



FIDA
FONDO INTERNACIONAL DE DESARROLLO AGRÍCOLA
Junta Ejecutiva – 79° período de sesiones
Roma, 10 y 11 de septiembre de 2003

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

A. ANTECEDENTES

1. Mediante la Resolución 116/XXIII, adoptada en su 23° período de sesiones celebrado en febrero de 2000, el Consejo de Gobernadores aprobó la ejecución del Programa de Reorganización de los Procesos durante el período comprendido entre 2000 y 2005 (con un presupuesto de USD 26,0 millones). Asimismo, se autorizó al Presidente a que consignara el primer tramo de dicho presupuesto por un monto de USD 1,3 millones (es decir, el 5% de la cuantía total) para llevar a cabo la fase de diseño detallado del programa. Dicha fase se completó y se presentó a la Junta Ejecutiva en diciembre de 2000. La Junta aprobó un segundo tramo de USD 15,5 millones para poner en marcha la fase de ejecución del programa, actualmente en curso. Se seleccionó un asociado en la ejecución, la empresa Cap Gemini Ernst Young (CGEY), con la que se negoció un contrato a precio fijo.

2. Este informe se ha elaborado atendiendo a la petición del Comité de Auditoría, como complemento a los informes sobre el Programa de Cambio Estratégico (PCE) que se han presentado anteriormente a la Junta a título informativo.

B. OBJETIVOS

3. El objetivo principal del PCE es simplificar los procesos administrativos y eliminar en lo posible el trabajo manual con la ayuda de PeopleSoft, un programa informático comercial integrado.

4. Según lo previsto, los procesos que hay que simplificar e integrar son los siguientes:

a) La gestión financiera, que comprende:

- contabilidad
- Sistema de Préstamos y Donaciones (SPD)
- obtención de pagos
- viajes y gastos
- administración del efectivo
- contribuciones
- preparación del presupuesto

Entre los principales cambios previstos en la gestión financiera cabe destacar la introducción de procesos presupuestarios y contables basados en las actividades y la descentralización de la información para el presupuesto y el seguimiento de éste.

b) La gestión de los recursos humanos, que comprende:

- administración del personal
- contratación de consultores
- desarrollo institucional
- nómina

Entre los principales cambios previstos en la gestión de los recursos humanos cabe destacar la unificación y centralización de los datos sobre recursos humanos, y la descentralización de parte de la información.

c) Los Sistemas de Información de Gestión (SIG), que comprenden:

- definir una estructura técnica adecuada sobre la que se pueda aplicar PeopleSoft, y ponerla en práctica;
- examinar los procedimientos por los que se rigen los procesos de tecnología de la información y la estructura orgánica y hacer propuestas al respecto, y mejorar en la mayor medida posible el apoyo que PeopleSoft y otros sistemas pueden prestar.

Entre los principales cambios previstos en los Sistemas de Información de Gestión cabe destacar una estructura técnica más coherente y la racionalización del apoyo que prestan estos sistemas.

C. AVANCES REGISTRADOS HASTA LA FECHA

5. La fase de ejecución comenzó en junio de 2002. En el plan del programa, elaborado en colaboración con CGEY, se habían definido las actividades principales para presentar soluciones cuantificables. En la fase de anteproyecto operativo, que concluyó en noviembre de 2002, se expusieron detalladamente las necesidades operativas y se definieron y trasladaron a los módulos de PeopleSoft diversos procesos. A esta fase siguió la de realización, durante la cual se configuró y modificó el programa PeopleSoft, se establecieron las interconexiones y se convirtieron al formato adecuado los datos de los sistemas existentes.

6. El plan de la fase de realización incluye tres etapas de entrada en funcionamiento: en abril, julio y octubre de 2003. Se optó por este enfoque escalonado para que el FIDA pudiera ir adaptándose a los nuevos sistemas e introduciéndolos poco a poco entre los usuarios.

7. En la primera etapa, la de abril, entraron en funcionamiento los módulos y los procesos conexos de PeopleSoft relativos a la contabilidad y la obtención de pagos. Además se sentaron las bases para el seguimiento del presupuesto al nivel de las actividades. Esta etapa se completó en el plazo previsto, aunque la transferencia de los datos de contabilidad y de algunas funciones se ultimó después de esa fecha.

8. En la segunda etapa, la de julio, se contemplaba la entrada en funcionamiento de los módulos de recursos humanos de PeopleSoft y los módulos financieros relativos a viajes y gastos, contribuciones, nómina y SPD. Aunque los módulos de recursos humanos, contribuciones y viajes y gastos empezaron a funcionar a mediados de julio, el de recursos humanos se ha suspendido por el momento ya que necesitamos perfeccionar algunos aspectos de este sistema antes de introducir estos productos de forma generalizada en el FIDA. Por otra parte, está previsto que muy pronto entre en funcionamiento el módulo de contratación de consultores.

9. Además, la entrada en funcionamiento de dos de los módulos que debían haberse introducido en julio se aplazó, siguiendo el consejo de los especialistas en garantía de la calidad y las conclusiones de nuestro propio examen interno. Uno de esos módulos es el de la nómina, que en estos momentos funciona en dos sistemas paralelos y que muy probablemente pasará a funcionar plenamente en el nuevo sistema a partir de la nómina de octubre. Dichos retrasos se debieron principalmente a la ultimación de algunos elementos indispensables, la integración de otros y a los requisitos de presentación de informes.

10. Por lo que se refiere al otro módulo aplazado, el de préstamos y donaciones, tras examinar los procesos internos del Fondo, la empresa CGEY señaló en abril de 2003 que el sistema PeopleSoft sólo podría respaldar nuestras necesidades operacionales en esta esfera si se introducían importantes modificaciones en el código estándar, una solución que ellos personalmente no recomendaban.

11. Las conclusiones de un examen realizado por un especialista independiente confirmaron esa opinión. Por consiguiente, el FIDA y la empresa CGEY han emprendido un proceso para redefinir la manera de proseguir, ya que en los acuerdos contractuales negociados con la CGEY se estipulaba que el proceso relativo a los préstamos y donaciones se ejecutaría en PeopleSoft.

12. La tercera etapa, prevista para octubre, consistirá en poner en marcha los módulos financieros de PeopleSoft relativos a la gestión del efectivo y la preparación del presupuesto.

13. En los planes detallados para la ejecución de estos dos módulos se especifica claramente que esos proyectos no se ultimarán hasta después de octubre. En estos momentos se están revisando dichos planes, en colaboración con CGEY, para decidir una fecha de entrada en funcionamiento más realista. No obstante, se espera que ambos módulos estén terminados antes de finales de año para aprovechar así plenamente los procedimientos simplificados que se están estableciendo en otras esferas y racionalizar la preparación del presupuesto para 2005.

D. CONCLUSIONES Y DIFICULTADES

14. El PCE se puso en marcha con un plan y unos objetivos muy difíciles y ambiciosos. Como suele ocurrir con este tipo de sistemas de planificación de recursos empresariales, hemos aprendido mucho con todo el trabajo realizado hasta concluir las diversas etapas de entrada en funcionamiento. Adoptando un enfoque constructivo, los problemas iniciales se resolvieron mediante reuniones diarias del personal clave y se recurrió a apoyo técnico cualificado para resolver las dificultades.



15. Gradualmente, se están introduciendo cambios en la manera de trabajar del FIDA. Por el momento, el sistema está “centralizado”, y los encargados de utilizarlo son el personal del Departamento de Finanzas y Administración.

16. Está previsto que la descentralización del sistema y su introducción en el resto del FIDA dé comienzo en enero de 2004. Como medida preparatoria, se está organizando un programa de capacitación selectivo y se está trabajando en la modificación pertinente de las políticas y los procedimientos.

17. Un aspecto de suma importancia es el diseño del nuevo SPD. Según todos los indicios, si no se utilizan los módulos de PeopleSoft será mucho más difícil integrar este sistema con el resto de los sistemas financieros al nivel deseado. Además, el FIDA necesitará supervisar estrechamente el desarrollo del sistema, lo que es muy distinto a supervisar la aplicación de un paquete de programas comerciales como es PeopleSoft. En estos momentos se están examinando con CGEY las consecuencias contractuales que tendría el diseño de dicho sistema.

