



FIDA

FONDO INTERNACIONAL DE DESARROLLO AGRÍCOLA

Consejo de Gobernadores – Período de sesiones en el 25° Aniversario

Roma, 19 y 20 de febrero de 2003

**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. PROGRESOS EN LA EJECUCIÓN DEL PROGRAMA DE CAMBIO ESTRATÉGICO EN 2002	1
A. Proceso de contratación y negociaciones relativas al contrato	1
B. Plan del Programa de Cambio Estratégico	2
C. Marco orgánico del PCE	2
III. PROGRESOS Y RESULTADOS DE LA FASE DEL ANTEPROYECTO OPERATIVO	4
A. Entorno de soluciones rápidas	4
B. Procesos de alto nivel: finanzas, recursos humanos y el Sistema de Gestión de la Información (SIG)	5
C. Gestión del cambio	6
D. Gestión de problemas y riesgos	7
IV. OTROS PROYECTOS DEL PCE	8
V. INVERSIONES FUTURAS	8
VI. RECURSOS FINANCIEROS	8
Situación de gastos y compromisos en el período 2001-2002	8
VII. RECOMENDACIÓN	10
 APÉNDICES	
I. SCP ORGANIZATIONAL STRUCTURE (ESTRUCTURA ORGÁNICA DEL PCE)	1
II. OVERALL IMPLEMENTATION PLAN AND DETAILS OF THE BUSINESS BLUEPRINT PHASE (PLAN GLOBAL DE EJECUCIÓN Y DETALLES DE LA FASE DE PLAN OPERATIVO DETALLADO)	2
III. STATUS OF DELIVERABLES BBP AS OF 15 DECEMBER 2002 (SITUACIÓN DE LAS SOLUCIONES CUANTIFICABLES DE LA FASE DEL ANTEPROYECTO OPERATIVO A 15 DE DICIEMBRE DE 2002)	3



ABREVIATURAS Y SIGLAS

CAA	Comité Asesor de Adquisiciones
CCP	Comité de Coordinación de Proyectos
CGEY	Cap Gemini Ernst & Young
PCE	Programa de Cambio Estratégico
PRP	Programa de Reorganización de los Procesos
SIG	Sistema de Información de Gestión
TI	Tecnología de la información
UGP	Unidad de Gestión del Programa

I. INTRODUCCIÓN

1. En su 23° 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 por valor de USD 26,0 millones para un Programa de Reorganización de los Procesos (PRP) de cinco años de duración, durante los ejercicios financieros 2000 a 2005. Se autorizó al Presidente a consignar el primer tramo, por un monto de USD 1,3 millones (el 5% de la cuantía total del presupuesto) para la fase de diseño detallado del programa. La consignación de los tramos subsiguientes debía estar supeditada a la presentación de un informe del Presidente a la Junta Ejecutiva sobre la utilización del tramo anterior y a la aprobación por la Junta del plan relativo a la utilización del siguiente tramo.
2. Se pidió al Presidente que proporcionara al Consejo de Gobernadores, en cada uno de sus períodos de sesiones anuales, informes sobre los progresos hechos en la ejecución del PRP y un informe final sobre la ejecución del PRP en el período de sesiones que el Consejo celebraría en febrero de 2006.
3. El presente informe abarca el período comprendido entre el 1° de febrero de 2002 y el 15 de diciembre de 2002.

II. PROGRESOS EN LA EJECUCIÓN DEL PROGRAMA DE CAMBIO ESTRATÉGICO EN 2002

A. Proceso de contratación y negociaciones relativas al contrato

4. A principios de febrero de 2002, las tres empresas preseleccionadas presentaron al personal directivo superior y al personal del FIDA sus propuestas para la ejecución del Programa de Cambio Estratégico (PCE). Después, cada una de las empresas entrevistó a administradores y funcionarios clave con el fin de recabar más información acerca de las necesidades del FIDA para el PCE. Las tres empresas presentaron al Fondo sus propuestas técnicas y financieras definitivas el 26 de febrero de 2002.
5. De conformidad con los procedimientos internos del FIDA, un grupo de evaluación compuesto por ocho funcionarios estudió la documentación y clasificó a cada una de las empresas con arreglo a criterios establecidos. El objetivo del grupo de evaluación era determinar cuál era la empresa más capacitada, dentro de ciertos límites financieros, para proporcionar al FIDA un enfoque apropiado para el PCE, una metodología y capacidades técnicas satisfactorias, y un equipo bien preparado que se adaptase a la filosofía básica del Fondo.
6. El 4 de abril de 2002, el grupo de evaluación presentó sus recomendaciones al Comité Asesor sobre Adquisiciones (CAA). El CAA manifestó su acuerdo con la clasificación de las tres empresas preseleccionadas y autorizó a la Unidad de Gestión del Programa (UGP) a iniciar las negociaciones.
7. Las negociaciones entre el FIDA y la empresa mejor clasificada, Cap Gemini Ernst & Young (CGEY), comenzaron el 15 de abril de 2002. Se elaboró un calendario y se definieron los aspectos fundamentales. Durante esas negociaciones, el FIDA obtuvo asesoramiento de expertos acerca de cuestiones técnicas y contractuales. El 31 de mayo de 2002 se estipuló un contrato entre el FIDA y CGEY.
8. De acuerdo con el contrato, CGEY debe entregar, a cambio de un precio convenido, un conjunto acordado de resultados del PCE (“soluciones cuantificables”). La duración prevista de la ejecución es de 18 meses, con un período de garantía añadido de tres meses.

9. Los aspectos fundamentales del contrato son los siguientes:

- metodología para la aceptación de las “soluciones cuantificables”;
- metodología para acordar cualquier modificación del alcance del PCE;
- gradación y solución de controversias;
- limitación de responsabilidad; y
- cláusula de rescisión.

10. El contrato incluye un plan de pagos. Como principio general, el FIDA convino en que su aceptación de cada una de las soluciones cuantificables activaría el pago correspondiente. El Fondo abonó a CGEY un 10% en concepto de anticipo y, según lo previsto, habría de hacer siete pagos en concepto de soluciones cuantificables. Una vez concluido de forma satisfactoria el período de garantía de 90 días se abonará un pago final equivalente al 10% de la cuantía total del contrato.

B. Plan del Programa de Cambio Estratégico

11. Los consultores de CGEY comenzaron a trabajar el 3 de junio de 2002. Se elaboró un plan del programa a fin de definir las actividades clave y las fechas límite para entregar las soluciones cuantificables con arreglo a lo estipulado en el contrato. El PCE se ejecutará en cinco fases: i) fase del anteproyecto operativo; ii) fase de realización; iii) fase de preparación final; iv) fase de entrada en funcionamiento y apoyo; y v) período de garantía. Está previsto que la ejecución tenga lugar entre junio de 2002 y febrero de 2004, por un total de 20 meses. En el apéndice II se presenta el plan global de ejecución y un plan detallado de la fase del anteproyecto operativo. A continuación se indican las características principales de cada una de las fases.

12. **Fase de anteproyecto operativo** (3 de junio a 15 de noviembre de 2002). La fase del anteproyecto operativo define en detalle las necesidades operativas. Se estructuran y definen diversos procesos del FIDA, que se trasladan a los módulos PeopleSoft. De resultados de esta actividad se crea el análisis de carencias, que refleja cómo habrá que adaptar el PeopleSoft a las necesidades del FIDA.

13. **Fase de realización** (16 de noviembre de 2002 a 15 de septiembre de 2003). En esta fase, se configura y modifica el programa PeopleSoft, se establecen las interconexiones y se convierten al formato adecuado los datos de los sistemas existentes.

14. **Fase de preparación final** (15 de marzo a 30 de septiembre de 2003). Durante esta fase la actividad principal son los últimos preparativos para la transferencia de datos, la capacitación y el plan de paso a la nueva aplicación, antes de que ésta entre en funcionamiento.

15. **Fase de entrada en funcionamiento y apoyo** (1° de abril a 31 de octubre de 2003). Habrá tres fases de entrada en funcionamiento: en abril, julio y octubre de 2003. Este enfoque escalonado permitirá al FIDA adaptarse a los nuevos sistemas y llevar gradualmente a los usuarios a poder utilizarlos por completo. Los objetivos de esta fase son hacer que el sistema sea operativo, verificar su exactitud y especificar los parámetros con arreglo a los cuales el PCE seguirá y determinará sus beneficios.

16. **Período de garantía** (1° de noviembre de 2003 a 31 de enero de 2004). La fase final de ejecución consta de un período de 90 días durante el cual CGEY resolverá cualquier problema que surja durante la utilización de los nuevos sistemas. Al concluir este período, el FIDA extenderá un certificado final de aceptación y hará el último pago a CGEY.

C. Marco orgánico del PCE

17. En junio de 2002, la Unidad de Gestión del Programa (UGP) elaboró la Carta del PCE. El propósito de este documento es establecer la estructura orgánica del PCE y ofrecer directrices a todos los que participan en la ejecución. Como se muestra en el apéndice II, el PCE tiene cuatro niveles de adopción de decisiones: i) el patrocinador y el comité directivo del programa; ii) la UGP; iii) el comité de coordinación de proyectos (CCP); y iv) los titulares del proceso operativo y los equipos de proyectos y de recursos. A continuación se ofrece una breve descripción de sus funciones y responsabilidades.

18. **Patrocinador del programa.** En su calidad de patrocinador del PCE, el Presidente del FIDA pone de manifiesto el compromiso del personal directivo superior del Fondo en relación con el PCE, promueve el apoyo al programa dentro de toda la organización y facilita la introducción de los cambios de organización que sean necesarios para el éxito del programa. El patrocinador del programa decide sobre las cuestiones estratégicas y fundamentales que le plantea el comité directivo y ejerce una función directiva general mediante comunicaciones enviadas a asociados internos y externos sobre aspectos fundamentales del PCE.

19. **Comité directivo.** El comité directivo está formado por el Vicepresidente, los tres Presidentes Adjuntos y la UGP. El Comité Ejecutivo de la Asociación del Personal participa cuando se debaten cuestiones de personal, y los titulares del proceso operativo participan en caso necesario. El Vicepresidente preside el comité.

20. Las responsabilidades fundamentales del comité directivo consisten en determinar la dirección y las prioridades del PCE, centrándose en la visión de futuro, la estrategia, el cambio y la gestión del riesgo. Aprueba el plan de trabajo y presupuesto del PCE, establece políticas, efectúa exámenes, tiene la responsabilidad de la aprobación definitiva de las principales soluciones cuantificables y resuelve los problemas que puedan presentarse. El comité directivo se reúne una vez al mes y celebra las reuniones especiales que sean necesarias. Además, se celebrarán reuniones trimestrales para examinar los progresos realizados por el PCE.

21. **Unidad de Gestión del Programa (UGP).** La UGP está formada por el administrador del programa y el administrador del programa de integración de operaciones y sistemas, ambos del FIDA, y por el administrador del programa y el jefe del equipo consultor, de CGEY.

22. La UGP facilita la ejecución del PCE y su armonización con el Marco Estratégico del FIDA 2002-2006 y el Programa de Labores y Presupuesto Anual. Aplica las decisiones del patrocinador del programa y del comité directivo de conformidad con el contrato estipulado entre el FIDA y CGEY y con la Carta del PCE.

23. La UGP ha de rendir cuentas en relación con el cumplimiento del calendario y la calidad de las soluciones cuantificables del PCE. Tiene atribuciones para resolver cuestiones y para definir y graduar diferencias y riesgos, que pueden repercutir en la calidad de las soluciones cuantificables en el ámbito del programa.

24. La UGP gestiona las relaciones con el asociado en la ejecución y con otros recursos externos que apoyan al PCE. Sus principales funciones son la planificación, el seguimiento de los progresos, la realización de beneficios, la gestión del riesgo, la integración de sistemas, la gestión del cambio, la creación de equipos para cada proyecto y la armonización e integración de procesos. La UGP rinde cuentas al presidente del comité directivo. Sus reuniones tienen periodicidad semanal, pero también celebra reuniones especiales en caso necesario.



25. **Comité de Coordinación de Proyectos (CCP).** El CCP está formado por la UGP, los tres titulares del proceso operativo, es decir, la División de Recursos Humanos, Finanzas y administración y Sistemas de información de gestión (SIG), los jefes de cada uno de los proyectos y el consultor jefe de PeopleSoft. Sus responsabilidades principales son: hacer frente y resolver rápidamente las cuestiones relacionadas con la integración y los procesos; vigilar los plazos, las soluciones cuantificables y el uso de los recursos; ofrecer la orientación necesaria a los equipos de los proyectos, y promover activamente cambios de conducta.

26. Las cuestiones que no puede resolver el CCP se remiten al comité directivo por la UGP. Las reuniones del CCP se celebran una vez al mes o con mayor frecuencia, de ser necesario.

27. **Titulares del proceso operativo y equipos de los proyectos y de recursos.** La participación del personal en la fase de ejecución del PCE es fundamental para el éxito del programa. Los equipos de los proyectos establecidos en junio de 2002 en las esferas de las finanzas y los recursos humanos están constituidos por funcionarios. Las principales responsabilidades de los equipos de los proyectos son las siguientes: elaborar el diseño detallado con arreglo al diseño conceptual resultante de la fase de diseño del PCE; ejecutar el diseño en los módulos PeopleSoft; y asumir como propias las soluciones adoptadas.

28. Además de los equipos de los proyectos, en el PCE interviene un grupo más amplio de funcionarios, denominados equipos de recursos, que son los usuarios finales de los servicios prestados por finanzas y recursos humanos. Sus responsabilidades principales son aportar información para el diseño detallado y ensayar las propuestas formuladas por los equipos de los proyectos. Todos los procesos en los que se trabajó entre junio y octubre de 2002 se presentaron a esos equipos en noviembre de 2002 para que dieran su opinión acerca de los cambios propuestos y sobre los elementos fundamentales en que se basan los nuevos procesos.

III. PROGRESOS Y RESULTADOS DE LA FASE DEL ANTEPROYECTO OPERATIVO

A. Entorno de soluciones rápidas

29. Según el plan del programa, la fase del anteproyecto operativo se concluyó a mediados de noviembre de 2002, después de lo cual el FIDA recibirá soluciones cuantificables de CGEY. El Fondo habrá de validar y aceptar esas soluciones con arreglo a los procedimientos definidos en el contrato (véase el apéndice III sobre la situación de las soluciones cuantificables a 15 de diciembre de 2002). El eje fundamental de esta fase es el diseño detallado de procesos y necesidades para el nuevo sistema de información en tres esferas: gestión financiera, SIG y gestión de recursos humanos.

30. Entre el 8 y el 10 de julio de 2002, un grupo de administradores, superiores y de grado medio, y funcionarios participaron en un encuentro celebrado en Milán denominado “entorno de soluciones rápidas”. Se trata de una manera de acelerar la solución de problemas complejos y los procesos de adopción de decisiones. Los objetivos del “entorno de soluciones rápidas” eran los siguientes:

- establecer normas básicas comunes para simplificar ciertos procesos operativos fundamentales;
- poner a prueba y validar el estado futuro de varias esferas clave de los procesos operativos y encontrar soluciones a cuestiones relacionadas con esas esferas clave;
- definir y resolver cuestiones cruciales relacionadas con el cambio, adelantándose en particular a sus consecuencias para la organización y las personas implicadas.

31. El encuentro sobre el “entorno de soluciones rápidas” dio lugar a la elaboración de propuestas de alto nivel relacionadas con el sistema de nómina, el sistema de préstamos y donaciones, el presupuesto y los viajes. Esas propuestas ofrecían un punto de partida para detallar aún más el diseño del proceso. Se alcanzó el consenso respecto de varios principios rectores clave y de las expectativas de un amplio grupo de interesados directos del FIDA.

32. Los funcionarios que asistieron al evento afirmaron estar más convencidos que antes de que el PCE sería beneficioso para la organización y de que era importante que esta oportunidad de cambio resultara fructífera. Expresaron, empero, su preocupación acerca de la redistribución de personal desde esferas en las que hay que conseguir eficiencia. Se acordó que se elaboraría una política de redistribución de personal, que se presentaría al comité directivo para su aprobación a principios de 2003.

B. Procesos de alto nivel: finanzas, recursos humanos y el Sistema de Gestión de la Información (SIG)

33. A principios de junio de 2002, en cada uno de los ámbitos en que se centra el anteproyecto operativo (finanzas, recursos humanos y SIG), los titulares del proceso operativo y el consultor jefe de CGEY constituyeron equipos de proyecto formados por funcionarios implicados a la sazón en esos procesos. Entre junio y octubre de 2002, los administradores y el personal asistieron a una serie de talleres que dieron al equipo de CGEY la información necesaria acerca de los métodos de trabajo vigentes en el FIDA y le ayudaron a determinar qué cambios se necesitaban para que esos procesos fueran más eficientes y eficaces.

34. La labor de cada equipo de proyecto se guió por los siguientes principios generales, que habían sido definidos y acordados en el encuentro sobre el “entorno de soluciones rápidas” y confirmados por el personal directivo superior:

- pasar desde muchos niveles de control *ex ante* hasta un control *ex post* con inspecciones esporádicas y controles de auditoría;
- pasar de aprobaciones múltiples y rendición de cuentas compartida a puntos únicos de aprobación con obligación de rendir cuentas;
- pasar de rellenar formularios de papel a un régimen de autoservicio en materia de recursos humanos;
- pasar de la incorporación de datos múltiples y duplicados a la incorporación única en el punto de origen;
- pasar de múltiples recibos para el reembolso de gastos de viaje a una suma global;
- pasar de tareas manuales repetitivas a actividades con valor añadido.

35. Además se acordó que, para optimizar los aumentos de eficiencia conseguidos gracias al PCE, sería necesario:

- simplificar en la mayor medida posible los procesos y procedimientos utilizados en el FIDA;
- adaptar lo menos posible los programas informáticos comerciales a fin de reducir al mínimo los futuros gastos de actualización de programas.

Gestión financiera

36. Los equipos de proyecto se establecieron en torno a los siguientes procesos fundamentales: i) contabilidad; ii) préstamos y donaciones; iii) obtención de pagos; iv) viajes y gastos; v) administración del efectivo; vi) contribuciones; y vii) presupuesto y nómina. La labor en estas

esferas ha avanzado de acuerdo con lo previsto. El comité directivo validó todos los procesos, salvo los relativos a la nómina y el Sistema de Préstamos y Donaciones. Estos procesos contenían algunos elementos que no se habían formulado de manera satisfactoria, y por tanto no fueron validados por el comité. En enero de 2003 se presentará al comité directivo, para su examen y aprobación, una versión revisada de ambos procesos.

37. Sobre la base de la labor de los equipos de proyecto, se prevén los siguientes cambios: cambios en las funciones y responsabilidades; mayor integración e intercambio de información; más controles cualitativos; aumentos en la eficiencia de los procesos (por la reducción de tareas administrativas manuales repetitivas); y servicios con valor añadido.

38. La aplicación de los módulos PeopleSoft para los procesos de gestión financiera mejorarán la gestión financiera y la evaluación de los progresos realizados, la tramitación ágil de transacciones y la delegación de la gestión presupuestaria mediante una estructura de centros de costos apoyada por un nuevo marco de control *ex post*. En conjunto, cabe esperar que la información circule de forma más eficiente, lo que permitirá un mejor análisis y la introducción de medidas correctivas rápidas en el programa de trabajo y presupuesto administrativo.

Gestión de los recursos humanos

39. Los equipos de proyecto se establecieron en torno a los siguientes procesos fundamentales: i) administración de la fuerza de trabajo; ii) contratación de personal; iii) desarrollo orgánico y del personal; y vi) nómina. La labor en estas esferas ha avanzado con arreglo a lo previsto. Todas las soluciones cuantificables relativas a los procesos fueron validadas y aceptadas por el comité directivo.

40. De resultados de la labor de los equipos, se ha introducido un importante cambio: el concepto de autoservicio, por el que los funcionarios introducirán sus propios datos personales. Otro aspecto en el que hay cambios es el de la tramitación del pago de ciertas prestaciones del personal recurriendo a sumas globales.

41. Los módulos PeopleSoft contribuirán a agilizar los procesos y a dar más capacidad de acción a los usuarios finales. También permitirán al FIDA mejorar la tramitación de los pagos mensuales gracias a un sistema de nómina más integrado. La División de Recursos Humanos podrá liberar tiempo que actualmente se dedica a tareas administrativas manuales y repetitivas y mejorar su capacidad de planificar servicios necesarios y apoyar a los administradores y al personal.

Sistemas de Gestión de la Información (SIG)

42. En este ámbito la labor es distinta de las anteriores. Al principio CGEY trabajó en la definición de la arquitectura de tecnología de la información (TI) necesaria para apoyar la aplicación de PeopleSoft. A continuación, formuló recomendaciones acerca de la estrategia del FIDA en materia de TI y la aplicación de algunos elementos de la arquitectura de TI. En la actualidad, tanto la arquitectura de TI construida como el programa PeopleSoft instalado se utilizan para la fase de realización. Se prevé completar antes de marzo de 2003 la arquitectura necesaria para la primera fase de entrada en funcionamiento.

43. En julio comenzaron las tareas de evaluación del proceso de TI y la organización de la TI existente en el FIDA, y se identificaron los cambios que permitirán a la División de SIG apoyar y responder a futuros retos en materia de TI. Las propuestas relativas a los procesos de TI y la organización correspondiente no fueron aceptadas por el comité directivo en noviembre de 2002 debido principalmente a que no permitían lograr el nivel deseado de habilitación de los usuarios, ni orientar los servicios de SIG hacia las actividades básicas. Así pues, el comité directivo pidió que se preparara una nueva propuesta que examinaría y aprobaría para febrero de 2003.

44. Los resultados anteriores permitirán al FIDA poner en pie una arquitectura de TI que consiga la máxima integración y normalización. La División de SIG necesita centrarse en aumentar la capacidad de acción de los usuarios mediante capacitación y uso de los medios de TI de conformidad con los acuerdos de servicios generales.

C. Gestión del cambio

45. La tarea inicial del equipo de gestión del cambio consistió en apoyar la organización del PCE. El equipo elaboró dos soluciones cuantificables, que fueron aprobadas por el comité directivo: i) la estrategia y el plan de comunicaciones; y ii) un plan de capacitación. Además, respaldó el lanzamiento del sitio del PCE en la Intranet, que ofrece al conjunto del personal información periódica sobre las principales decisiones adoptadas, próximos eventos e información específica sobre asuntos clave del PCE. El sitio del PCE en la Intranet también sirve como medio para recabar la opinión del personal acerca de cuestiones fundamentales. A finales de octubre, unos 70 funcionarios participaron en un curso de un día de duración en el que les ofreció un panorama general de PeopleSoft.

46. La aplicación de los principios de orientación sobre procesos en las esferas de finanzas, recursos humanos y SIG tendrá repercusiones de organización en lo que atañe a las funciones y responsabilidades, las competencias, la rendición de cuentas y la gestión por delegación. Además, habrá que hacer frente a repercusiones culturales relacionadas con la pérdida de poder, la confianza y el trabajo en equipo.

47. Para abordar estas repercusiones en la organización y la esfera cultural, la estrategia de gestión del cambio elaborada por CGEY se centró en un replanteamiento orgánico (políticas y procedimientos y funciones y responsabilidades), la capacitación del personal, la gestión de las comunicaciones y los riesgos. Las actividades básicas quedaron reflejadas en un plan de acción para el cambio destinado a la fase de realización. En noviembre de 2002, el comité directivo no aceptó la estrategia de gestión del cambio propuesta, al identificar ésta de manera insuficiente los problemas y riesgos concretos y al no ofrecer, por tanto, una base sólida para seguir adecuadamente y atenuar los riesgos que podrían provocar resistencia, trastornos y retrasos durante la ejecución. Se ha elaborado una nueva estrategia que se presentará al comité directivo, para su examen y aprobación, en enero de 2003.

D. Gestión de problemas y riesgos

48. Para apoyar a los administradores del programa y las entidades implicadas en la gestión y el control apropiados del programa, la UGP decidió utilizar un instrumento llamado “portal del proyecto”. Sus principales ventajas son que toda la información necesaria para gestionar el programa está centralizada y que es fácilmente accesible por Internet para todos los miembros de los equipos, dondequiera que se encuentren.

49. El FIDA y CGEY han acordado un **procedimiento de solución de problemas** que ofrecerá un modo de definir y gestionar problemas que afecten a la marcha de los trabajos, encontrar su origen, avanzar hacia su solución y comunicar a todos los afectados de qué se trata y cuáles son las soluciones. El procedimiento, que utiliza el “portal del proyecto”, se pone en marcha para velar por una solución rápida de los problemas.

50. Las diferencias entre el FIDA y CGEY que no puedan ser resueltas por los administradores de ambos equipos se consideran controversias, que seguirán el **procedimiento de gradación y solución de controversias** documentado en el contrato estipulado entre ambas entidades. Este procedimiento consta de tres grados de gravedad para intentar resolver los problemas de forma amistosa, después de lo cual la controversia será sometida a la decisión de expertos o a un proceso de arbitraje.



51. **Problemas y riesgos del anteproyecto operativo.** Desde el comienzo del anteproyecto operativo, han surgido unas 20 diferencias entre el FIDA y CGEY. Algunas se refieren al cumplimiento del calendario previsto para actividades de importancia crucial en el contexto del plan de programas del FIDA. Por ejemplo, CGEY suscitó la cuestión de la adquisición e instalación de los módulos PeopleSoft en julio, y el FIDA abordó la cuestión a su debido tiempo permitiendo la oportuna adquisición e instalación de los módulos.

52. Las siguientes cuestiones requerirán la debida atención y solución para garantizar la ejecución oportuna y satisfactoria de la fase de realización del PCE:

- adopción de decisiones a su debido tiempo sobre las soluciones cuantificables presentadas por CGEY de conformidad con el período de aceptación definido en el contrato;
- coherencia con las decisiones adoptadas en el anteproyecto operativo y adhesión a ellas para prevenir retrasos y aumento de costos debidos a la remodelación durante la realización;
- elaboración y decisión oportunas en materia de nuevas normas y procedimientos que apoyen los sistemas recién elaborados en PeopleSoft; y
- adopción de decisiones a su debido tiempo y aceptación de la política de redistribución del personal, para impedir que surja resistencia entre los interesados directos.

IV. OTROS PROYECTOS DEL PCE

53. El personal directivo superior pidió al PCE que apoyase el diseño del proceso de planificación estratégica y presupuesto. Esa labor se hizo entre febrero y abril de 2002. El PCE armonizó el resultado de este nuevo proceso con la labor realizada en la esfera de las finanzas. Las lecciones aprendidas durante la ejecución de este nuevo proceso para la elaboración del programa de trabajo 2003 serán muy útiles para saber qué mejoras cabe introducir durante la fase de realización del PCE. El PCE también ha facilitado la elaboración de directrices para el Servicio de Financiación de la Elaboración de Programas (SFEP) y apoyará la plena aplicación de éste en 2003.

54. Se ha avanzado en el ámbito de la gestión de los conocimientos mediante la elaboración de propuestas de integración de los trabajos realizados en este ámbito en torno a grupos temáticos que se ocupan de entre cuatro y seis temas. Las actividades que se realicen en 2003 habrán de armonizarse con el Marco Estratégico del FIDA para velar por que añadan valor a la prioridad del marco estratégico consistente en aumentar el impacto del Fondo sobre el terreno. Con este fin, se decidió que la gestión de los conocimientos formara parte de los planes de trabajo anuales de las divisiones y los departamentos. También se determinó que la unidad de facilitación de la gestión de los conocimientos había dejado de ser necesaria. Como parte de las inversiones aprobadas, el PCE comenzará sus trabajos en 2003 para reemplazar el actual sistema de gestión de documentos.

V. INVERSIONES FUTURAS

55. El informe sobre la marcha del PCE presentado a la Junta Ejecutiva en abril de 2002 (documento EB 2002/75/R.11) indicaba que se presentarían propuestas de inversión en las esferas de aumento del impacto, establecimiento de asociaciones y desarrollo de nuevos productos. Ahora se prevé armonizar esas propuestas con la labor acordada en el contexto de la Consulta sobre la Sexta Reposición en las esferas de la presencia sobre el terreno, la asignación de recursos basada en los

resultados y la medición de resultados. Se definirá un proceso que permitirá al PCE presentar a la Junta Ejecutiva propuestas con las estimaciones de costos correspondientes, para que la Junta las examine y apruebe el último tramo del presupuesto de gastos de capital por un monto máximo de USD 9,2 millones.

VI. RECURSOS FINANCIEROS

Situación de gastos y compromisos en el período 2001-2002

56. Al aprobar la Resolución 116/XXIII en su 23° período de sesiones, celebrado en febrero de 2000, el Consejo de Gobernadores aprobó un presupuesto de gastos de capital de USD 26,0 millones para el PRP y un primer tramo de USD 1,3 millones para la fase de diseño detallado. Al 31 de diciembre de 2001, los gastos correspondientes al primer tramo eran de aproximadamente USD 1,0 millones.

57. A 30 de noviembre de 2002, se habían gastado en la primera fase del PCE unos USD 3,72 millones del segundo tramo de USD 15,5 millones, aprobado por la Junta Ejecutiva en diciembre de 2000.

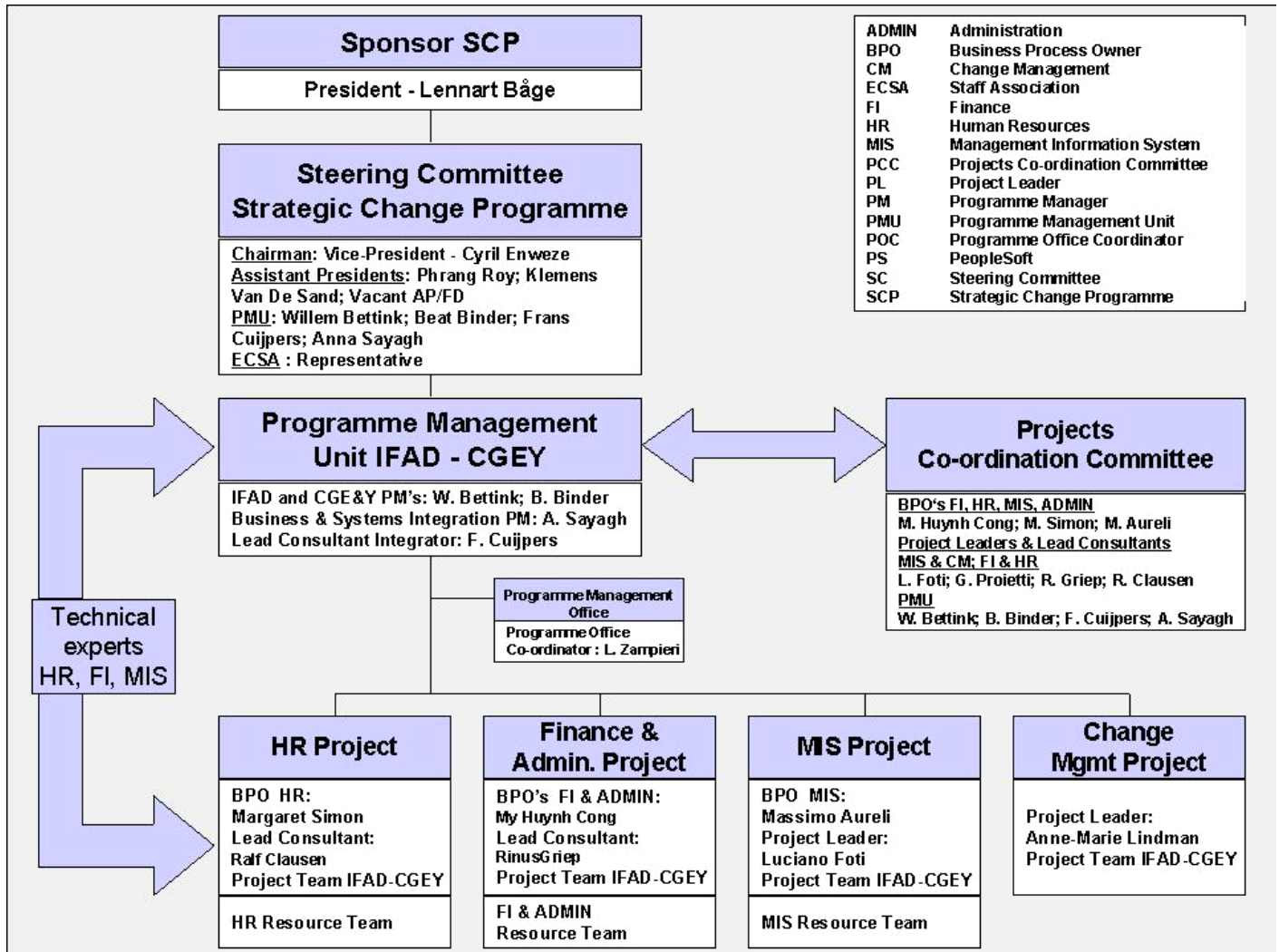
58. En el cuadro que figura a continuación se muestra, por categoría de gasto, la asignación inicial, el gasto real en 2001 y los compromisos a 30 de noviembre de 2002. (La suma de las cantidades parciales puede no coincidir como total por haberse redondeado las cifras).

Categoría de gasto	Asignación inicial (millones de USD)	Gasto real en 2001 (millones de USD)	Compromisos a 30 de noviembre de 2002 (millones de USD)	Saldo (millones de USD)
Programas informáticos	2,1	0	0,79	1,30
Actualización de programas	1,0	0	0,00	1,00
Consultores	7,3	0,14	1,62	5,38
Participación de personal del FIDA	2,8	0,34	0,65	1,88
Capacitación	0,9	0,05	0,12	0,73
Remuneración total por separación del servicio	1,3	0	0,00	1,30
Total	15,5	0,53	3,18	11,79



APPENDIX I

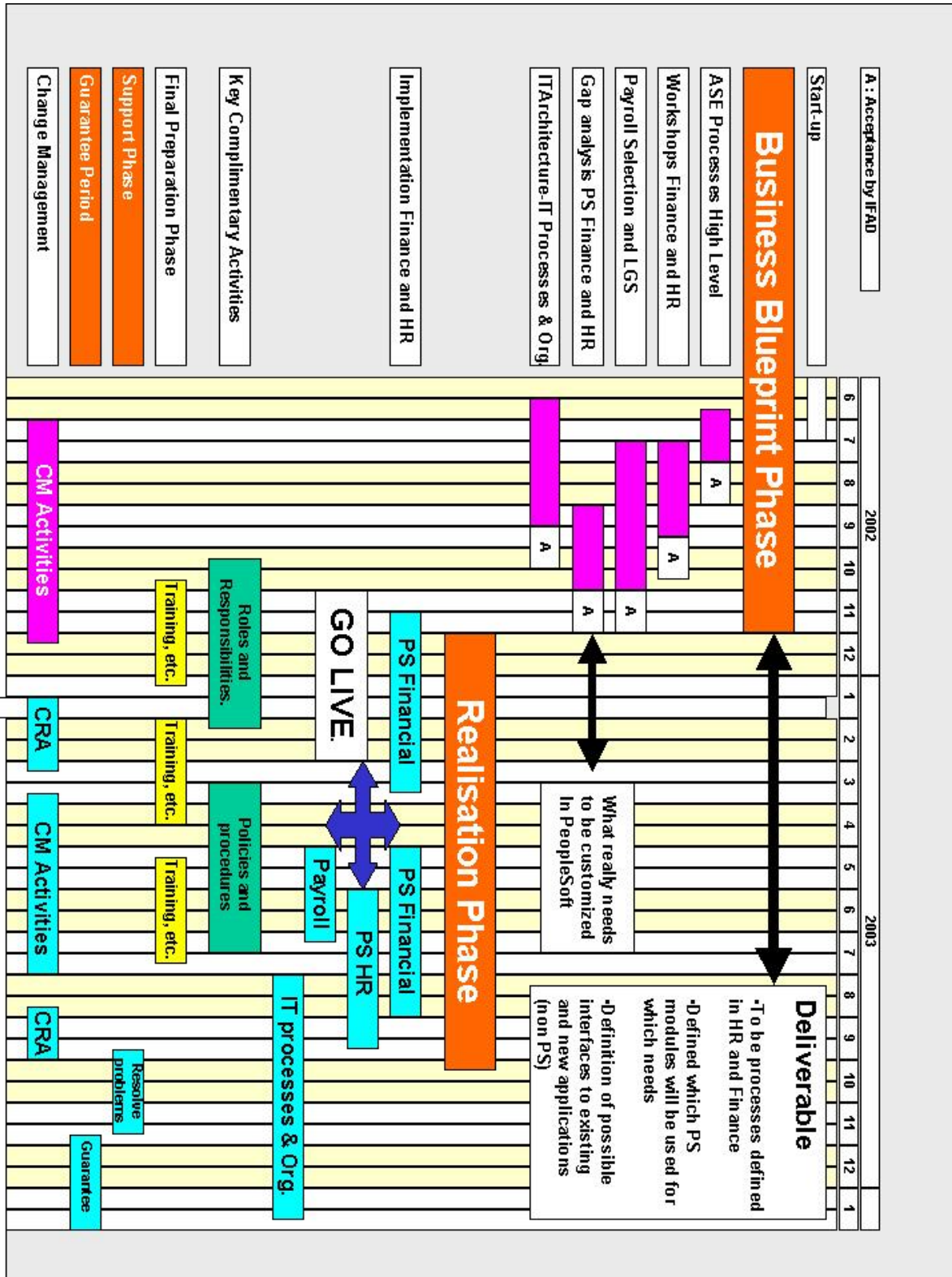
SCP ORGANIZATIONAL STRUCTURE





APPENDIX II

OVERALL IMPLEMENTATION PLAN AND DETAILS OF THE BUSINESS BLUEPRINT PHASE



APPENDIX III

STATUS OF DELIVERABLES BBP AS OF 15 DECEMBER 2002¹

Deliverable	Due date	Acceptance date
Programme charter/programme management Methodology	Delivered on 31 July 2002	Accepted on 9 September 2002
High-level process model that includes major process flows and interfaces	Delivered on 20 September 2002	Accepted on 15 October 2002
Communication strategy and plan	Delivered 25 August 2002	Accepted on 13 September 2002
Training plans for implementations teams	Delivered on 20 September 2002	Accepted on 3 October 2002
Documentation standards and procedures for IT implementation	Delivered on 2 October 2002	Accepted 28 October 2002
Blueprint of processes, applications, data and interfaces	Delivered on 25 October 2002	Accepted 13 December 2002
Application architecture including IFAD major applications and description	Delivered on 25 October 2002	Accepted 13 December 2002
Detailed description of changes applied (if any) to the PeopleSoft model	Delivered on 25 October 2002	Accepted 13 December 2002
Design of environment: Information Systems (IS) and IT architecture. Alignment between IFAD and CGEY/standards for elements other than programme sponsor/system management component	Delivered on 4 October 2002	Accepted 14 October 2002
Model clients and servers configuration/standards for clients and servers	Delivered on 4 October 2002	Accepted 14 October 2002
Change and risk management strategy	24 December 2002	21 January 2003
Change management action plan	24 December 2002	21 January 2003
Benefits capture plan	24 January 2003	To be determined
Design of IT processes	21 January 2003	To be determined
Design of IT organization	21 January 2003	To be determined
Change-readiness assessment	March 2003	

¹ Deliverables in Bold have been accepted by the Steering Committee