

a

**FIDA**

**FONDO INTERNACIONAL DE DESARROLLO AGRÍCOLA**

**Junta Ejecutiva – 86° período de sesiones**

Roma, 12 y 13 de diciembre de 2005

**PROGRAMA DE REORGANIZACIÓN DE LOS PROCESOS**

**(PROGRAMA DE CAMBIO ESTRATÉGICO)**

**INFORME SOBRE LA EJECUCIÓN DE LA FASE I**



**ÍNDICE**

<b>I. INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>II. PROGRESOS DEL PCE EN 2005</b>	<b>2</b>
<b>III. BENEFICIOS LOGRADOS POR EL PROGRAMA</b>	<b>3</b>
A. Servicios de apoyo	4
B. Estrategia y finanzas	7
C. Tecnología de la información	12
D. Recursos humanos	13
E. Fase siguiente: gestión del capital humano	14
F. Resumen de los beneficios logrados	15
<b>IV. UTILIZACIÓN DEL PRESUPUESTO DEL PCE</b>	<b>17</b>
<b>V. CONCLUSIÓN</b>	<b>17</b>
<b>VI. RECOMENDACIÓN</b>	<b>19</b>
<b>ANEXO</b>	
<b>GASTOS DEL PCE ENTRE 2001 Y 2005</b>	<b>21</b>



## I. INTRODUCCIÓN

1. El Consejo de Gobernadores aprobó en febrero de 2000 un presupuesto de gastos de capital por valor de USD 26,0 millones para financiar un Programa de Reorganización de los Procesos (PRP) de cinco años de duración, durante los ejercicios financieros 2000 a 2005. Se pidió al Presidente del FIDA que cada año comunicara los progresos realizados y que en febrero de 2006 presentara un informe final al Consejo de Gobernadores. La primera fase del programa, que luego pasó a denominarse Programa de Cambio Estratégico (PCE), se inició en 2001 con un costo estimado de USD 15,5 millones.

2. El FIDA informó regularmente sobre los progresos logrados en relación con las actividades del PRP/PCE hasta diciembre de 2004. En el presente documento, preparado en vista de la proximidad del cierre de la primera fase del programa, previsto para finales de 2005, se informa sobre los avances adicionales realizados durante el año en curso y se identifican los principales beneficios reportados por el programa hasta la fecha. Esos beneficios, que tienen que ver sobre todo con la eficiencia, la eficacia y la calidad de los procesos administrativos y financieros del FIDA, son de naturaleza tanto tangible como intangible.

3. Los beneficios más tangibles ya obtenidos incluyen un aumento de la eficiencia gracias a la automatización de tareas de gran densidad de mano de obra, por ejemplo la conciliación bancaria y de cuentas, actividades de introducción de datos e interfaz, y la presentación de informes; la reducción de las congestiones y retrasos causados por el empleo de sistemas de distribución y aprobación manuales y la supresión de la consiguiente carga que supone tener que seguir de cerca la marcha de los trabajos en distintas oficinas; ahorros resultantes de la sustitución de sistemas obsoletos que comportaban altos costos operativos; un acceso más rápido a los datos financieros y administrativos y una mayor capacidad de presentación de informes; mayores posibilidades de analizar y examinar a fondo los datos financieros desde un punto de vista estratégico, y una reducción del riesgo de cometer errores, gracias al empleo del sistema integrado, ya que los datos ahora se introducen una sola vez. Además, se han elaborado procedimientos para numerosas actividades operativas esenciales, y su distribución al personal, por ejemplo: el manual de contribuciones, el manual de gestión de viajes, el manual de procedimientos relativos a los recursos humanos, el manual de tesorería, la política y las directrices sobre adquisiciones y las directrices para la descentralización de la gestión del presupuesto.

4. Entre los beneficios más intangibles figuran una mayor sistematización de los controles internos por medio de procedimientos integrados y automatizados; la reducción del riesgo de errores humanos y una mayor exactitud de los datos, gracias al empleo del nuevo sistema, y una mayor transparencia en las transacciones administrativas y financieras. Sobre la base de sesiones dedicadas a las “enseñanzas extraídas” el FIDA ha tratado de aprovechar el mayor nivel de especialización interna para orientar la aplicación de planes futuros. Es probable que gracias a estos beneficios se incremente la capacidad del FIDA de afrontar nuevos retos, perfeccionar los controles internos y cumplir los objetivos relacionados con la calidad.

5. La consecución de estos beneficios constituye un logro clave para el Fondo, si se consideran las dificultades que plantea la gestión de un proyecto cuando en ella intervienen consecutivamente tres distintas empresas consultoras de renombre. Como se señalaba en el último informe de la empresa externa especializada en garantía de la calidad, son muchas las organizaciones que parecen desatender incluso las tareas técnicas más básicas en su avance hacia el cambio estratégico.

6. Por otra parte, según un estudio efectuado en 2002 por el Grupo Gartner, el 50% de los proyectos de aplicación de programas de planificación de recursos empresariales terminan por fracasar. Asimismo, según se indican en las principales publicaciones sobre gestión de la tecnología de la información (TI), es probable no sólo que empeoren los resultados generales de la organización a medida que se acerca la conclusión del proyecto, sino que la consecución de beneficios se retrase de dos a tres años.

7. La ejecución del PCE ha arrojado diversas enseñanzas fundamentales, a saber: es necesario fijar plazos realistas; es importante aclarar y gestionar el alcance del proyecto; hace falta utilizar un enfoque de aplicación gradual y no inmediata; las dependencias encargadas de la TI deben intervenir desde un principio en el proyecto; no es posible delegar a los consultores la responsabilidad de la puesta en marcha del sistema, y es preciso supervisar directamente y con atención la labor diaria de los consultores técnicos externos.

8. Aunque algunas de las actividades de ensayo y extensión se realizarán en los primeros meses de 2006, las principales medidas de ejecución de la primera fase del PCE se ultimarán a más tardar el 31 de diciembre de 2005. Estas actividades de ensayo y extensión, que los usuarios llevarán a cabo con la ayuda de la División de Sistemas de Información de Gestión (FM) en el ámbito de las actividades de desarrollo del FIDA actualmente en curso, son de carácter meramente técnico y para su realización no hace falta mantener en pie la estructura de gestión del PCE.

9. Otras tareas pendientes —que normalmente se efectúan tras el cierre de un proyecto de aplicación de programas de ERP, incluida la asimilación de algunos de los cambios introducidos más recientemente— se abordarán dentro de las actividades ordinarias del FIDA para la mejora de los procesos y de las actividades de desarrollo de TI que ejecuta actualmente la FM.

## II. PROGRESOS DEL PCE EN 2005

10. En el año 2005 se han realizado progresos en distintas esferas, que se exponen a continuación.

11. **Recursos humanos y nómina.** El nuevo sistema de nómina (nómina global) empezó a utilizarse a comienzos de año con pleno efecto retroactivo. Posteriormente, el sistema se amplió para incluir también el procesamiento de las remuneraciones del personal temporero y los gastos no recurrentes relativos a los recursos humanos.

12. **Control del presupuesto y de los recursos comprometidos.** El proceso presupuestario se descentralizó a principios de año mediante la transferencia de funciones a los responsables presupuestarios de las distintas divisiones, y posteriormente se amplió para incluir la gestión descentralizada de los fondos suplementarios. En el último trimestre, se introdujeron cambios en el sistema presupuestario para proteger las asignaciones presupuestarias de las divisiones contra las fluctuaciones cambiantes que afectan a los gastos efectivos; dichos cambios surtirán efecto a partir del 1º de enero de 2006.

13. **Gestión del efectivo.** Ha concluido la automatización de las funciones de carga de estados de cuentas bancarios y conciliación bancaria, y se han elaborado informes analíticos adicionales para la gestión del efectivo, con miras a prestar mayor apoyo a las funciones que la Oficina del Tesorero tiene en la materia.

14. **Gestión de los activos.** El sistema de gestión de los activos se perfeccionó mediante la introducción de una interfaz de códigos de barras para facilitar la localización del equipo de oficina y demás activos físicos en todo el FIDA. Esta interfaz permite la consignación directa de datos de inventario mediante el empleo de lectores ópticos portátiles.

15. **Préstamos y donaciones.** El proceso de reexamen de la estructura interna del sistema, eliminación de las partes obsoletas del programa y perfeccionamiento del diseño interno prosiguió durante todo el año. Los controles de la integridad de los datos se reforzaron, y se corrigieron algunas inexactitudes en la base de datos. Por otro lado, se volvió a diseñar e implantar el módulo de facturación para adaptarlo mejor a las necesidades del FIDA. Está previsto que la labor actual de reestructuración técnica y perfeccionamiento concluya para finales de 2005 con la puesta en marcha

del nuevo sistema de facturación; otros ensayos continuarán previsiblemente durante el primer trimestre de 2006, a fin de garantizar la precisión de los resultados antes de que se elimine definitivamente la versión anterior del sistema.

16. **Viajes y gastos.** En la segunda mitad del año, se hizo un importante esfuerzo por elaborar una herramienta de gestión del flujo de trabajo para los procesos de tramitación y aprobación relacionados con los viajes y los gastos. Gracias a esa herramienta, el FIDA ha podido iniciar la descentralización del proceso de gestión relativo a los viajes para transferir las funciones pertinentes a las distintas divisiones.

17. **Gestión de los conocimientos.** Un pequeño grupo interdepartamental elaboró un documento sobre la estrategia de gestión de los conocimientos y lo presentó al personal directivo superior del Fondo. El documento dio lugar a debates adicionales sobre este tema y aportó elementos para la determinación de actividades globales en el marco del Plan de Acción.

18. **Procedimientos.** En 2005 se hizo un importante esfuerzo institucional por completar la definición de los procedimientos internos iniciada en los años precedentes. El resultado de esa labor fue la publicación de tres instrumentos clave en esa esfera, a saber, el manual de gestión de viajes, el manual de procedimientos relativos a los recursos humanos y el manual de tesorería.

19. **Desarrollo cultural y gestión del cambio.** Las actividades en esta esfera, dirigidas con eficiencia por el equipo de atención al cliente, se centraron en la orientación, la comunicación y la capacitación. Se hizo un esfuerzo muy importante por preparar al personal para los cambios venideros por medio de más de 800 unidades persona/curso, facilitadas en forma de cursos nuevos, cursos de actualización y sesiones de orientación. El personal del FIDA ha recibido de forma regular información, capacitación y, en general, una mayor preparación para los cambios de comportamiento requeridos.

20. **Garantía de la calidad.** Como parte de la evaluación continua del programa, en 2005 una empresa externa especializada llevó a cabo el sexto examen sobre garantía de la calidad. Se convino en los progresos logrados, se hicieron recomendaciones para la introducción de mejoras adicionales en una serie de esferas, y se adoptaron las medidas pertinentes.

### III. BENEFICIOS LOGRADOS POR EL PROGRAMA

21. La primera fase del PRP/PCE se centró en el mejoramiento y desarrollo de estructuras para lograr un aumento de la eficacia en lo que respecta a los procesos básicos de la institución. Esos procesos básicos se dividieron en cuatro esferas: servicios de apoyo, estrategia y financiación, tecnología de la información y recursos humanos.

22. En esta sección se describen los beneficios logrados por el programa en cada esfera. A fin de medir los beneficios del PCE con coherencia y profesionalidad, se han utilizado indicadores de las mejores prácticas generalmente aceptadas —a saber, el costo, la calidad y el tiempo, en consonancia con el *Global Best Practices Statistical Yearbook* (Anuario estadístico mundial de las mejores prácticas)—, los cuales se describen a continuación.

- **Calidad:** el proceso genera productos mejores y más eficaces, con un nivel de riesgo menor, gracias al aumento de los niveles de control de calidad.

- **Ahorro de costos:** el costo de administración del proceso es menos elevado en lo referente a los recursos (humanos y de otra índole) requeridos, gracias a que ha aumentado la eficacia en las fases de tramitación y en los controles.
- **Tiempo:** la duración del ciclo del proceso es más breve y se pueden obtener productos con mayor facilidad y puntualidad.

23. Con el fin de proporcionar un panorama global de los beneficios alcanzados en cada esfera, se ha preparado un cuadro sinóptico que figura al final de la presente sección.

#### **A. Servicios de apoyo**

24. La meta perseguida en esta esfera era identificar y aplicar cambios en los procesos que contribuyesen a mejorar la eficiencia de los servicios de apoyo de que dispone el Fondo.

25. En lo que respecta a las funciones que no requerían nuevos sistemas de TI, en junio de 2001 se completó un análisis interno y un nuevo diseño de los procesos, que dieron lugar a una simplificación de estos últimos en varias esferas:

##### **Calidad**

- La Oficina de Protocolo, antes dependiente de Servicios Administrativos, se fusionó con la Oficina de Relaciones con los Estados Miembros y se trasladó a la Oficina del Secretario.

##### **Ahorro de costos**

- Se suprimieron tres puestos de traductores del cuadro orgánico, mediante jubilaciones y traslados laterales.
- Las funciones relacionadas con los servicios de visados y las referentes a los privilegios e inmunidades se fusionaron y pasaron a ser desempeñadas por una sola persona.

##### **Ahorro de costos y tiempo**

- Se ha empezado a recurrir con mayor frecuencia a la contratación externa para la labor de traducción y edición.

26. En cuanto a las funciones que precisaban nuevos sistemas de TI, en 2001 se identificaron dos servicios que debían ser revisados y racionalizados, a saber, el de adquisiciones y el de gestión de viajes. En 2004 se identificó otro servicio más, el de gestión de los activos, que también debía ser objeto de racionalización.

##### **Adquisiciones**

27. En abril de 2003 empezó a aplicarse, con una serie de características básicas, el nuevo sistema de adquisiciones, que incluye un módulo de órdenes de compra y cuentas pendientes de pago; en mayo de 2004 se descentralizaron las funciones relacionadas con las solicitudes de compra y la emisión de recibos electrónicos para los servicios, que quedaron transferidas a las divisiones iniciadoras.

28. El principal resultado de este sistema ha sido la automatización del flujo de trabajo relacionado con el proceso de adquisiciones y pagos. Antes de su implantación, todas las transacciones relacionadas con las adquisiciones se completaban de forma manual (por ejemplo, las solicitudes de compra se mecanografiaban en papel carbón y se distribuían en versión impresa, para su firma) y el cotejo de las facturas con las órdenes de compra y los recibos también se efectuaba manualmente.



29. Se ha formulado una nueva política de adquisiciones y las directrices conexas, en consonancia con el nuevo sistema, en las que se han incorporado recomendaciones de auditoría interna que únicamente podían aplicarse con un sistema automatizado. Este sistema ha contribuido asimismo a agilizar el proceso de pagos y a hacerlo más fiable y eficiente, mediante un triple cotejo automatizado de las órdenes de compra, las facturas y los recibos. La implantación del módulo de adquisiciones ha aportado al FIDA los beneficios siguientes:

#### **Calidad y tiempo**

- Se ha establecido un sistema de gestión de proveedores simplificado y transparente, gracias a que se ha centralizado el almacenamiento, el acceso y la presentación de la información sobre los proveedores, tanto acreditados como potenciales.
- La simplificación de la política y las directrices en materia de adquisiciones se ha traducido en una agilización de los procesos de compra y un mayor cumplimiento de las recomendaciones de auditoría interna y los controles internos.
- Las órdenes de compra se generan a partir de solicitudes de compra electrónicas, lo que evita tener que volver a mecanografiarlas y reduce el riesgo de error.
- Las instancias iniciadoras pueden seguir de cerca el estado de las solicitudes de compra en línea, lo que reduce las llamadas internas y otros retrasos.

#### **Calidad y ahorro de costos**

- La Dependencia de Adquisiciones tiene ahora la posibilidad de seguir de cerca las tendencias de compra y de realizar ahorros, ya que se pueden combinar varios pedidos pequeños para los mismos artículos.
- Se ha reducido sobremanera el intercambio de documentación justificativa entre las divisiones.
- La integración entre el sistema de adquisiciones y el de pagos ha eliminado la necesidad de introducir datos en dos sistemas independientes.
- La simplificación de las tareas ha reportado ahorros en materia de recursos humanos.

30. En el ámbito de las actividades ordinarias del FIDA de mantenimiento y adaptación de sistemas, en 2006 está previsto incorporar una herramienta de gestión de los contratos para los servicios de consultoría y de administración de los pagos institucionales con tarjeta de crédito.

#### **Viajes y gastos**

31. Antes del PCE, la gestión de los viajes era un proceso totalmente manual, en soporte de papel. Los usuarios mecanografiaban las autorizaciones de viaje y las solicitudes de reembolso de gastos de viaje en formularios con copia en papel carbón; estos formularios se firmaban, se entregaban en mano y, posteriormente, el personal de la Sección de Viajes los pasaban a hojas de cálculo.

32. En julio de 2003 se introdujo el módulo de viajes y gastos con el fin de respaldar el proceso de gestión de viajes del FIDA, centralizado en la Oficina del Contralor. Estaba previsto descentralizar las funciones relacionadas con la gestión de viajes y transferirlas a las divisiones iniciadoras, pero surgieron problemas técnicos y otras prioridades que retrasaron la introducción de este cambio hasta mediados de 2005. En la segunda mitad de 2005 se adoptó una herramienta de agilización del flujo de trabajo para los trámites de solicitud y aprobación relacionados con los viajes y gastos.

33. El uso del módulo de viajes y gastos se está descentralizando en el último trimestre de 2005, transfiriéndose las funciones pertinentes a los departamentos del FIDA. Dentro del proceso descentralizado, las autorizaciones de viaje y los informes de gastos se preparan y tramitan a través del nuevo sistema y se procesan automáticamente con la herramienta de agilización del flujo de trabajo.

34. Aunque en el momento de elaborarse el presente informe aún no se había acabado de implantar por completo el módulo descentralizado de viajes y gastos, su utilización ya ha reportado algunos beneficios, descritos a continuación:

#### **Calidad**

- La plena integración entre el módulo de viajes y gastos y el Libro Mayor General ha eliminado la necesidad de introducir los datos por partida doble, así como los errores asociados al empleo de varias fuentes de datos.
- La automatización del método de contabilidad en valores devengados ha simplificado las tareas administrativas de la Sección de Viajes.
- Se ha normalizado el proceso de gestión de viajes para el personal de plantilla y para buena parte de las personas que no forman parte de ella.
- Se ha publicado un manual para la gestión de viajes con procedimientos simplificados.

#### **Tiempo**

- El empleo de la herramienta electrónica de agilización del flujo de trabajo hace que el ciclo de solicitud y aprobación sea más rápido y permite conocer en todo momento el estado de las tramitaciones.

#### **Gestión de los activos**

35. Aunque no estaba incluida en el mandato inicial del PCE, la introducción del módulo de gestión de los activos vino impulsada por la necesidad acuciante de sustituir el antiguo sistema de inventario específicamente diseñado para el FIDA, que había quedado obsoleto, y atender las inquietudes planteadas por los auditores internos en relación con la gestión del inventario y los activos.

36. El módulo de gestión de los activos se percibió como una alternativa eficaz en función de los costos para modificar el viejo sistema y seguir manteniéndolo. Este módulo se aplicó en junio de 2004 con el objetivo de seguir de cerca el ciclo vital de todos los activos no fungibles. A raíz de su implantación, el FIDA ha obtenido los beneficios siguientes:

#### **Calidad**

- Han disminuido los riesgos, gracias a la mejora de la integridad y el control de los datos, en consonancia con las recomendaciones de auditoría interna.
- Se ha logrado reducir los errores y aumentar la eficiencia, ya que ahora es posible acceder a la información relativa a los activos por medio del sistema de cuentas pendientes de pago y órdenes de compra, sin necesidad de introducir los datos de forma manual.
- Se dispone, con respecto a los activos del FIDA, de información actualizada sobre el inventario físico.
- Ha aumentado la flexibilidad en materia de presentación de informes y ha mejorado el acceso a la información sobre el inventario.

#### **Ahorro de costos**

- Se han obtenido ahorros, al poder prescindir de los servicios de mantenimiento y apoyo técnico externo que había que contratar para el antiguo sistema de inventario del FIDA.

37. Conviene observar que, dentro de sus actividades ordinarias de mejora de los procesos, el FIDA tiene previsto subcontratar en 2006 la gestión de existencias en lo que respecta al material de oficina.

## **B. Estrategia y finanzas**

38. El objetivo perseguido en esta esfera era la integración de los procesos financieros desde una perspectiva tanto operativa como de apoyo de TI. Las tareas en la esfera de estrategia y finanzas se dividieron en siete proyectos diferenciados, repartidos entre tres divisiones: la Oficina del Contralor (FC), la Oficina del Tesorero (FT) y la División de Planificación Estratégica y Presupuesto (FS), creada recientemente. A continuación se analizan los principales logros alcanzados en esas esferas.

### **Libro Mayor General**

39. La aplicación del nuevo sistema integrado de Libro Mayor General entrañó una mayor eficiencia operativa en toda la institución, al pasar a procesos financieros simplificados y más rápidos, con un mayor nivel de automatización. Asimismo, permitió emprender nuevas actividades relacionadas con la garantía de la calidad y el cumplimiento de las normas correspondientes.

40. Además, se desplegaron grandes esfuerzos para simplificar y normalizar las diversas estructuras contables en todas las entidades involucradas (FIDA, fondos suplementarios y organizaciones albergadas por el Fondo), con miras a facilitar la elaboración de informes financieros ordinarios y especiales y promover la transparencia y la coherencia de los datos.

41. Las políticas y los procedimientos financieros se simplificaron y oficializaron, y se informó al personal al respecto; entre los instrumentos adoptados, cabe citar la política de contabilidad de los ingresos en valores devengados, los nuevos principios de consolidación, el sistema de contabilidad de los ingresos en concepto de contribuciones, el establecimiento de provisiones relativas a las contribuciones y las disposiciones sobre el pago de una suma global para los subsidios de educación, subsidios de alquiler y derechos de transporte. Los beneficios aportados por este sistema incluyen:

#### **Calidad**

- El Fondo ha adoptado un sistema automatizado de cierre mensual de cuentas.
- Se ha facilitado el cumplimiento de las normas y mejores prácticas de contabilidad.
- Se ha facilitado el cumplimiento de los controles internos y las recomendaciones de auditoría.
- Se ha reducido el riesgo asociado a la introducción manual de datos y la entrada de datos por partida doble.

#### **Tiempo**

- Se ha logrado un mayor tiempo en lo que respecta a la preparación de los estados financieros y el cierre de cuentas a final de año.
- Los datos financieros han sido normalizados y su accesibilidad ha mejorado en toda la institución.
- La eficiencia de las tareas de procesamiento ha aumentado, gracias a la mayor automatización, por ejemplo en relación con la actualización diaria de los tipos de cambio, la consolidación de los fondos y la reexpresión de saldos y transacciones expresados en monedas distintas del dólar de los Estados Unidos.

#### **Ahorro de costos**

- Se ha reducido el excesivo tiempo dedicado a la preparación de los estados financieros y la presentación de informes financieros y se ha mejorado la eficiencia en esta esfera.
- Se ha transferido un funcionario de la Oficina del Contralor a la División de Políticas.

### **Módulo de nómina global**

42. El módulo de nómina global se introdujo en enero de 2005, con plena capacidad de procesar datos de manera retroactiva, y el sistema Millennium, que había quedado obsoleto, dejó de utilizarse y luego se retiró. El nuevo sistema ofrece herramientas adicionales no disponibles anteriormente, por ejemplo en relación con el procesamiento de los gastos de personal no recurrentes, los pagos a terceros y las nóminas del personal con salario diario.

43. Aunque el procesamiento completo de los movimientos contables de nómina (incluidos los ingresos en valores devengados y la distribución retroactiva) está previsto para 2006, las posibilidades que ofrece el nuevo sistema mediante la interfaz de datos contables básicos ya suponen una mejora con respecto a sistemas anteriores. Los beneficios aportados por este sistema incluyen:

#### **Calidad**

- Se ha reducido el riesgo de que se produzcan errores e incoherencias entre los sistemas en relación con la nómina, ya que los datos ahora se introducen una sola vez.

#### **Ahorro de costos**

- La aplicación del nuevo sistema de recursos humanos ha permitido ahorrar más de USD 200 000 anuales en concepto de gastos, gracias a la eliminación de los servicios de la unidad central para la ejecución de los programas de personal/nómina de la plataforma Millennium.
- Se han eliminado los costos relacionados con la impresión masiva y la entrega de nóminas en soporte de papel.
- Las nóminas del personal temporero con salario diario y otros pagos relacionados con la nómina ya no se tramitan manualmente.

#### **Tiempo**

- La integración del módulo de nómina global con los módulos del Libro Mayor General y la gestión del efectivo ha dado lugar a un proceso de tramitación de nóminas completo, más eficiente y de ciclo más corto.
- Se han agilizado los pagos destinados al personal temporero y los consultores.

### **Contribuciones**

44. El módulo de contribuciones se utiliza para acopiar información sobre las contribuciones recibidas y pendientes de los Estados Miembros con arreglo al proceso de reposición de los recursos del FIDA y para preparar una serie de informes para uso tanto interno como externo, con inclusión de los datos relativos a las reposiciones. Este módulo ofrece además datos listos para ser utilizados en los estados financieros del FIDA. Antes de su implantación, las distintas divisiones mantenían los datos relativos a las contribuciones por separado, en hojas de cálculo y diagramas de papel.

45. En el marco de la elaboración de este módulo, se formularon nuevos procesos y procedimientos relativos a la contabilidad de los ingresos en concepto de contribuciones y al establecimiento de provisiones relativas a éstas. Además, se creó dentro de la Oficina del Contralor una dependencia encargada específicamente del mantenimiento de los datos. El módulo empezó a aplicarse en julio de 2003 y los informes sobre las contribuciones pueden consultarse en la Intranet del FIDA desde comienzos de 2004. Los beneficios aportados por este sistema incluyen:

### **Calidad**

- La utilización de un único sistema de almacenamiento para los datos relativos a las contribuciones ha mejorado la coherencia y exactitud de éstos.
- Los datos relativos a las contribuciones se alinean con el Libro Mayor General, gracias a la integración de los dos sistemas.
- Se ha elaborado un manual de contribuciones, que se ha distribuido al personal.

### **Tiempo**

- El personal directivo y los funcionarios de las distintas divisiones pueden acceder más rápidamente a los datos e informes relativos a las contribuciones.
- Ha mejorado la accesibilidad de los datos requeridos para la elaboración de los estados financieros y la preparación de informes especiales.

### **Calidad y ahorro de costos**

- Se ha eliminado la duplicación de las tareas en diferentes dependencias al centralizarse las actividades de gestión de las contribuciones en una sola.
- La racionalización de las actividades ha reducido las necesidades de personal.

## **Gestión del efectivo**

46. El proyecto de gestión del efectivo se llevó a la práctica para optimizar los flujos de información financiera y ayudar a la Oficina del Tesorero del FIDA a gestionar la liquidez asegurando que los informes se presenten dentro de los plazos previstos y que su contenido sea provechoso. Este módulo se introdujo en tres etapas: datos financieros de salida, datos financieros de entrada y gestión de la liquidez. Con la implantación del módulo de gestión de la liquidez todos los pagos han pasado a ser gestionados por un solo sistema. Los beneficios aportados por este sistema incluyen:

### **Calidad**

- Se ha reducido el riesgo de error, ya que el módulo de gestión del efectivo está conectado mediante una interfaz directa con el sistema de pagos y con otros módulos financieros.
- Se ha simplificado el proceso de pagos, mediante la introducción de planes de pago semanales.
- Ha aumentado la satisfacción de los clientes, ya que el personal de la Oficina del Tesorero puede atender más fácilmente las consultas sobre pagos de partes externas.
- El manual de tesorería ha sido actualizado y distribuido al personal.

### **Ahorro de costos**

- Las mejoras logradas en materia de productividad han permitido duplicar el número de pagos procesados anualmente manteniendo el mismo número de funcionarios en la Oficina del Tesorero.

### **Tiempo**

- Los procesos de conciliación bancaria son más rápidos y se efectúan en línea, y se ha logrado una mayor automatización gracias a la descarga de los estados de cuentas bancarias en formato electrónico.

## **Preparación de presupuestos**

47. El módulo centrado en la preparación de presupuestos se puso en marcha para facilitar este proceso mediante la implantación de una herramienta integrada para la introducción de datos, la revisión, la elaboración de informes y los procesos de presentación y aprobación relacionados con los presupuestos del FIDA. Este módulo ha permitido, además, la adopción de una presupuestación por actividades. Antes de su introducción en junio de 2004, para las tareas relacionadas con la preparación de los presupuestos de las divisiones se utilizaban hojas de cálculo independientes en toda la institución. Esto entrañaba una dispersión de la información presupuestaria y dificultaba la elaboración de informes al respecto. Los beneficios aportados por este sistema incluyen:

### **Calidad**

- Se respalda la presupuestación estratégica, y los recursos se asignan en función de las prioridades.
- Las divisiones utilizan ahora una sola herramienta integrada para la preparación y presentación de sus presupuestos anuales.
- Las divisiones y la dirección tienen la posibilidad de elaborar o consultar informes detallados sobre la presentación de presupuestos.
- Se ha simplificado el proceso de presupuestación.
- Ha mejorado la capacidad de presentación de informes, gracias a la sustitución del viejo sistema por una estructura de códigos de financiación por actividades.

## **Descentralización de la gestión del presupuesto**

48. La gestión del presupuesto se descentralizó con miras a reforzar la vinculación de las asignaciones presupuestarias con las prioridades institucionales y a garantizar una utilización eficiente y responsable de los recursos del Fondo, atribuyendo el control y la responsabilidad en materia de gestión presupuestaria a los jefes de las distintas dependencias. Esto se logró mediante un análisis más detenido de las necesidades de recursos y la introducción de una herramienta de “control de los recursos comprometidos” dentro del sistema financiero integrado.

49. Antes de la descentralización, los presupuestos se mantenían en hojas de cálculo en las distintas divisiones y en la Dependencia de Presupuesto. Este proceder, además de entrañar una duplicación de esfuerzos, planteaba dificultades para evaluar la utilización de los recursos presupuestarios en los distintos órganos de la institución y prever desviaciones con respecto a los gastos previstos, de cara a posibles reasignaciones.

50. El proceso de descentralización supuso una redefinición de las funciones presupuestarias, que dejaron de consistir meramente en el registro y seguimiento de las cuantías presupuestarias comprometidas para incluir también una labor analítica pormenorizada sobre la utilización de los recursos. El análisis de información antes no disponible ha permitido al FIDA emprender nuevas actividades en la esfera estratégica que han contribuido a reforzar la vinculación entre las necesidades de recursos y los objetivos estratégicos y han ayudado a la institución a adoptar decisiones más estratégicas en lo que atañe a la asignación de recursos.

51. Con la descentralización de la gestión del presupuesto se ha introducido en el FIDA un nuevo planteamiento operativo, que tardará algún tiempo en integrarse plenamente en la cultura institucional. No obstante, su adopción ya ha hecho avanzar al Fondo hacia la vinculación de las decisiones de gasto de la dirección con las prioridades estratégicas de la institución. Los beneficios aportados por este módulo incluyen:

### **Calidad**

- Ha aumentado la coherencia y exactitud de los datos presupuestarios, que ahora se almacenan en una sola base integrada, como parte del sistema financiero del FIDA.
- Las facultades de control y adopción de decisiones en relación con los distintos presupuestos se han transferido a las dependencias competentes.
- Se ha reforzado la capacidad para vincular los presupuestos de las divisiones a las prioridades institucionales.
- Ahora es posible llevar a cabo análisis tanto por actividades como por categorías de gasto (códigos de cuentas).
- La distribución al personal de las directrices para la descentralización de la gestión presupuestaria ha mejorado el conocimiento y la comprensión del proceso presupuestario.

### **Calidad y tiempo**

- Ha mejorado la capacidad para informar en tiempo real sobre la ejecución presupuestaria.
- Se requiere menos tiempo para las tareas de conciliación presupuestaria.

### **Ahorro de costos**

- Se han transferido, dentro de la Oficina del Contralor, tres funcionarios de la sección del presupuesto a la sección de préstamos.

### **Préstamos y donaciones**

52. El Comité Directivo del PCE aprobó en junio de 2004 la recomendación de “reestructurar” y mejorar el actual Sistema de Préstamos y Donaciones (SPD) del FIDA. Esta decisión se adoptó en vista de la considerable adaptación requerida para incorporar las funciones del SPD en el nuevo sistema financiero. Las tareas pertinentes se iniciaron en junio de 2004, con el apoyo de consultores externos.

53. Los principales objetivos de este proyecto de reestructuración consistían en facilitar el mantenimiento del sistema, mediante un replanteamiento de su estructura interna, la eliminación del código de programas obsoleto y la reorganización de sus funciones internas básicas; estabilizar las esferas fundamentales del sistema, solucionando las deficiencias funcionales y relacionadas con la integridad de los datos, e introducir mejoras para atender las nuevas necesidades operativas.

54. El código de programas se simplificó y reorganizó considerablemente, aprovechando el apoyo integrado en la base de datos, que no estaba disponible en el momento en que se implantó el SPD. Se logró una claridad y eficiencia mayores en la ejecución de consultas mediante la introducción de estructuras básicas adicionales, y se logró incrementar los niveles de rendimiento al trasladar el sistema a una nueva plataforma física.

55. Está previsto que este proceso de mejoramiento y reestructuración técnica concluya a finales de 2005, coincidiendo con la implantación de la nueva herramienta de facturación; otros ensayos proseguirán previsiblemente durante el primer trimestre de 2006 antes de que se elimine definitivamente la versión anterior del sistema. En términos generales, la reestructuración ha hecho que este sistema sea más fácil de mantener y ha mejorado la exactitud de la base de datos históricos.

56. El sistema mejorado debería ofrecer una herramienta más sencilla y estable, y más idónea para la integración con otros sistemas del FIDA basados en la web. Los beneficios aportados por este módulo incluyen:

### **Calidad**

- El sistema es más estable, gracias a la mejora de la organización interna.
- Se ha logrado una mayor depuración y exactitud de los datos históricos relacionados con las transacciones.
- Se ha automatizado la actualización diaria de los tipos de cambio del Fondo Monetario Internacional.
- Ha mejorado la interfaz entre el SPD y el Libro Mayor General.
- Se ha dotado de mayor flexibilidad al sistema de facturación relacionada con los préstamos.
- Ahora es posible modificar los planes de amortización para adaptarlos a los cambios operativos.
- El sistema se presta mejor a la integración con otros sistemas institucionales.

### **Tiempo**

- Ha aumentado la rapidez de respuesta del sistema, gracias a la implantación de una nueva plataforma física y de base de datos.

### **Calidad y ahorro de costos**

- El sistema es ahora más fácil de mantener, ya que se ha depurado el código del programa y actualizado la plataforma informática.

## **C. Tecnología de la información**

57. El proyecto de tecnología de la información (TI) tenía por objeto aumentar la capacidad interna del FIDA para apoyar, mantener y perfeccionar los programas de gestión de los recursos financieros y humanos esenciales para la institución, normalmente conocidos como sistemas de planificación de recursos empresariales, que estaba previsto implantar en el marco del PCE.

58. Este objetivo ha propiciado una reorganización de las funciones en la esfera de la TI y la aplicación de un nuevo modelo de interacción y gestión técnica a partir de mediados de 2004, organizado conjuntamente con las esferas de soluciones, infraestructura y atención al cliente. El nuevo modelo ha contribuido eficazmente a amortiguar el impacto causado por la implantación de un sistema integrado de gran alcance y ha logrado ofrecer a los usuarios un apoyo técnico y funcional continuado.

59. Conviene señalar que en vista del alcance y la complejidad de las funciones operativas abarcadas por el sistema integrado, el FIDA ha tenido que ampliar su capacidad interna de apoyo operativo. Los analistas informáticos del equipo de apoyo de los sistemas pasaron mucho tiempo con los usuarios y los titulares de los procesos operativos para asegurar una integración adecuada entre los módulos del sistema y entre los diversos procesos operativos.

60. La aplicación del sistema de planificación de recursos empresariales del FIDA ha despertado interés en otras organizaciones de las Naciones Unidas en lo referente al fomento de la colaboración interinstitucional y el intercambio de conocimientos. El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR) ha solicitado el asesoramiento del FIDA e información sobre el modo en que ha adaptado a sus exigencias los módulos de nómina, viajes y otros módulos. Atendiendo a esa solicitud, el FIDA ha realizado sesiones de intercambio de conocimientos con el PNUD y ha suministrado su propio módulo de nómina y la configuración de la base de datos al ACNUR.



61. Dada la creciente dependencia en el nuevo sistema de los procesos financieros fundamentales, el FIDA elaboró en 2005 un sistema de réplica de datos, en conjunción con el centro de datos del CICE (Centro Internacional de Cálculos Electrónicos), con sede en Ginebra. Este nuevo mecanismo, que entrará en funcionamiento en 2006, asegurará la disponibilidad de datos financieros y recursos humanos para fines de recuperación en caso de desastre.

62. Los beneficios obtenidos de los cambios introducidos en la esfera de la TI incluyen:

#### **Calidad**

- Se ha incorporado una herramienta de apoyo a la infraestructura y el programa de aplicación del sistema integrado.
- Ha mejorado el apoyo operativo prestado a los usuarios financieros, tanto en lo referente a la utilización óptima de las posibilidades que ofrece el sistema como a la integración y simplificación de los procesos.
- Se han mejorado las capacidades de capacitación de los usuarios, con énfasis en la comprensión de los nuevos procesos operativos del FIDA.
- Se han mejorado los servicios de atención al cliente gracias a un seguimiento continuo de los servicios de TI y su nivel de calidad.
- Se está fomentando la creación de asociaciones mediante el intercambio de información y la colaboración con otros organismos de las Naciones Unidas que también están introduciendo sistemas de TI en gran escala.

#### **Tiempo y ahorro de costos**

- Se han sentado las bases para los servicios de recuperación en caso de desastre y continuidad de las operaciones mediante la réplica y el almacenamiento de los datos institucionales en un servidor remoto alojado en el sistema del CICE.

### **D. Recursos humanos**

63. Durante esta fase del PCE, los esfuerzos se orientaron hacia la sustitución de un sistema obsoleto y difícil de mantener por un sistema integrado moderno y más flexible, capaz de respaldar unos servicios de gestión de los recursos humanos mejorados, más oportunos y de mayor calidad y de acortar los ciclos de los procesos conexos.

64. Se incorporó en el sistema de gestión de los recursos humanos un módulo de administración del personal con datos históricos exhaustivos sobre los empleados, que ha empezado a utilizarse para los procesos diarios de recursos humanos. Esto permitió reducir los costos de funcionamiento del sistema de nómina en más de USD 200 000 anuales. Se ha implantado asimismo un módulo de perfil de los empleados, que permite a los propios funcionarios actualizar directamente sus datos y acceder a otras funciones de autoservicio, por ejemplo en relación con los datos sobre privilegios e inmunidades.

65. La incorporación de este módulo sentó las bases para la consecución de una meta de orden más general: lograr que la División de Personal deje de desempeñar un papel meramente administrativo (con énfasis en los puestos) para convertirse en un asociado estratégico en las operaciones del FIDA (con énfasis en las personas). Para seguir avanzando hacia ese objetivo, se precisará el apoyo de la herramienta de “gestión del capital humano”, descrita más adelante. Los beneficios aportados por la aplicación del sistema de gestión de los recursos humanos incluyen:

### **Calidad**

- El FIDA cuenta ahora con una plataforma integrada idónea para la aplicación de la herramienta estratégica de “gestión del capital humano”.
- Los funcionarios pueden acceder directamente al sistema para poner al día sus datos personales, de conformidad con las mejores prácticas.
- El PCE ha propiciado la simplificación del manual de procedimientos de recursos humanos en lo que respecta al régimen de prestaciones.

### **Ahorro de costos**

- Se ha logrado reducir notablemente el costo que supone preparar las nóminas (la implantación de este módulo ha permitido al FIDA eliminar progresivamente el sistema Millennium).

## **E. Fase siguiente: gestión del capital humano**

66. Como se ha mencionado más arriba, las actividades emprendidas durante la primera fase del PCE en la esfera de los recursos humanos se centraron en la implantación del módulo de administración del personal, en sustitución del sistema de personal/nómina de Millennium, que se había quedado obsoleto. La última versión de la plataforma en la que se basa el nuevo módulo, denominada “gestión del capital humano”, ofrece una buena base para la aplicación de las funciones requeridas para apoyar los objetivos estratégicos en materia de recursos humanos enunciados en el Plan de Acción.

67. La plataforma de gestión del capital humano, centrada en las personas más que en los puestos, ofrece herramientas clave para respaldar la reestructuración de la función de recursos humanos y la aplicación de una nueva estrategia en esta esfera, incluidas la gestión de la contratación, la gestión de las actividades de capacitación y perfeccionamiento, la gestión de las aptitudes y competencias, la gestión de la actuación profesional y las recompensas y la planificación de la sucesión en los puestos.

68. La plataforma incluye un módulo de gestión de ausencias, que permitirá al FIDA sustituir el actual sistema de gestión de licencias, utilizado durante varios años, y le ofrecerá los instrumentos necesarios para poner en marcha en breve los cambios de remuneración impulsados por la Comisión de Administración Pública Internacional (CAPI), como el régimen de remuneración con arreglo a la actuación profesional y el sistema de bandas anchas.

69. Para sacar provecho de las posibilidades que ofrece la plataforma de gestión del capital humano, es preciso que el FIDA pase a aplicar una serie de módulos que contribuyan a posibilitar y apoyar los cambios previstos en el Plan de Acción, por ejemplo en relación con el perfeccionamiento del personal, la gestión de la actuación profesional, la contratación y las ausencias, la consecución de la plena capacidad de rendición de informes y los preparativos de cara a los próximos cambios en el régimen de remuneración.

### F. Resumen de los beneficios logrados

70. En el cuadro que figura a continuación se resumen los beneficios reportados por las actividades realizadas en la primera fase del PCE, en las distintas esferas examinadas.

SERVICIOS DE APOYO	BENEFICIO*	GESTIÓN DEL EFECTIVO	BENEFICIO*
Fusión de la Oficina de Protocolo y la Oficina de Relaciones con los Estados Miembros	C	Reducción del riesgo de error	C
Supresión de tres puestos del cuadro orgánico	Co	Simplificación del proceso de pagos	C
Fusión de los servicios de visado y privilegios e inmunidades	Co	Mejora de la satisfacción de los clientes	C
Contratación externa de traductores	Co/T	Mejora de la productividad en lo referente a los pagos	Co
<b>ADQUISICIONES</b>		Manual de tesorería	C
Simplificación de la gestión de proveedores	C/T	Conciliaciones bancarias más rápidas y en línea	T
Simplificación de los procedimientos de adquisición	C/T	<b>PREPARACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS</b>	
Preparación de órdenes de compra a partir de solicitudes de compras, sin volver a mecanografiarlas	C/T	Apoyo para la presupuestación estratégica	C
Seguimiento en línea del estado de las solicitudes de compra	C/T	Preparación y presentación integradas de los presupuestos	C
Posibilidad de seguir de cerca las tendencias de compra	C/Co	Informes detallados sobre las presentaciones presupuestarias	C
Reducción del flujo de documentos entre las divisiones	C/Co	Simplificación del proceso presupuestario	C
Eliminación de la necesidad de introducir los datos por partida doble	C/Co	Mejora de la capacidad de presentación de informes	C
Ahorros en materia de recursos humanos	C/Co	<b>GESTIÓN DE LOS ACTIVOS</b>	
<b>VIAJES Y GASTOS</b>		Ahorros en relación con los costos de mantenimiento	Co
Eliminación de la necesidad de introducir los datos por partida doble	C	Mejora de la integridad de los datos y de los controles	C
Automatización de la contabilidad en valores	C	Disponibilidad de información del sistema de cuentas pendientes de pago y órdenes de compra	C
Devengados	C	Flexibilidad en materia de presentación de informes/acceso a la información	C
Normalización del proceso de gestión de viajes del personal de plantilla y de las personas que no forman parte de ella	C	Información actualizada sobre el inventario físico	C
Manual de gestión de viajes	C	<b>LIBRO MAYOR GENERAL</b>	
Aceleración del ciclo de solicitud y aprobación	T	Preparación puntual de los estados financieros	T
<b>DESCENTRALIZACIÓN DE LA GESTIÓN DEL PRESUPUESTO</b>		Rápido acceso a datos financieros normalizados	T
Coherencia y exactitud de los datos presupuestarios	C	Automatización de la consolidación de fondos y la reexpresión de cifras	T
Atribución de las facultades decisorias y de control a las dependencias competentes	C	Automatización del cierre mensual de cuentas	C
Análisis por actividades y códigos de cuentas	C	Aplicación de normas y mejores prácticas contables	C
Vinculación de los presupuestos a las prioridades institucionales	C	Cumplimiento de las recomendaciones de auditoría	C
Directrices para la descentralización de la gestión presupuestaria	C	Reducción del riesgo asociado a la introducción de datos por partida doble	C
Reducción del tiempo requerido para la conciliación presupuestaria	C/T	Reducción del excesivo tiempo requerido para la presentación de informes	C
Mayor capacidad para la presentación de informes en tiempo real	C/T	Transferencia de un funcionario a la EO	C
Transferencia de tres funcionarios a la FC/L	Co		

TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN		PRÉSTAMOS Y DONACIONES	
Incorporación de una herramienta de apoyo de planificación de recursos empresariales	C	Mayor estabilidad del sistema	C
Mejora del apoyo operativo	C	Mayor exactitud de los datos históricos sobre transacciones	C
Ampliación de las posibilidades de capacitación de usuarios	C	Actualización automática de los tipos de cambio	C
Mayor prioridad de los servicios de atención al cliente	C	Mejora de la interfaz con el Libro Mayor General	C
Fomento de los lazos de asociación e intercambio de conocimientos	C	Mayor flexibilidad en las funciones de facturación	C
Servicios de recuperación en caso de desastre	T/Co	Capacidad para modificar los planes de reembolso	C
RECURSOS HUMANOS		Mayor idoneidad para la integración	C
Reducción de los costos de preparación de nóminas	Co	Reducción del tiempo de respuesta del sistema	T
Plataforma para la gestión del capital humano	C	Facilitación del mantenimiento del sistema	C/Co
Manual de procedimientos de recursos humanos	C	CONTRIBUCIONES	
Mantenimiento directo de los datos personales por los propios funcionarios	C	Coherencia y exactitud de los datos	C
MÓDULO DE NÓMINA GLOBAL		Alineamiento de los datos con el Libro Mayor General	C
Ahorros superiores a USD 200 000 anuales	Co	Acceso a los datos e informes relacionados con las contribuciones	T
Ahorros relacionados con la impresión y entrega de nóminas	Co	Disponibilidad de datos para los estados financieros	T
Automatización de las nóminas para el personal temporero con salario diario	Co	Manual de contribuciones	C
Implantación de un proceso de nóminas completo y de ciclo más corto	T	Eliminación de la duplicación de tareas entre las dependencias	C/Co
Remuneración más rápida del personal temporero	T	Reducción de las necesidades de personal	C/Co
Reducción del riesgo de errores e incoherencias	C		

\* C = calidad; Co = costo; T = tiempo.

#### IV. UTILIZACIÓN DEL PRESUPUESTO DEL PCE

##### **Situación de los gastos y los compromisos**

71. 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 Programa de Reorganización de los Procesos por valor 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). Al mes de diciembre de 2001, se habían gastado aproximadamente USD 1,0 millones del primer tramo.

72. El Consejo de Gobernadores autorizó al Presidente del FIDA a que consignara el segundo tramo del citado presupuesto de gastos de capital, y los siguientes, previa presentación de un informe a la Junta Ejecutiva sobre la utilización del tramo anterior y después de haber recibido la aprobación de la Junta respecto de la utilización propuesta del próximo tramo.

73. Al cierre de la primera fase del PCE, fijado para el 31 de diciembre de 2005, se habrán comprometido íntegramente los USD 15,5 millones que la Junta Ejecutiva en diciembre de 2000 aprobó para el segundo tramo. Las principales categorías de gastos del presupuesto de PCE para 2005 han correspondido a: contratación de consultores independientes para completar las tareas de ejecución; equipo y programas informáticos, y capacitación y garantía de la calidad.

74. Como se indicó en el informe de situación presentado en diciembre de 2004 (EB 2004/83/R.45), tras la marcha del asociado en la ejecución se han reasignado los fondos para sufragar, por un lado, los cambios necesarios en los diferentes módulos del programa y, por el otro, la liquidación del compromiso contractual.

75. A fines de presentar la información de manera uniforme, en el cuadro del anexo se indican, desglosados por categoría de gasto y en el mismo formato que se utiliza desde diciembre de 2003, las asignaciones originales por la suma de USD 15,5 millones, las reasignaciones y los gastos totales efectuados en el período 2001-2004, así como las nuevas cantidades comprometidas en 2005 y el monto total de fondos del PCE comprometidos a finales de 2005.

76. Las actividades de ejecución del PCE en 2004 generaron unos gastos adicionales en 2005 por la suma de USD 1,5 millones, que han sido absorbidos por los presupuestos de los departamentos interesados para evitar que repercutan en modo alguno en el presupuesto del PCE. Las principales categorías de gastos relativas a esos gastos adicionales correspondieron a los consultores independientes (USD 1,4 millones) y a la capacitación y otros gastos (USD 0,1 millones).

#### V. CONCLUSIÓN

77. Ahora que la primera fase del PCE se acerca a su término, previsto para finales del año en curso, cabe afirmar que el programa ha producido sin duda cambios duraderos en los procesos internos del FIDA y en las relaciones de trabajo entre las distintas dependencias. Muchos de los procesos administrativos y financieros relacionados con las esferas de los servicios de apoyo, la estrategia y la financiación se han simplificado y reorientado en función del objetivo perseguido y de los resultados finales, con miras a mejorar la capacidad de respuesta del FIDA.

78. El programa ha incrementado la calidad, el tiempo y el nivel de control de los distintos procesos administrativos y financieros y de los servicios proporcionados por éstos. Por otro lado, ha permitido al FIDA efectuar ahorros mediante la sustitución de procesos y sistemas ineficientes u obsoletos. Así, por ejemplo, las tareas manuales relacionadas con la cumplimentación de formularios, la distribución de documentos y la archivación han disminuido notablemente, e incluso se han eliminado por completo en algunos ámbitos, gracias al sistema integrado.

79. Otro logro, aún más importante, es que el Fondo ha seguido evolucionando y desarrollándose en varias dimensiones. Al propiciar una mejora de las prácticas operativas, gracias al programa se ha incrementado la capacidad del FIDA de afrontar nuevos desafíos que no estaban previstos al inicio del proyecto, como el modelo de gestión de activos y pasivos en la esfera de la gestión del efectivo o la Iniciativa para la reducción de la deuda de los países pobres muy endeudados en la esfera contable.

80. El PCE ha incrementado la capacidad del FIDA para afrontar y gestionar el cambio mediante la estructuración de un enfoque centrado en asegurar que los empleados estén informados de los cambios, los asimilen y estén preparados y motivados para ellos. La cuidadosa organización de un programa de información y el despliegue de grandes esfuerzos en materia de capacitación, que incluyeron cursos nuevos, cursos de repaso y sesiones de orientación, han preparado al personal para los nuevos métodos de trabajo, propiciando un mayor conocimiento y una mejor comprensión de los procesos del FIDA y mejorando la calidad final de la labor desempeñada. Esta forma de gestionar el cambio también ha hecho posible que el personal absorbiese y asimilase sin problemas una importante cantidad de cambios simultáneos en un plazo de tiempo relativamente corto.

81. En términos generales, gracias al PCE el FIDA está preparado para llegar a ser una organización moderna, eficaz y receptiva, mediante la adopción de prácticas operativas más transparentes, eficientes y mejor comprendidas. Estos logros están respaldados por sistemas de trabajo, procesos y manuales y se manifiestan en la descentralización de las prácticas en toda la organización. Se espera que todo ello contribuya a que el FIDA realice más ahorros al dotarlo de una capacidad mayor para reasignar recursos a procesos que tengan una prioridad institucional mayor.

82. Uno de los siguientes pasos importantes del proceso de cambio estratégico es el Plan de Acción, cuya aplicación entrañará la implantación del conjunto de módulos relativos a la gestión del capital humano para ayudar al FIDA en sus esfuerzos adicionales de transformación de la esfera de gestión de los recursos humanos.

83. Según llega a su fin la primera fase del PRP/PCE, y con miras a seguir adelante con los cambios estratégicos enunciados en ella, la labor prevista durante la segunda fase del PCE —que se refiere a la gestión del impacto, la gestión de la colaboración y el desarrollo de productos, así como a la continuación de la labor de gestión de los conocimientos iniciada durante la primera fase— se abordará por medio del Plan de Acción.

84. El proceso de “gestión del impacto” se centraba en supervisar, evaluar, mejorar y difundir eficazmente el impacto en la pobreza rural de las actividades a las que presta apoyo el FIDA. El proceso de “gestión de la colaboración” se centraba en aumentar la capacidad del Fondo para determinar asociaciones estratégicas y responder a las dificultades con que se enfrentan las personas que son realmente pobres, ayudar a los gobiernos a introducir cambios amplios y a largo plazo, y ayudar a los donantes a promover políticas a favor de los pobres. El proceso de “desarrollo de productos” se centraba en 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, y definir un proceso para el desarrollo de nuevos productos financieros.

85. Los cambios estratégicos que se refieren a la gestión del impacto, la gestión de la colaboración y el desarrollo de productos —que originariamente se describían en el documento GC 29/L.9 presentado al Consejo de Gobernadores al final de la fase de “diseño detallado” del PRP (febrero de 2001)— se han revisado y reformulado y ahora son parte del nuevo modelo operativo que se detalla en la sección VI del Plan de Acción.

86. Concretamente, en el apartado B de la sección VI del Plan de Acción se indica que el nuevo modelo operativo contribuirá a lograr un mejor impacto sobre el terreno, una mayor sostenibilidad, una pertinencia más acentuada y una mayor eficiencia de los proyectos y programas que reciben el

apoyo del FIDA. Además, el nuevo modelo operativo presupone un nuevo enfoque de programa en el país basado en los resultados, con una participación más activa a nivel de los países, nuevas modalidades de supervisión y apoyo a la ejecución, asociaciones constructivas y un marco más eficaz de gestión orientada a los resultados.

87. De modo análogo, los cambios relacionados con la difusión externa de los conocimientos y la generación de conocimientos, previstos al final de la fase de “diseño detallado” se han revisado y reformulado y ahora forman parte del concepto de “gestión de los conocimientos e innovación” que se define en la sección VI del Plan de Acción.

88. En el apartado C de la sección VI del Plan de Acción se señala que el FIDA colaborará con sus asociados con miras a establecer asociaciones para la adquisición y difusión de conocimientos a medio plazo con centros especializados mundiales y regionales. Asimismo, las notas de aprendizaje se utilizarán como instrumentos de comunicación que combinarán el aprendizaje y los conocimientos técnicos acerca de cuestiones fundamentales para la reducción de la pobreza rural, del FIDA y de otras organizaciones.

89. En vista de lo anterior, el PRP/PCE ha concluido con la finalización de la primera fase. En un documento por separado, presentado en el período de sesiones de la Junta Ejecutiva de diciembre de 2005, se proporcionan detalles acerca del contenido del Plan de Acción (EB 2005/86/R.2/Rev.1) que, como ya se ha señalado anteriormente, abarcará los cambios que en un primer momento estaba previsto emprender en una segunda fase del PRP/PCE.

## VI. RECOMENDACIÓN

90. Por lo tanto, se recomienda que la Junta Ejecutiva tome nota del presente informe sobre la finalización de la primera fase del PRP/PCE y que, tras aprobar el Plan de Acción que figura en el documento EB 2005/86/R.2/Rev.1, autorice que la cuantía de USD 9,5 millones, que representa el saldo del presupuesto de gastos de capital del FIDA destinado al Programa de Reorganización de los Procesos (PRP/PCE), tal como se indica en la Resolución 116/XXIII del Consejo de Gobernadores, se consigne para llevar a cabo dicho Plan de Acción.





**GASTOS DEL PCE ENTRE 2001 Y 2005**  
(en USD)

Categoría	Asignaciones totales	Transferencia entre partidas presupuestarias 2001-2004	Asignaciones totales ajustadas	Gastos en 2001-2004	Saldo a finales de 2004	Transferencia entre partidas presupuestarias 2005	Cantidades comprometidas 2005	Saldo
Sustitución de personal	2 870 254	-167 000	2 703 254	2 703 254	0	0	0	0
Consultores	1 573 263	3 786 707	5 359 970	4 699 875	660 095	151 823	811 918	0
Contrato de la Cap Gemini Ernst & Young	5 780 208	-1 446 666	4 333 542	4 333 542	0	0	0	0
Viajes y capacitación	881 038	-451 000	430 038	407 573	22 465	0	22 465	0
Otros gastos	98 237	-23 000	75 237	71 560	3 677	4 194	7 871	0
Programas informáticos	2 022 000	-789 041	1 232 959	1 056 528	176 431	-51 431	125 000	0
Equipo informático	975 000	390 000	1 365 000	963 418	401 582	-104 586	296 996	0
Cese de personal en servicio	1 300 000	-1 300 000	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>15 500 000</b>		<b>15 500 000</b>	<b>14 235 750</b>	<b>1 264 250</b>	<b>0</b>	<b>1 264 250</b>	<b>0</b>