

a

FIDA

FONDO INTERNACIONAL DE DESARROLLO AGRÍCOLA

Junta Ejecutiva – 81º período de sesiones

Roma, 21 y 22 de abril de 2004

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

ÍNDICE

	PÁGINA
ABREVIATURAS Y SIGLAS	iii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. TEMA CENTRAL Y OBJETIVOS DEL PCE Y CAMBIOS FUNDAMENTALES PREVISTOS	1
III. PLAN, PROGRESOS Y RESULTADOS DEL PCE	2
A. Reajuste del programa	2
B. Empresa asociada en la ejecución	2
C. Plan y progresos del programa	3
D. Cuestiones conexas	4
IV. UTILIZACIÓN DEL PRESUPUESTO DEL PCE	4

ABREVIATURAS Y SIGLAS

CGEY	Cap Gemini Ernst & Young
PCE	Programa de Cambio Estratégico
PRP	Programa de Reorganización de los Procesos

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

I. INTRODUCCIÓN

1. Mediante la Resolución 116/XXIII, aprobada en su 23º período de sesiones celebrado en febrero de 2000, el Consejo de Gobernadores aprobó un presupuesto de gastos de capital para un programa de reorganización de los procesos (PRP) durante los ejercicios financieros de 2000 a 2005, por un total de USD 26,0 millones. Se autorizó al Presidente a consignar el primer tramo de USD 1,3 millones (el 5% del presupuesto general) para un diseño detallado del programa. Esta fase de diseño se terminó y sus resultados se presentaron a la Junta Ejecutiva en diciembre de 2000. La Junta aprobó un segundo tramo de USD 15,5 millones a fin de llevar a cabo la fase actual de ejecución del PRP, actualmente denominado Programa de Cambio Estratégico (PCE). En abril de 2002 se seleccionó la empresa asociada en la ejecución (Cap Gemini Ernst & Young (CGEY)) con la que se negoció un contrato a precio fijo, firmado el 31 de mayo de 2002. La fase de ejecución comenzó en junio de 2002.

2. Se pidió al Presidente que informara sobre la marcha del programa al Consejo de Gobernadores en sus períodos de sesiones anuales y presentara un informe final en el período de sesiones que iba a celebrarse en febrero de 2006. El informe más reciente sobre la marcha del programa se presentó al Consejo de Gobernadores en febrero de 2004.

3. En el período de sesiones de la Junta Ejecutiva celebrado en diciembre de 2003, la dirección indicó que, en el período de sesiones de abril, presentaría a la Junta una actualización sobre el reajuste del PCE, que se había planteado a raíz de una visita de los expertos independientes en garantía de calidad del FIDA al programa en diciembre de 2003.

II. TEMA CENTRAL Y OBJETIVOS DEL PCE Y CAMBIOS FUNDAMENTALES PREVISTOS

4. El tema central del programa es promover y lograr cambios en la organización que permitan al FIDA, en el contexto de su programa de cambio global, ser más eficaz y eficiente, con miras a hacer realidad su visión de futuro y alcanzar el objetivo general de reducir la pobreza.

5. El objetivo principal de la fase actual de ejecución del programa es simplificar los procedimientos administrativos y eliminar, en lo posible, el trabajo manual con ayuda de PeopleSoft, un programa informático comercial integrado.

6. Los tres procesos que abarca esta fase son los siguientes: la **gestión financiera** (contabilidad, préstamos y donaciones, adquisiciones, viajes y gastos, gestión de la liquidez, contribuciones y presupuesto), la **gestión de los recursos humanos** (administración del personal, contratación de consultores, desarrollo institucional y nómina) y los **sistemas de información de gestión** (una estructura técnica adecuada para PeopleSoft y la estructura orgánica de tecnología de la información para PeopleSoft). Los cambios fundamentales en la gestión financiera se refieren a la contabilidad y la presupuestación por actividades, así como a la descentralización de las aportaciones al presupuesto y su seguimiento. Los cambios en la gestión de los recursos humanos consisten en la unificación y centralización de los datos sobre esos recursos, con la descentralización de algunos elementos. Por último, los cambios fundamentales en los sistemas de información de gestión guardan relación con la coherencia de la estructura técnica y el aumento de la capacidad para prestar asistencia a los sistemas del FIDA.

III. PLAN, PROGRESOS Y RESULTADOS DEL PCE

A. Reajuste del programa

7. Como se informó a la Junta Ejecutiva en su período de sesiones de diciembre de 2003, la necesidad de reajustar el programa obedecía a una serie de factores, entre ellos:

- las diferencias de opinión entre los encargados de los respectivos procesos operativos y la CGEY en cuanto al alcance de la labor que esta última debía realizar, lo que llevó a esa empresa a presentar una nueva propuesta para completar el trabajo por un costo adicional de USD 1,892 millones, y
- la lentitud relativa con que habían ido avanzando las actividades, según se detectó en septiembre de 2003 cuando la CGEY y el FIDA hicieron balance de la situación.

B. Empresa asociada en la ejecución

8. En vista de lo que antecede, los expertos independientes en garantía de calidad del FIDA aconsejaron a la administración que acordara con la CGEY una ruptura amistosa de relaciones y que, a fin de brindar el apoyo y la competencia profesional que el FIDA necesitaba para seguir ejecutando el programa, recurriera a un equipo integrado por algunos técnicos de PeopleSoft con gran experiencia, en calidad de contratistas independientes bajo la gestión directa del Fondo. Se consideró que con esta estrategia el FIDA tendría la certeza de poder contar con personal debidamente capacitado *in situ* cuando fuera necesario y eliminar, en gran parte, las dificultades que conllevaban las relaciones con otro asociado.

9. Análogamente, siguiendo los consejos de los expertos, se descartó la alternativa de buscar un nuevo asociado en la ejecución ya que el proceso de licitación tomaría demasiado tiempo y demoraría aún más la puesta en práctica del programa.

10. Durante una reunión celebrada el 16 de diciembre de 2003, el comité directivo del PCE examinó y aprobó esta solución. Posteriormente, el 18 de diciembre de 2003, se celebró una reunión con la CGEY en la que se llegó a un acuerdo amistoso con el FIDA para que esa empresa se retirara del programa. Quedó también acordado que el Fondo y la CGEY definirían las medidas necesarias para el traspaso de las actividades y que se celebrarían negociaciones para determinar las condiciones financieras del acuerdo amistoso.

11. Tras la aprobación del comité directivo, se instituyó la nueva estructura del programa siguiente:

- la unidad de gestión del programa se sustituyó por una unidad de ejecución del programa, encabezada por la Presidenta Adjunta de Finanzas y Administración del FIDA e integrada por un coordinador de tecnología de la información y un asesor en cuestiones de ejecución, que se encargará de la gestión cotidiana del programa;
- se constituyó un equipo de integración operacional, compuesto de los encargados de los procesos operativos, que supervisará la marcha del programa;
- el comité directivo, encabezado por el Vicepresidente del FIDA e integrado también por los tres Presidentes Adjuntos, seguirá aportando orientación estratégica y supervisando la ejecución del PCE, y
- el Presidente del FIDA seguirá patrocinando el programa.

C. Plan y progresos del programa

12. Después de que el comité directivo aprobara el reajuste del programa, se elaboró un nuevo plan (véase el párrafo 13 más adelante) que, además de la consolidación de los sistemas financieros, comprende las siguientes actividades:

- a) *Recursos humanos y nómina.* Es necesario completar la puesta en práctica de estos sistemas a fin de atender las necesidades operacionales, entre las que figuran: la conversión y transferencia de los datos acumulados en 25 años en el sistema de recursos humanos; la disponibilidad de los datos retroactivos, relativos a los dos últimos años, en el módulo de nómina; la inclusión de la base de datos sobre prerrogativas e inmunidades en el sistema de recursos humanos, y la activación de la función de autoservicio para dar a los usuarios la posibilidad de actualizar sus datos personales en el sistema.
- b) *Préstamos y donaciones.* Sigue en marcha un examen encaminado a determinar las necesidades de este sistema, con una perspectiva de su funcionamiento futuro. Una vez que se conozcan esos requisitos, se preparará un documento en el que se expondrán las diferentes opciones, con sus costos y ventajas respectivos, para volver a desarrollar el sistema. Esto permitirá escoger la opción más adecuada y elaborar el consiguiente plan de ejecución.
- c) *Presupuestación.* Se ha emprendido la aplicación de este módulo. Tras ello, será posible descentralizar en el FIDA la preparación del presupuesto.
- d) *Gestión de la liquidez.* Se intensificará la labor en este módulo, que se hallaba en la fase de diseño.
- e) *Fondos suplementarios.* Se trata de una actividad adicional del PCE, cuya finalidad consiste en unificar en la organización la información relativa a los fondos suplementarios y asegurar que se disponga de ella en todo el FIDA. Actualmente se están definiendo los procedimientos pertinentes así como los requisitos del sistema. En espera de los resultados, se estima que este sistema se pondrá en funcionamiento a mediados de 2004.
- f) *Gestión del cambio.* En consonancia con el creciente número de sistemas que probablemente se activarán en los próximos seis meses, se está prestando especial atención a las actividades relativas a la gestión del cambio para lograr que la organización en su conjunto y el personal estén listos para asumir los cambios ocasionados por la puesta en marcha de los nuevos sistemas. Esas actividades se refieren a la determinación de los interesados directos, las comunicaciones internas y externas, el seguimiento de la capacidad para ajustarse al cambio y a la capacitación.

13. **Escalonamiento de las actividades de ejecución.** La fase actual del PCE se ha dividido en dos etapas:

- a) La primera de ellas se centrará en la entrega y la plena integración de los módulos de PeopleSoft que ya están en marcha en el Departamento de Finanzas y Administración. En un primer momento, las características operativas inherentes al programa informático ocasionarán algunos cambios en los procesos operacionales. Está previsto concluir esta etapa a mediados de 2004.
- b) En la segunda etapa se utilizarán los sistemas y los procesos mejorados que se habrán activado en la primera etapa para poner en marcha los restantes procesos de cambio estratégico en la organización, incluidos la descentralización del presupuesto, la entrada de datos y la rendición de informes. Está previsto que esta segunda etapa se ultimaré a principios de 2005.

D. Cuestiones conexas

14. Se está trabajando con dedicación y asiduidad a fin de que el FIDA pueda disponer de un sistema sostenible y acorde con las normas del sector. Para ello se requiere una constante garantía de calidad, una estructura de apoyo adecuada, capacitación y una estrategia de gestión del cambio.

15. **Garantía de calidad.** Como parte de la gestión del riesgo y de los diversos problemas del PCE, entre marzo y julio de 2003 se llevaron a cabo tres exámenes externos en materia de garantía de calidad y en diciembre de 2003 se realizó un cuarto examen. La misma empresa consultora que efectuó los exámenes anteriores, examinó a fondo el programa y formuló recomendaciones con miras a mejorarlo y reajustarlo. Algunas de las cuestiones abordadas fueron las siguientes: planificación y seguimiento del programa, gestión de problemas y riesgos, verificaciones, transferencia de datos, cuestiones de integración, comunicaciones, capacitación y gestión del cambio. Como ya se ha mencionado, la unidad de ejecución del programa y el comité directivo se ocupan activamente de tales recomendaciones. Próximamente se efectuará un examen complementario en materia de garantía de calidad.

16. **Estructura de apoyo de PeopleSoft.** Se amplió la estructura de apoyo a los sistemas que entraron en funcionamiento en 2003, a fin de hacer frente a la creciente necesidad de estos servicios. Como se menciona más arriba, se está elaborando una estrategia de apoyo a fin de que el FIDA tenga la capacidad para sostener y modificar debidamente los módulos de PeopleSoft que se han activado, además de los que se instalarán en el Departamento de Finanzas y Administración durante 2004.

17. **Capacitación.** Se considera prioritario capacitar al personal del FIDA para que utilice correctamente los sistemas de PeopleSoft, y al personal técnico para que preste el apoyo necesario. Una vez que se finalicen los exámenes de los sistemas del entorno de producción después de su instalación, se impartirán al personal cursos de repaso y perfeccionamiento que permitirán comprender mejor el funcionamiento de los sistemas. Asimismo, se ha formulado un plan específico para la capacitación del personal técnico del FIDA.

18. **Gestión del cambio.** Durante la activación de los nuevos módulos previstos para 2004, habrá que seguir gestionando los cambios ocasionados por esos sistemas. Por esta razón, se ha actualizado la estrategia de gestión del cambio, que por otra parte sigue centrándose en el liderazgo de los altos cargos de la administración, un ajuste orgánico, la capacitación, las comunicaciones y la gestión de riesgos. Un aspecto innovador consistirá en la realización periódica de una encuesta entre una muestra representativa de interesados para determinar las esferas que exigen más atención.

IV. UTILIZACIÓN DEL PRESUPUESTO DEL PCE

Situación de los gastos y los compromisos de fondos

19. Como se indica en el párrafo 1, mediante la Resolución 116/XXIII, aprobada en su 23º período de sesiones celebrado en febrero de 2000, el Consejo de Gobernadores aprobó un presupuesto de gastos de capital para el PRP por un total de USD 26,0 millones y un primer tramo de USD 1,3 millones para la fase de diseño (es decir, un máximo del 5% del presupuesto general).

20. En diciembre de 2001, se habían gastado unos USD 1,0 millones del primer tramo. Al 31 de diciembre de 2003, se habían utilizado en la primera fase del PCE cerca de USD 9,2 millones del segundo tramo, que ascendía a USD 15,5 millones (es decir, el 59%, aproximadamente), aprobado por la Junta Ejecutiva en diciembre de 2000.

21. Queda un saldo contractual pendiente de pago relativo al contrato con la CGEY de USD 3,152 millones, respecto del cual se están celebrando negociaciones para fijar el monto que ha de pagarse.

22. A pesar de que el PCE se ha reajustado, aún se prevé llevar a término el programa dentro del presupuesto establecido.

23. En el cuadro que figura a continuación se indican, desglosados por categoría de gastos, las asignaciones originales, los gastos efectuados en 2001, 2002 y 2003 y las cantidades comprometidas al 31 de enero de 2004.

GASTOS DEL PCE ENTRE 2001 Y 2004
(al 31 de enero de 2004)
(en USD)

Categoría	Asignaciones totales del presupuesto original	Transferencia entre partidas presupuestarias	Asignaciones totales ajustadas	Gastos en 2001	Gastos en 2002	Gastos en 2003	Cantidades comprometidas al 31 de enero de 2004	Saldo
Sustitución de personal	2 870 254		2 870 254	338 254	651 539	1 126 265	170 055	584 141
Consultores	1 573 263	401 000	1 974 263	141 828	99 401	760 596	1 126 484	-154 046
Contrato de la CGEY	5 780 208		5 780 208	-	1 523 768	1 104 266	-	3 152 174
Viajes y capacitación	881 038	-101 000	780 038	29 038	110 535	201 956	-	438 509
Otros gastos	98 237		98 237	26 237	11 467	14 007	-	46 526
Programas informáticos	2 022 000	-300 000	1 722 000	-	781 015	198 207	86 973	655 805
Equipo informático	975 000		975 000	-	7 507	653 030	-	314 463
Cese de personal en servicio	1 300 000		1 300 000	-	-	-	-	1 300 000
Total	15 500 000		15 500 000	535 357	3 185 232	4 058 327	1 383 512	6 337 572

24. Las principales categorías de gastos del presupuesto del PCE en 2003 fueron las siguientes: sustitución del personal para que los departamentos que habían destinado una parte de su personal al PCE pudiera reemplazarlo, consultores de apoyo en las esferas técnica y equipo informático.