



FIDA
FONDO INTERNACIONAL DE DESARROLLO AGRÍCOLA
Consejo de Gobernadores – 25º período de sesiones

Roma, 19 y 20 de febrero de 2002

**INFORME SOBRE LA MARCHA DEL
PROGRAMA DE REORGANIZACIÓN DE LOS PROCESOS**

1. En su 23º período de sesiones, celebrado en febrero de 2000, el Consejo de Gobernadores aprobó la Resolución 116/XXIII, por la que se aprobaba un presupuesto de gastos de capital del FIDA por valor 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 del FIDA a consignar el primer tramo del presupuesto de gastos de capital, por un monto de USD 1,3 millones (esto es, el 5% del presupuesto total), para llevar a cabo la fase de diseño detallado del Programa. La consignación por el Presidente del FIDA de los tramos subsiguientes del presupuesto de gastos de capital quedó supeditada a la presentación por el Presidente a la Junta Ejecutiva de un informe sobre la utilización del tramo anterior y a la obtención de la aprobación de la Junta para el plan relativo a la utilización del siguiente tramo.
2. Además, se pidió al Presidente del FIDA que proporcionara al Consejo de Gobernadores informes sobre los progresos hechos en la ejecución del Programa global en cada uno de sus períodos de sesiones anuales y un informe final sobre la ejecución del Programa en el período de sesiones del Consejo que se celebrará en febrero de 2006.
3. En su 71º período de sesiones, celebrado en diciembre de 2000, la Junta Ejecutiva examinó el informe relativo al diseño detallado del PRP (documento EB 2000/71/R.9) y aprobó la primera fase de su ejecución durante el período comprendido entre 2001 y 2003, por un monto de USD 15,5 millones.
4. A petición de la Junta Ejecutiva, en marzo de 2001 se inició la búsqueda a nivel internacional de entidades que pudieran colaborar en la ejecución, insertándose anuncios en importantes publicaciones de todo el mundo. A mediados de marzo se envió por fax a los miembros de la Junta Ejecutiva una copia de la información solicitada.
5. El objetivo de esa búsqueda era hallar empresas de consultoría calificadas que pudieran ser contratistas directos o posibles subcontratistas para ayudar al FIDA durante la ejecución. Se recibieron propuestas de empresas de todo el mundo, por ejemplo de Austria, España, la India, Nueva Zelanda, los Países Bajos, el Reino Unido y Suiza. Se invitó a varias empresas a presentar propuestas técnicas y financieras concretas. En julio de 2001, un grupo integrado por siete funcionarios del FIDA en representación de diversos departamentos del Fondo evaluó las propuestas presentadas y estableció una lista de las tres empresas mejor clasificadas.



6. Por otra parte, en febrero de 2001 se nombró a un promotor de la gestión de los conocimientos. Como primera medida, se inició un proceso de consulta interna a fin de recabar aportaciones para definir los objetivos, prioridades y actividades de una estrategia de gestión de los conocimientos. Se presentó al personal directivo superior un proyecto de propuesta que actualmente está siendo revisado para armonizarlo con el marco estratégico para el período 2002-2006. Las necesidades y consecuencias operacionales aún no se han determinado; las actividades de gestión de los conocimientos se iniciarán a lo largo del año 2002.
7. Tanto en la evaluación inicial de la capacidad de cambio llevada a cabo por Deloitte Consulting en mayo de 2000 como en el informe de auditoría interna de diciembre del mismo año se consideró necesario que hubiera una adhesión general al cambio, que era y es esencial para el éxito del PRP en su conjunto. En julio de 2001 la Unidad de Gestión del Programa (UGP), con la ayuda de un consultor, emprendió una nueva evaluación de la capacidad de cambio a fin de determinar cuál era la filosofía básica del FIDA y definir una estrategia de gestión del cambio para la fase de ejecución. Se celebraron entrevistas oficiosas con la administración y con unos 60 funcionarios. Los resultados y conclusiones se presentaron al personal del Fondo en una reunión interactiva y por separado en una reunión con el personal directivo superior.
8. La principal conclusión a que se llegó en esas reuniones fue que, si bien el personal está convencido de la necesidad de que el FIDA cambie, sólo se adherirá al proceso de cambio si éste es creíble, es decir, si cuenta con el apoyo del personal directivo superior y si se le asignan recursos suficientes. También se llegó a la conclusión de que en la fase de diseño del PRP no se había dado una imagen clara de cuáles eran los objetivos estratégicos y de qué tipo de organización tendría que ser el FIDA en el futuro. En particular, era preciso aclarar mejor los elementos del PRP que se basan en la modernización para redoblar la eficacia y los que se centran en la efectividad para potenciar el impacto de los programas del Fondo.
9. En vista de los resultados y conclusiones de la evaluación de la capacidad de cambio y de sus implicaciones directas para la ejecución del PRP, se decidió que era necesario armonizar este Programa con el marco estratégico.
10. Teniendo en cuenta su armonización con el marco estratégico y el hecho de que el Programa no se limitará a revisar los procesos vigentes, se decidió cambiar el título del PRP por el de Programa de Cambio Estratégico (PCE). El nuevo título refleja mejor el eje del Programa, que consiste en promover e introducir cambios de organización que permitan al FIDA ser más eficaz y efectivo con miras a hacer realidad su visión de futuro y alcanzar el objetivo general de reducir la pobreza.
11. El 1º de octubre de 2001 se nombró a un nuevo director de la UGP. La Unidad analizó los cinco procesos operativos aprobados en diciembre de 2000 con miras a garantizar la coherencia de las recomendaciones formuladas y señalar las posibles lagunas o esferas en las que fuera necesario seguir trabajando.
12. El análisis anteriormente mencionado confirmó la necesidad de modernizar las dependencias orgánicas responsables de las finanzas, los recursos humanos y los servicios administrativos mediante inversiones en sistemas de información mejorados, tal como aprobó la Junta Ejecutiva en diciembre de 2000. La mejora de la tecnología de la información (TI) y la sustitución de las aplicaciones manuales o aisladas actuales por los sistemas integrados de PeopleSoft para las finanzas y los recursos humanos proporcionarán el apoyo necesario en varias esferas de la organización. No obstante, para que la iniciativa produzca buenos resultados, debería hacerse hincapié en proporcionar capacitación al personal y los directores y en fomentar su participación durante la ejecución de este proceso.



13. El análisis también puso de relieve la necesidad de reforzar la capacidad de planificación y administración estratégicas de la organización. Este aspecto resulta particularmente importante a fin de llevar a la práctica el marco estratégico vinculando las asignaciones financieras y de recursos humanos a las prioridades estratégicas. Con ese objeto, se acordó que a comienzos de 2002 se iniciara un nuevo proceso anual de planificación estratégica y presupuestación. Por otra parte, dadas las considerables inversiones en TI que se efectuarán por medio del PCE, el FIDA deberá reforzar la planificación y el establecimiento de prioridades en relación con la TI.

14. El análisis confirmó asimismo que las inversiones con miras a modernizar los servicios citados deberían permitir liberar recursos financieros y humanos. Al armonizar las actividades del PCE con el marco estratégico, debería procurarse por todos los medios que los ahorros resultantes se inviertan en el incremento del impacto sobre el terreno y en el logro de resultados sostenibles.

15. La administración del FIDA aprobó el programa de trabajo para la primera fase del PCE, cuyo período de ejecución previsto va de 2002 a 2004.

16. Las principales actividades que se realizarán en 2002 son las siguientes:

- ultimación del proceso de contratación de una de las tres empresas incluidas en la lista final de selección y adjudicación del contrato en marzo de 2002;
- establecimiento del calendario de los proyectos de modernización en las esferas de la gestión financiera, la TI, los recursos humanos y los servicios administrativos, y puesta en marcha de esos proyectos en abril de 2002, con el apoyo de la empresa seleccionada como asociado de ejecución;
- inicio, durante el primer trimestre de 2002, de los trabajos preparatorios para reforzar la capacidad de planificación y administración estratégicas del Fondo, especialmente en lo relativo a los recursos humanos y los sistemas de información;
- elaboración de procesos de planificación y presupuestación de índole más estratégica para apoyar el marco estratégico y las estrategias regionales; y
- ejecución de proyectos concretos en las esferas de la gestión financiera, la gestión de los recursos humanos, la gestión administrativa, los sistemas de información, los servicios administrativos y la gestión de conocimientos. Se espera que a lo largo de 2002 puedan hacerse avances satisfactorios en esas esferas.

17. Hasta el 31 de diciembre de 2001, los gastos con cargo al presupuesto para la fase de diseño del PRP ascendían aproximadamente a USD 1 millón de la suma de USD 1,3 millones aprobada por el Consejo de Gobernadores en febrero de 2000 en virtud de la Resolución 116/XXIII. El saldo se utilizará para completar las labores de definición de las prioridades señaladas en el marco estratégico en relación con la consecución del impacto y la evaluación, la gestión de la cartera y las políticas. Se espera que dichas labores se completen antes del final de 2002; se presentará a la Junta Ejecutiva un informe al respecto para su examen y aprobación.

18. Hasta el 31 de diciembre de 2001, se habían gastado aproximadamente USD 570 000 de los USD 15,5 millones aprobados por la Junta Ejecutiva en diciembre de 2000 para la primera fase de ejecución del PCE.