



FIDA
FONDO INTERNACIONAL DE DESARROLLO AGRÍCOLA
Junta Ejecutiva – 75° período de sesiones

Roma, 22 y 23 de abril de 2002

**INFORME SOBRE LA MARCHA DEL
PROGRAMA DE REORGANIZACIÓN DE LOS PROCESOS
(PROGRAMA DE CAMBIO ESTRATÉGICO)**

I. ANTECEDENTES

1. En su Resolución 116/XXIII, adoptada en su 23° período de sesiones celebrado en febrero de 2000, el Consejo de Gobernadores aprobó el presupuesto de gastos de capital por un monto de USD 26 millones para un Programa de Reorganización de los Procesos (PRP) de cinco años de duración, durante los ejercicios financieros 2000 a 2005. Se autorizó al Presidente a consignar el primer tramo, por un monto de USD 1,3 millones (el 5% de la cuantía total del presupuesto) para llevar a cabo la fase de diseño detallado del programa. La consignación de los tramos subsiguientes debía estar supeditada a la presentación de un informe del Presidente a la Junta Ejecutiva sobre la utilización del tramo anterior y a la aprobación por la Junta del plan relativo a la utilización del siguiente tramo.

2. Se pidió al Presidente que proporcionara al Consejo de Gobernadores, en cada uno de sus períodos de sesiones anuales, informes sobre los progresos hechos en la ejecución del PRP y un informe final sobre la ejecución del PRP en el período de sesiones que el Consejo celebraría en febrero de 2006.

3. En su 74° período de sesiones, celebrado en diciembre de 2000, la Junta examinó un informe sobre el diseño detallado del PRP (documento EB 2000/71/R.9) y aprobó el tramo siguiente. Se aprobaron gastos por una cuantía de USD 15,5 millones para la ejecución de cinco procesos operativos entre 2001 y 2003:

- estrategia y finanzas;
- gestión de recursos humanos;
- tecnología de la información;
- servicios de apoyo; y
- gestión de los conocimientos.

II. PROGRESOS HECHOS HASTA EL MOMENTO

4. Antes de ejecutar los procesos operativos, fue necesario evaluar la disposición del FIDA para el cambio y elaborar la estrategia de gestión del cambio. Estas actividades, que la unidad de administración del programa (UAP) llevó a cabo entre julio y noviembre de 2001, contaron con la asistencia de un consultor y el personal participó ampliamente en su ejecución.
5. Una de las principales conclusiones fue que, si bien el personal consideraba que el FIDA debía cambiar, sólo se comprometería en un proceso de cambio que resultase creíble para él. En la fase del diseño del PRP no se había logrado exponer con claridad los objetivos estratégicos ni se había determinado qué tipo de organización debía ser el FIDA en el futuro. En particular, era necesario aclarar más los elementos relativos a la modernización como medio para lograr una mayor eficiencia, y al fomento de la eficacia para ampliar el impacto de los programas del Fondo.
6. Se consideró que era preciso armonizar el PRP con el Marco Estratégico del FIDA (2002-2006) a fin de asegurarse de que este programa ayudaría al Fondo en la aplicación de su estrategia. El nombre del programa se modificó por el de Programa de Cambio Estratégico (PCE) para reflejar su armonización con el Marco Estratégico y hacer hincapié en que el programa no debía limitarse a revisar los procesos ya establecidos. El nuevo nombre indica cuál es la orientación principal del programa: la introducción de cambios de organización para aumentar la eficacia y eficiencia del FIDA en el logro de sus objetivos.
7. Un análisis sobre los cinco procesos operativos realizado por la UAP entre octubre y diciembre de 2001 confirmó la necesidad de modernizar los instrumentos de apoyo en los procesos relativos a finanzas, recursos humanos y servicios administrativos, mejorando al mismo tiempo los sistemas de información, mediante las inversiones que la Junta Ejecutiva había aprobado en diciembre de 2000.
8. A fin de disponer del apoyo necesario, se mejorará la tecnología de la información (TI) y se introducirá el programa *PeopleSoft* para sustituir las aplicaciones manuales o aisladas por sistemas integrados de gestión de los recursos humanos y financieros. Se asignará prioridad a la capacitación y a la participación del personal para garantizar una ejecución satisfactoria. Habida cuenta del considerable volumen de inversión en TI, el FIDA deberá mejorar la planificación y el establecimiento de prioridades en esta esfera.
9. En el análisis mencionado *supra* se destacó la necesidad de fortalecer la capacidad de planificación y gestión de la Organización, en particular con respecto a la vinculación de las asignaciones de recursos humanos y financieros a las prioridades del Marco Estratégico. A tal efecto, en 2002 se establecerá un nuevo proceso de planificación y presupuestación anual.

III. EJECUCIÓN DURANTE 2002

10. El personal directivo superior pidió a la UAP que preparase un plan de trabajo y presupuesto para 2002. Se acordó que algunos proyectos debían establecerse como actividades fundamentales del PCE y que era preciso seguir aplicando el concepto de actividades (procesos) con múltiples funciones. A continuación se describen los proyectos con los que se iniciará la aplicación del PCE.

Planificación y presupuestación estratégicas

11. Los objetivos de este proyecto son los siguientes:

- establecer vínculos entre los procesos de planificación y presupuestación y el Marco Estratégico a fin de asegurar la plena integración de los programas de trabajo y la asignación de recursos en dicho marco;
- ampliar la perspectiva de la planificación y asignación de los recursos, velando asimismo por que se efectúen con arreglo a una serie de requisitos operativos y de control; y
- simplificar el proceso de presupuestación.

12. El mejoramiento de la planificación y presupuestación es fundamental para la aplicación del Marco Estratégico y las estrategias regionales, así como para asegurarse de que la asignación de recursos responda a las prioridades. Entre febrero y abril de 2002, un grupo de trabajo elaborará un nuevo proceso de planificación y presupuestación anual a fin de prestar apoyo en la preparación del Programa de Labores y Presupuesto Administrativo para 2003.

Gestión financiera

13. Los objetivos básicos de este proyecto son los siguientes:

- simplificar los procesos financieros mediante los cuales el personal directivo superior e intermedio puede llevar a cabo un seguimiento de los progresos realizados para lograr los objetivos estratégicos en función de los gastos;
- descentralizar la gestión del presupuesto para garantizar una utilización eficiente y responsable de los recursos; y
- reducir la introducción manual de datos y la duplicación de labores para garantizar la rapidez en las operaciones de pago y contabilidad.

14. Las inversiones presentes en este proyecto proporcionarán instrumentos para mejorar la gestión financiera y la evaluación de los resultados, lo cual dotará al FIDA de un sistema financiero que simplificará la tramitación de las transacciones y descentralizará la gestión del presupuesto mediante el establecimiento de un sistema de centros de costos con el correspondiente mecanismo de control.

15. Aumentará la eficiencia en el suministro de la información y el FIDA podrá utilizarla para efectuar análisis que le permitan adoptar con prontitud medidas correctivas sobre el Programa de Labores y Presupuesto Administrativo. Este sistema descentralizado, que se basará en la rendición de cuentas, también evitará la necesidad de obtener múltiples aprobaciones. El personal ya no deberá realizar manualmente una serie de operaciones administrativas repetitivas y dispondrá de más tiempo para prestar servicios con valor añadido suministrando asesoramiento a las dependencias orgánicas y llevando a cabo análisis periódicos tanto de la utilización de los recursos como de los resultados obtenidos.

Gestión de los recursos humanos

16. Los objetivos en materia de gestión de los recursos humanos son los siguientes:

- definir tanto las prioridades como la estructura orgánica, las políticas y los procedimientos idóneos para realizarlas;
- mejorar la precisión y calidad de los servicios; y
- simplificar los procesos administrativos.

17. Estas inversiones permitirán que los recursos humanos se conviertan en un elemento del FIDA capaz de aportar valor añadido, ya que mejorarán la capacidad de gestión de las dependencias para planificar los servicios necesarios y prestar apoyo a la dirección y al personal.

18. Los sistemas de TI para la gestión de la información en materia de recursos humanos simplificarán los procesos y potenciarán la gestión autónoma de los procedimientos administrativos por los usuarios finales. Se prevé establecer un proceso de planificación de la carrera profesional que abarcará la realización de actividades de aprendizaje y perfeccionamiento, la aplicación del Sistema de planificación y evaluación del desempeño individual (SDI), la evaluación de los conocimientos técnicos, así como disposiciones en materia de rotación y movilidad de personal.

19. Entre octubre y diciembre de 2001, un comité de examen analizó cuatro aspectos de los recursos humanos: selección y contratación, procedimientos de recurso y apelación, evaluación del desempeño y desarrollo de las perspectivas de carrera. La aplicación de las recomendaciones formuladas por este comité permitirá que el Fondo modernice sus políticas y procedimientos e introduzca instrumentos de apoyo a la gestión de los recursos humanos.

Gestión de los sistemas de información

20. Los objetivos de este proyecto son los siguientes:

- establecer un plan y una estructura orgánica de TI que respondan a las necesidades institucionales previstas en el Marco Estratégico y en el PCE; y
- suministrar instrumentos de TI para que el FIDA pueda responder a las nuevas necesidades.

21. Mediante estas inversiones el FIDA podrá crear una estructura general de TI más integrada y uniforme. Las importantes funciones que desempeñará la división de TI en materia de organización consistirán en potenciar el papel de los usuarios mediante la capacitación y en establecer acuerdos sobre servicios que promuevan la colaboración entre el personal de TI y los usuarios en la determinación de nuevas necesidades; de esta manera, se dispondrá de un apoyo de TI eficiente para responder a las prioridades institucionales y del Marco Estratégico.

Servicios administrativos

22. Los objetivos de este proyecto son los siguientes:

- utilizar la tecnología para reducir los costos; y
- acelerar la prestación de los servicios mejorando al mismo tiempo su eficiencia.

23. Se simplificarán los procesos operativos, se agilizará la distribución de los documentos y se mejorarán los servicios.

24. Además de los proyectos mencionados *supra*, y para contribuir a lograr el aumento del impacto de los programas del FIDA que propicia el PCE, en 2001 se puso en marcha el Proyecto de Gestión de los Conocimientos mediante el establecimiento de una Unidad de Facilitación de la Gestión de los Conocimientos. Esta Unidad de Facilitación celebró consultas dentro de la Organización sobre el enfoque estratégico de la gestión de los conocimientos y su establecimiento en el FIDA. Como resultado de esas consultas, se determinó que era preciso armonizar la gestión de los conocimientos con el Marco Estratégico para asegurarse de que las actividades emprendidas contribuyeran a

potenciar la prioridad del Marco Estratégico relativa al incremento del impacto de las operaciones del FIDA sobre el terreno. Además, se estimó que era preciso integrar este proyecto en las actividades emprendidas en 2000, durante la fase de diseño, en materia de aumento del impacto, establecimiento de asociaciones y desarrollo de nuevos productos.

25. En 2002, el PCE también se centrará en la formulación de otras propuestas encaminadas a mejorar la eficiencia del Fondo para aumentar el impacto de sus programas. Según se señaló en el período de sesiones de la Junta Ejecutiva celebrado en diciembre de 2000, como resultado de la fase de diseño detallado era preciso proseguir la labor en las esferas de aumento del impacto, establecimiento de asociaciones y desarrollo de nuevos productos. El PCE facilitará la armonización de las prioridades definidas por el Marco Estratégico con el Proyecto de Gestión de los Conocimientos y con la labor emprendida durante la fase de diseño detallado en las esferas mencionadas. Sobre la base de esta labor, el PCE deberá presentar en el período de sesiones que la Junta Ejecutiva celebrará en diciembre de 2002 propuestas relativas al diseño detallado, indicando las correspondientes necesidades de inversión.

IV. PROCESO DE CONTRATACIÓN

26. En marzo de 2001, la Junta Ejecutiva pidió que se hiciese una convocatoria internacional de asociados para la ejecución de los proyectos. Se insertaron anuncios en publicaciones importantes de todo el mundo y se distribuyeron copias de la convocatoria a los miembros de la Junta Ejecutiva para su información.

27. El objetivo consistía en identificar a empresas de consultores que pudieran asociarse en régimen de contratación o subcontratación. Se recibió respuesta de empresas de Austria, España, la India, Nueva Zelandia, el Reino Unido y Suiza. Se invitó a varias de esas empresas a presentar propuestas técnicas y financieras. En julio de 2001, un grupo integrado por representantes de varios departamentos del FIDA evaluó las propuestas y preseleccionó a tres empresas.

28. A comienzos de febrero de 2002, las empresas preseleccionadas expusieron sus propuestas. Las propuestas técnicas y financieras definitivas deberán presentarse a más tardar el 26 de febrero de 2002 y serán evaluadas por un grupo del FIDA. A más tardar a finales de marzo de 2002 se adoptará una decisión relativa para la adjudicación del contrato.

V. ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DEL PCE

29. El personal superior se hará cargo de las funciones de dirección del PCE y de determinar sus prioridades y recursos. Al patrocinar el programa, el Presidente pone de manifiesto el compromiso del personal directivo superior con el PCE, promueve el apoyo al programa dentro de la Organización y facilita la introducción de los cambios de organización necesarios.

30. La UAP, con la supervisión del patrocinador del programa, se hará cargo de la ejecución del PCE y de su armonización tanto con el Marco Estratégico como con el Programa de Labores y Presupuesto. Cada tres meses se celebrarán reuniones con el personal directivo superior para examinar la marcha de la ejecución.

31. Los directores de las divisiones serán responsables de los resultados del programa en sus respectivas esferas de competencia. Para cada proyecto se formarán equipos integrados por personal del FIDA y expertos de la empresa contratada para la ejecución.



32. A fin de resolver los problemas que puedan tener consecuencias para los resultados del PCE o retrasar su ejecución, se establecerá un mecanismo acordado con la empresa contratada para la ejecución.

33. La empresa contratada para la ejecución aportará conocimientos especializados en gestión de programas y riesgos, gestión de los cambios y cuestiones técnicas.

VI. ESCALONAMIENTO DEL DESEMBOLSO DEL PRESUPUESTO Y BENEFICIOS

34. En su Resolución 116/XXIII, adoptada en su 23º período de sesiones, que se celebró en febrero de 2000, el Consejo de Gobernadores aprobó un presupuesto de gastos de capital para el PRP por una cuantía de USD 26 millones y la consignación de un primer tramo por un monto de USD 1,3 millones (hasta el 5% de la cuantía total del presupuesto) para llevar a cabo la fase de diseño del PRP. Al 31 de diciembre de 2001, los gastos sufragados con cargo al primer tramo ascendían a USD 1 millón, aproximadamente. Los recursos restante se utilizarán para completar la determinación de las prioridades del Marco Estratégico relativas al logro y la evaluación del impacto, la administración de la cartera y las políticas.

35. Al 31 de diciembre de 2001, los gastos correspondientes a la primera fase del PCE ascendían a USD 570 000, aproximadamente; estos gastos se sufragaron con recursos del segundo tramo, de USD 15,5 millones, que la Junta Ejecutiva había aprobado en diciembre de 2000.

36. El FIDA completará esta primera fase entre abril de 2002 y octubre de 2004, abordando en primer lugar los proyectos relativos a la modernización de la gestión financiera, los sistemas de información de gestión, la gestión de los recursos humanos y los servicios administrativos.

37. El resto de los recursos (USD 14,9 millones) destinados a la ejecución de la primera fase, se asignará de la siguiente manera:

Categoría de gastos	Costo (en USD)
Sistemas de programas informáticos	2,1
Mejora del equipo informático	1,0
Consultores	7,3
Participación del personal del FIDA	2,3
Capacitación	0,9
Medidas de reducción del personal	1,3
Total	14,9

38. Antes de finales de 2002 el PCE facilitará la armonización de las prioridades del Marco Estratégico con la labor realizada durante la fase de diseño en materia de aumento del impacto, establecimiento de asociaciones y desarrollo de nuevos productos, así como su integración en la gestión de los conocimientos. En diciembre de 2002 se presentará a la Junta Ejecutiva un informe en el que se expondrán diversas propuestas, así como las correspondientes necesidades de inversión; la Junta Ejecutiva examinará dicho informe y aprobará el último tramo del presupuesto del programa (cuyo monto no será superior a USD 9,2 millones)



39. **Beneficios.** Inicialmente se propuso a la Junta Ejecutiva, en su 68° período de sesiones, que para financiar el PCE se aplicaría una metodología basada en la aprobación de un presupuesto de gastos de capital. De esta manera, la amortización de los gastos de inversión se repartiría a lo largo de varios años, de conformidad con las normas internacionales de contabilidad.

40. El examen y análisis de la fase de diseño, que se llevó a cabo en el 71° período de sesiones de la Junta Ejecutiva, indicó que el PCE no generaría un volumen de ahorro suficiente para amortizar el presupuesto de gastos de capital y transferir recursos a las operaciones.

41. Por consiguiente, se acordó registrar los costos relacionados con el PCE como una categoría de gastos específica en el estado de ingresos y gastos. Las inversiones en actividades de modernización que se ejecutarán durante la primera fase permitirán ahorrar recursos financieros y humanos. Al armonizar las actividades del PCE con el Marco Estratégico, el FIDA garantizará que los recursos que se ahorren se inviertan en operaciones encaminadas a lograr sus objetivos estratégicos.