones, no será suficiente para compensar los gastos de inversión del programa en su conjunto (USD 15,5 millones). Sin embargo, los recursos disponibles de resultados de los ahorros netos (que comenzarán a generarse en 2001) deberían ser suficientes para apoyar la consecución de los objetivos del plan de acción y la aplicación de los restantes procesos, en la línea de las previsiones ya realizadas respecto del proceso de GC. Además, el hecho de que los recursos liberados en los sectores reorganizados se destinarán a financiar iniciativas adicionales de reorganización y actividades relacionadas con el plan de acción es, en sí mismo, un fuerte incentivo para que el personal directivo consiga los beneficios previstos, pues sólo cuando se hayan obtenido se podrán destinar a otras áreas, es decir, a las operaciones. Es preciso reiterar que, según indica el cuadro 4, se prevé que seguirán obteniéndose beneficios netos y que, si son objeto de un control adecuado, servirán para financiar los recursos adicionales necesarios en relación con la reorganización y el aumento de la capacidad para ejecutar el plan de acción.

³ Cuando no es posible capitalizar los costos de inversión, éstos deben ser consignados en el pasivo en el año en que se efectúan. Un aspecto básico de la metodología del presupuesto de gastos de capital es que la inversión crea un activo, tangible o intangible, y las normas internacionales de contabilidad indican qué puede definirse como activo. Para poder capitalizar los costos del programa propuesto del FIDA, es necesario calcular detalladamente la cuantía de los beneficios económicos que se derivarán de la creación del activo, por ejemplo, los programas informáticos. Además, es necesario controlar de forma estructurada el momento y la cuantía de los beneficios obtenidos durante el período de ejecución. Por último, dado que el período de amortización será probablemente de tres años, el sistema de capitalización serviría tan sólo para ampliar en dos años dicho período. Por consiguiente, parece más lógico que el FIDA registre los costos relacionados con el programa propuesto como una “categoría de gastos” específica en el estado de ingresos y gastos.

CUADRO 4: FLUJO DE BENEFICIOS NETOS POR PROCESOS, 2003-2007
(en millones de USD)

Proceso	2003	2004	2005	2006	2007	Total
Gestión de los conocimientos	(0,7)	(0,7)	(0,7)	(0,7)	(0,7)	(3,3)
Estrategia y finanzas	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	6,5
Recursos humanos	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,9
Servicios de apoyo	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	3,0
Tecnología de la información	(0,5)	0,1	0,1	0,1	0,1	(0,2)
Total	1,0	1,5	1,5	1,5	1,5	7,0

La suma de las cantidades parciales puede no coincidir con el total por haberse redondeado las cifras.

71. La eficiencia y eficacia del FIDA reportará beneficios tangibles e intangibles. Los beneficios tangibles consistirán en un impacto más positivo de las actividades sobre la población rural pobre, beneficiarios últimos del FIDA (eficacia), y en la reducción de los gastos de funcionamiento del Fondo (eficiencia). El impacto positivo sobre la pobreza rural, aspecto básico del plan de acción, seguirá siendo una de las actividades operacionales fundamentales del FIDA, y “la evaluación del impacto” es uno de los procesos analizados en el marco del programa de reorganización. Los beneficios tangibles de la mejora de la eficiencia serán el ahorro de tiempo dedicado a las actividades administrativas y la transferencia de personal de las funciones de servicios a las actividades operacionales. En términos cualitativos, se espera que aumentarán considerablemente la puntualidad y exactitud de los servicios de apoyo. Al mismo tiempo, se eliminarán los riesgos operacionales derivados de procesos ineficientes y sistemas obsoletos. Para determinar los beneficios intangibles del incremento de la eficiencia y la eficacia se establecerán indicadores de resultados para cada proceso⁴.

C. Fases de la ejecución del programa

72. La primera fase de ejecución, que tendrá una duración de tres años, comprende los siguientes procesos: GC, EF, RH y TI. En 2001, al mismo tiempo que se trabaja en el plan de acción, se ultimarán los detalles de los nuevos procesos que serán organizados. Ello se hará sobre la base de la marcha de la ejecución de los procesos reorganizados y del apoyo “global” a la TI. Así pues, la segunda fase se someterá posteriormente, en 2001, a la Junta Ejecutiva para su aprobación y financiación.

73. La labor preliminar realizada en relación con los nuevos procesos que se han de introducir (gestión del impacto, análisis de políticas, colaboración y desarrollo de nuevos productos) indica que su costo, junto con la inversión en TI necesaria y los costos de la ejecución gradual del programa, no superará el tope máximo acordado por el Consejo de Gobernadores de USD 26 millones (incluida la suma de hasta USD 1 millón correspondiente a los costos del diseño detallado en 2000).

⁴ He aquí, a modo de ejemplo, los indicadores de resultados de algunos procesos: estrategia y finanzas (mayor rapidez en la tramitación de las transacciones financieras); desarrollo de productos (reducción del número de modificaciones y de las preguntas formuladas por los gobiernos receptores en relación con los préstamos); gestión de los conocimientos (número de veces en que los gerentes de operaciones aplican las conclusiones y recomendaciones de otros países/proyectos/regiones; número de veces que se aplican las conclusiones de notas sustantivas en los 12 meses siguientes a la difusión de las notas); recursos humanos (tiempo invertido en la contratación de un consultor).

VI. EJECUCIÓN

74. **Repercusiones para el personal.** De cuanto se ha indicado en los párrafos precedentes se desprende que el PRP repercutirá en los niveles de personal del FIDA, al conseguir que las actividades de apoyo sean más eficientes e introducir sistemas en apoyo de esos procesos. En particular, dado el grado de duplicación de tareas y de trabajo manual existente en la actualidad, al abordar esas cuestiones el Fondo podrá reducir el personal de servicios generales en algunas unidades. Sin embargo, algunos de esos puestos se transferirán a las actividades operacionales, en unos casos en la categoría de servicios generales y en otros en la categoría del cuadro orgánico. Conviene señalar que la mayoría de los cambios relativos al personal no se producirá hasta 2003.

75. Con el fin de conseguir el clima de trabajo más favorable durante el período de ejecución y para que el personal siga centrando su atención en la labor que tiene entre manos en vez de en la posible reducción de puestos, la Administración está decidida a considerar todas las soluciones posibles para que no se rescindan contratos a causa del proceso de reorganización. Ese objetivo puede alcanzarse mediante una estrategia basada en cuatro elementos:

- readaptar profesionalmente al personal para desempeñar las nuevas funciones que sean necesarias;
- redistribuir el personal en otras áreas con mayor volumen de trabajo;
- cubrir todas las vacantes de servicios generales exclusivamente con candidatos internos, incluido el personal temporero con contratos de larga duración, pero excluido el personal contratado por períodos breves; y
- elaborar y aplicar un plan voluntario de jubilación anticipada o cese en el servicio sobre la base de un acuerdo entre el miembro del personal y la organización.

76. El costo de un plan voluntario de cese en el servicio se ha estimado en USD 300 000 para 2001 y de USD 500 000 para el bienio 2002-2003 y está incluido en los costos generales del PRP. Una ventaja adicional del plan voluntario de cese en el servicio es que ofrecerá mejores perspectivas de carrera y readaptación al personal del FIDA.

77. **Apoyo institucional del FIDA.** Se establecerá una unidad de gestión del programa, que presentará informes al patrocinador del programa, para administrar la ejecución general de éste. Esta unidad desempeñará las siguientes funciones:

- administrar los diferentes componentes y procesos del programa, iniciativas relacionadas con la TI inclusive, así como ocuparse de las relaciones con los colaboradores externos;
- administrar los planes generales y detallados de ejecución del programa;
- determinar y comunicar los progresos en la ejecución del programa;
- controlar los progresos realizados en el logro de los objetivos del programa;
- afrontar los riesgos y problemas del programa;
- definir procedimientos para la adopción de decisiones, la comunicación, la validación, la solución de problemas y las normas de documentación;
- garantizar la observancia de las normas y procedimientos del programa durante todo el período de ejecución; y
- coordinar las actividades de gestión del cambio.

78. Esa unidad estaría integrada por personal del FIDA y por consultores.

79. **Gestión de los riesgos del programa.** Se ha constatado que la ejecución de programas de apoyo para lograr un cambio institucional con un componente importante de TI pueden sufrir retrasos y sobrecostos. Así pues, el programa que va a poner en marcha el FIDA ha de ser objeto de una atención especial, teniendo en cuenta la importancia de la TI como componente del costo y como elemento que debe facilitar los procesos. La mala gestión de los programas expone a las



organizaciones a riesgos financieros, estratégicos y operacionales y a otros riesgos relacionados con el procesamiento y tecnología de la información. Durante la ejecución del programa se aplicará una metodología de gestión de riesgos, que comportará la capacitación del personal y el seguimiento y evaluación constante de los riesgos.

80. La contratación de consultores para la fase de ejecución se realizará por concurso, seleccionándose para dicha fase a un asociado entre las grandes empresas internacionales acreditadas de consultoría y de tecnología de la información. El asociado seleccionado deberá poseer la experiencia y conocimientos metodológicos necesarios para la labor de fomento de la capacidad y las actividades especializadas de gestión del programa.

VII. RECOMENDACIÓN

81. Tras la adopción de la Resolución 116/XXIII del Consejo de Gobernadores (documento GC 23/L.6), por la que se aprobaba un presupuesto de gastos de capital del FIDA para un Programa de Reorganización de los Procesos por un monto de USD 26 millones, y en la que se delegaba en la Junta Ejecutiva la aprobación del segundo tramo y de los tramos sucesivos del mencionado presupuesto de gastos de capital para la ejecución del programa, se invita a la Junta a considerar la propuesta relativa al segundo tramo del presupuesto de gastos de capital correspondiente a la primera fase de ejecución del PRP, por la suma de USD 15,5 millones, que se llevará a cabo durante el período comprendido entre 2001 y 2003.