

a

**FIDA**  
**FONDO INTERNACIONAL DE DESARROLLO AGRÍCOLA**  
**Consejo de Gobernadores – 28º período de sesiones**  
Roma, 16 y 17 de febrero de 2005

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



ÍNDICE

	PÁGINA
<b>I. INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>II. TEMA CENTRAL Y OBJETIVOS DEL PCE Y CAMBIOS FUNDAMENTALES PREVISTOS</b>	<b>1</b>
<b>III. PLAN, PROGRESOS Y RESULTADOS DEL PCE</b>	<b>2</b>
A. Reajuste del programa	2
B. Plan y progresos del programa	3
C. Cuestiones conexas	5
<b>IV. UTILIZACIÓN DEL PRESUPUESTO DEL PCE</b>	<b>6</b>



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

### I. INTRODUCCIÓN

1. Mediante la Resolución 116/XXIII aprobada en su 23º período de sesiones celebrado en febrero de 2000, el Consejo de Gobernadores aprobó un presupuesto de gastos de capital para un programa de reorganización de los procesos (PRP) durante los ejercicios financieros de 2000 a 2005, por un total de USD 26,0 millones. Se autorizó al Presidente a consignar el primer tramo de USD 1,3 millones (el 5% del presupuesto general) para un diseño detallado del programa. Esta fase de diseño se terminó y sus resultados se presentaron a la Junta Ejecutiva en diciembre de 2000. La Junta aprobó un segundo tramo de USD 15,5 millones a fin de llevar a cabo la fase actual de ejecución del PRP, actualmente denominado Programa de Cambio Estratégico (PCE). En abril de 2002 se seleccionó la empresa asociada en la ejecución (Cap Gemini Ernst & Young (CGEY)), con la que se negoció un contrato a precio fijo, firmado el 31 de mayo de 2002. La fase de ejecución comenzó en junio de 2002.
2. Se pidió al Presidente que informara sobre la marcha del programa al Consejo de Gobernadores en sus períodos de sesiones anuales y presentara un informe final en el período de sesiones que se celebraría en febrero de 2006. El informe más reciente sobre la marcha del programa se presentó a la Junta Ejecutiva en abril de 2004, y en septiembre de 2004 se facilitó un informe verbal actualizado.
3. El presente informe abarca el período comprendido entre el 16 de octubre de 2003 y el 2 de octubre de 2004 e incluye un examen del reajuste del PCE.

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

4. El tema central del programa es promover y lograr cambios en la organización que permitan al FIDA ser más eficaz y eficiente con miras a hacer realidad su visión y alcanzar el objetivo general de reducir la pobreza.
5. El objetivo principal de la actual fase de ejecución del PCE es simplificar los procedimientos administrativos y eliminar, en lo posible, el trabajo manual con ayuda de PeopleSoft, un conjunto integrado de programas informáticos disponible en el mercado.
6. Esta fase abarca tres procesos: **gestión financiera** (contabilidad, préstamos y donaciones, adquisiciones, viajes y gastos, gestión de la liquidez, contribuciones y presupuesto), **gestión de los recursos humanos** (organización del personal, contratación de consultores, desarrollo institucional y nómina) y **sistemas de información de gestión** (una arquitectura técnica y una estructura institucional de tecnología de la información adecuadas para PeopleSoft). Los cambios fundamentales en la gestión financiera se refieren a los procesos de contabilidad y presupuestación por actividades, así como a la descentralización de la preparación y el seguimiento del presupuesto. Los cambios en la gestión de los recursos humanos consisten en unificar y centralizar los datos sobre esos recursos, con una descentralización parcial de su introducción. Por último, los cambios fundamentales en los sistemas de información de gestión guardan relación con la solidez de la arquitectura técnica y el aumento de la capacidad de apoyo a los sistemas del FIDA.

### III. PLAN, PROGRESOS Y RESULTADOS DEL PCE

#### A. Reajuste del programa

7. Como se informó a la Junta Ejecutiva en su 81º período de sesiones, la necesidad de reajustar el programa obedecía a diversos factores<sup>1</sup>.
8. Como parte del reajuste se dio por terminada la participación de la CGEY como empresa asociada en la ejecución. En una reunión celebrada el 18 de diciembre de 2003 se llegó a un acuerdo amistoso entre el FIDA y la empresa para que ésta se retirara del programa.
9. Se introdujeron los cambios siguientes en la estructura del programa:
  - La unidad de gestión del programa se sustituyó por una unidad de ejecución del programa, encabezada por la Presidenta Adjunta de Finanzas y Administración e integrada además por un coordinador de tecnología de la información y un asesor en cuestiones de ejecución, para encargarse de la gestión cotidiana del programa.
  - Se creó un equipo de integración operacional, compuesto por los encargados de los procesos operativos, para supervisar la marcha del programa.
  - El Comité Directivo, encabezado por el Vicepresidente del FIDA e integrado además por los tres Presidentes Adjuntos, sigue proporcionando orientación estratégica para el PCE y supervisando su ejecución.
  - El Presidente del FIDA sigue siendo el patrocinador del programa.
10. A fin de disponer del apoyo y los conocimientos especializados que el FIDA necesitaba para proseguir la ejecución del programa, la dirección decidió crear un equipo integrado por técnicos de PeopleSoft con gran experiencia, que, actuando como contratistas independientes, se encargarían del PCE y dependerían directamente del Fondo. Se consideró que de esa manera se daría nuevo impulso al programa ya que el FIDA tendría la certeza de poder contar con personal debidamente capacitado *in situ* cuando fuera necesario.
11. El reajuste de la fase de ejecución del PCE consistió en dividirla en dos etapas:
  - a) La primera de ellas —etapa A— se centró fundamentalmente en completar la introducción y plena integración de los módulos de PeopleSoft en el Departamento de Finanzas y Administración, para lo cual fue necesario realizar primero algunos cambios en los procesos operacionales debido a las características operativas inherentes al programa informático. Se previó concluir esta etapa a mediados de 2004.
  - b) En la segunda etapa —etapa B— se utilizarán los sistemas y procesos mejorados para extender el cambio estratégico al resto de la organización, incluida la descentralización de actividades como la preparación del presupuesto, la introducción de datos y la presentación de informes. Se previó que esta etapa se ultimaría a principios de 2005.

---

<sup>1</sup> Entre estos factores figuran los siguientes:

- las diferencias de opinión entre los encargados de los respectivos procesos operativos del FIDA y la CGEY en cuanto al alcance de la labor que debían realizar, a raíz de lo cual esa empresa presentó una nueva propuesta para completar el trabajo, con un costo adicional de USD 1,892 millones, y
- la lentitud relativa con que habían avanzado las actividades, según se observó en septiembre de 2003, cuando la CGEY y el FIDA hicieron un balance de la situación. (EB 2004/81/R.28)

## B. Plan y progresos del programa

12. A continuación se facilita información actualizada sobre los principales aspectos del programa:
- a) **Sistemas financieros que ya han entrado en funcionamiento.** Los sistemas que ya han entrado en funcionamiento se examinaron para determinar las posibilidades de introducir cambios en su configuración y mejorar los procesos. Los sistemas se corrigieron y se volvieron a probar íntegramente para cerciorarse de que funcionaban bien.
  - b) **Recursos humanos y nómina.** Se completó satisfactoriamente la conversión de los datos acumulados en 25 años, que se introdujeron en el sistema de recursos humanos. Actualmente, se están llevando a cabo las siguientes tareas: incorporación de los datos relativos a los dos últimos años en el módulo de nómina; inclusión de una función adicional para facilitar los pagos con cargo a la partida de gastos de personal no recurrentes, y activación de una función de autoservicio para que los propios usuarios puedan actualizar sus datos personales en el sistema.
  - c) **Presupuestación.** El módulo de presupuestación de PeopleSoft entró en funciones el 14 de junio de 2004, cuando la División de Planificación Estratégica y Presupuesto incorporó directamente los datos presupuestarios en el nuevo entorno informático. Unos 60 empleados de todas las divisiones del FIDA revisaron y modificaron en el sistema los datos presupuestarios correspondientes a sus respectivas divisiones, tras haber recibido amplia capacitación en materia de introducción de datos y producción de informes en el sistema.
  - d) **Control de los recursos comprometidos.** La etapa B abarca la descentralización de la gestión del presupuesto en todo el FIDA. Esto entraña la extensión del acceso a PeopleSoft a representantes de todas las divisiones del Fondo en lo que se refiere a la introducción descentralizada de datos, la verificación del presupuesto y los procesos de aprobación de los compromisos registrados (por ejemplo, para la compra de bienes y servicios y la contratación de consultores) con cargo a los presupuestos de las distintas divisiones.
  - e) **Gestión de la liquidez.** Este módulo entró en funcionamiento el 30 de junio de 2004 y en una etapa inicial ha permitido mejorar la tramitación de los pagos en el sistema bancario. Continúa la labor de perfeccionamiento incorporando las funciones de carga de estados de cuenta bancarios, realización automática de conciliaciones bancarias y producción de informes. Cuando concluyan estas tareas se habrán logrado mejoras importantes en los procesos relacionados con la gestión cotidiana de la liquidez en el FIDA.
  - f) **Gestión de los activos.** Puesto que ya no era posible mantener el sistema de inventario diseñado para el FIDA, se decidió incluir también en la etapa A la puesta en funcionamiento de este módulo de PeopleSoft. Su introducción satisfactoria el 30 de junio de 2004 ha permitido transferir automáticamente información sobre los activos en el módulo correspondiente a medida que se efectúan las compras, lo cual facilita el seguimiento de los activos en el FIDA.

- g) **Préstamos y donaciones.** Después de realizar un examen completo de las necesidades de este sistema, el Comité Directivo del PCE aprobó la recomendación de reestructurar y mejorar el actual Sistema de Préstamos y Donaciones (SPD). Esta tarea se inició en julio de 2004 y continuará durante 2005. Esto permitirá, posteriormente, organizar la labor para iniciar el proceso de plena integración del SPD con los otros sistemas del FIDA.
- h) **Fondos suplementarios.** Esta actividad adicional del PCE tiene por objeto unificar a nivel institucional la información relativa a los fondos suplementarios y asegurar que se disponga de ella en todo el FIDA. En la etapa A se examinaron y documentaron los procedimientos actuales y se recomendó introducir diversas mejoras en el proceso operativo a fin de normalizar los correspondientes mecanismos de tramitación. También se hicieron algunas recomendaciones para mejorar la eficiencia del sistema en el registro de la entrada de fondos y disponer de informes que respondan a las necesidades del FIDA. Entre las actividades en curso —etapa B— figuran la definición de soluciones concretas para satisfacer las necesidades del FIDA en materia de presentación de informes, y la realización de un análisis de costos y beneficios con respecto a otras mejoras del sistema propuestas.
- i) **Gestión de los conocimientos.** El FIDA considera que la gestión de los conocimientos es una esfera fundamental en la que debe centrarse para fortalecer el impacto de sus proyectos en la erradicación de la pobreza rural y apoyar el desarrollo profesional de su personal. A fin de lograr estos objetivos, el Fondo ha definido para 2004-2005 cuatro iniciativas básicas e interrelacionadas, a saber:
- la formulación de una estrategia de gestión de la información y los conocimientos;
  - el fomento de una cultura de la gestión de los conocimientos;
  - el establecimiento de procesos y actividades para la gestión de los conocimientos, con los correspondientes instrumentos de apoyo, como el portal sobre la pobreza rural, y
  - la elaboración de una plataforma de tecnología de la información para apoyar la gestión de los conocimientos.

Para llevar a cabo estas iniciativas interrelacionadas se aprovecharán muchas actividades recientes que han contribuido a crear en el FIDA un entorno más favorable al desarrollo de una cultura de los conocimientos. Entre esas actividades figuran la Iniciativa para la integración de innovaciones, las investigaciones preliminares sobre las necesidades en materia de aprendizaje y conocimientos realizadas en 2004, la labor de los grupos temáticos, las notas sobre la experiencia del FIDA del Departamento de Administración de Programas, las actividades y los productos de la Oficina de Evaluación, etc.

En los próximos meses, el FIDA definirá con precisión sus necesidades y oportunidades en materia de gestión de los conocimientos y al mismo tiempo proseguirá su labor de investigación y consolidación. A finales de 2004, el Fondo formulará una estrategia y un enfoque generales para su ulterior definición y aplicación en 2005.

- j) **Simplificación de los procesos.** Un grupo de trabajo está llevando a cabo un análisis de los procesos a fin de evitar la duplicación de labores y aprovechar las oportunidades de mejoramiento que ofrece PeopleSoft. Los resultados obtenidos hasta ahora han permitido determinar diversas esferas en las que es posible introducir mejoras, algunas de las cuales se están llevando a cabo.

- k) **Gestión del cambio.** Durante el año pasado la labor se concentró en la introducción de cambios en las actividades de gestión a fin de asegurarse de que la organización estuviese preparada para los cambios resultantes de la aplicación de los nuevos sistemas y otros cambios en los procesos. Estas actividades abarcaron la determinación de los interesados directos, las comunicaciones internas y externas, y el seguimiento de la capacidad de cambio y del grado de capacitación.

13. Se prevé completar la fase de ejecución del PCE a comienzos de 2005, sin incluir la iniciativa de reestructuración del SPD. Por consiguiente, en 2005 la labor podrá centrarse en actividades regulares de mantenimiento y mejoramiento durante el ciclo de vida del sistema.

### C. Cuestiones conexas

14. Se está trabajando con dedicación y asiduidad a fin de que el FIDA pueda disponer de un sistema adecuado y sostenible. Para ello es preciso contar con una gestión constante del programa, una estructura de apoyo adecuada y una estrategia de gestión del cambio.

15. **Garantía de calidad.** Como parte de la gestión permanente de los riesgos y de los diversos problemas que plantea el PCE, en diciembre de 2003 y junio de 2004 se llevaron a cabo exámenes externos de garantía de calidad, para complementar los tres exámenes que se habían realizado entre marzo y julio de 2003. La empresa consultora encargada de esos exámenes formuló recomendaciones con miras a introducir mejoras en las esferas siguientes: planificación y organización; gestión y documentación; seguimiento de los problemas y gestión de los riesgos; capacitación en comunicaciones, y gestión del cambio a nivel institucional. La unidad de ejecución del programa está preparando un plan de acción basado en el último de estos exámenes para garantizar una aplicación apropiada de las recomendaciones.

16. **Apoyo de PeopleSoft.** Se ha ampliado la estructura de apoyo a los sistemas que entraron en funcionamiento en 2003, a fin de hacer frente a la creciente necesidad de estos servicios tras la entrada en funcionamiento de varios sistemas nuevos a finales de junio de 2004. Se está elaborando una estrategia de apoyo a fin de que el FIDA tenga la capacidad necesaria para sostener y desarrollar los sistemas de PeopleSoft.

17. **Capacitación.** Se sigue asignando prioridad a la capacitación del personal del Fondo para que utilice correctamente los sistemas de PeopleSoft, y del personal técnico para que preste el apoyo necesario. Una vez concluidos los exámenes de la etapa A posteriores a la puesta en marcha del sistema, se ha impartido a los participantes cursos de repaso y perfeccionamiento a fin de que comprendan mejor el funcionamiento de los sistemas. Se ha preparado un plan detallado de capacitación para la descentralización con objeto de coordinar las necesidades de capacitación de las distintas divisiones a medida que el acceso se extienda a usuarios de todo el FIDA; este proceso de despliegue se completará en enero de 2005. Se prevé suministrar capacitación y apoyo adicionales en 2005 para asegurarse de que las divisiones del Fondo puedan utilizar correctamente el sistema. Asimismo, se ha formulado un plan específico para la capacitación del personal técnico del FIDA.

18. **Gestión del cambio.** La estrategia de gestión del cambio se sigue centrando en el liderazgo de los altos cargos de la administración, la identificación del personal con el sistema, las comunicaciones, la capacitación y la gestión de los riesgos. Se presta especial atención a la descentralización de la gestión del presupuesto y el despliegue de los módulos, que se completará al final de la etapa B. Se ha actualizado el estudio de evaluación y seguimiento de la capacidad de cambio a fin de establecer una relación más concreta con la descentralización, y se ha ampliado la muestra de funcionarios del FIDA para que sea más representativa de sus distintas divisiones.

#### IV. UTILIZACIÓN DEL PRESUPUESTO DEL PCE

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

19. Mediante la Resolución 116/XXIII, aprobada en su 23° período de sesiones celebrado en febrero de 2000, el Consejo de Gobernadores aprobó un presupuesto de gastos de capital para el PRP por un total de USD 26,0 millones y un primer tramo de USD 1,3 millones para la fase de diseño (es decir, un máximo del 5% del presupuesto general). En diciembre de 2001 se habían gastado unos USD 1,0 millones del primer tramo.

20. Al 30 de septiembre de 2004 se habían utilizado en la primera fase del PCE cerca de USD 13,9 millones (es decir, el 90%, aproximadamente) del segundo tramo, que ascendía a USD 15,5 millones, aprobado por la Junta Ejecutiva en diciembre de 2000. En esos gastos se incluye el pago correspondiente a la terminación del contrato con la empresa CGEY (efectuado en abril de 2004).

21. Las principales categorías de gastos del presupuesto del PCE para 2004 han correspondido a la contratación de consultores independientes para la ejecución, tras la retirada de la CGEY, a la sustitución de personal para que los departamentos pudieran reemplazar a los funcionarios encargados del PCE, a las comunicaciones y a la garantía de calidad.

22. El costo previsto hasta la finalización de las actividades de ejecución en curso asciende a USD 1 476 984. Además, se ha reservado la suma de USD 125 000 para actividades de gestión de los conocimientos, incluidas en las categorías de gastos correspondientes a consultores y a equipo y programas informáticos. El gasto conjunto previsto asciende a USD 1 601 984 y el saldo neto previsto al final de la actual fase de ejecución se cifra en USD 11 496.

23. En el cuadro que figura a continuación se indican, desglosados por categoría de gastos, las asignaciones originales, las reasignaciones y los gastos efectuados en 2001, 2002, 2003<sup>2</sup> y 2004, así como las cantidades comprometidas al 30 de septiembre de 2004.

---

<sup>2</sup> Las cifras que figuran en la columna “Gastos en 2003” reflejan una discrepancia de USD 10 342 con respecto a las presentadas en el documento EB 2004/81/R.28. Esta discrepancia se debe a la conciliación de los compromisos para 2003 realizados en monedas distintas del USD.

**GASTOS DEL PCE ENTRE 2001 Y SEPTIEMBRE DE 2004**  
(en USD)

Categoría	Asignaciones totales	Reasignaciones presupuestarias	Asignaciones totales ajustadas	Gastos en 2001	Gastos en 2002	Gastos en 2003	Cantidades comprometidas al 30 de septiembre de 2004	Saldo
Sustitución de personal	2 870 254	-167 000	2 703 254	338 254	651 539	1 123 178	590 283	0
Consultores	1 573 263	3 786 707	5 359 970	141 828	99 401	774 738	3 260 084	1 083 918
Contrato de la CGEY	5 780 208	-1 446 666	4 333 542	0	1 523 768	1 104 266	1 705 508	0
Viajes y capacitación	881 038	-451 000	430 038	29 038	110 535	201 402	34 531	54 532
Otros gastos	98 237	-23 000	75 237	26 237	11 467	13 467	14 000	10 065
Programas informáticos	2 022 000	-789 041	1 232 959	0	781 015	198 207	167 343	86 394
Equipo informático	975 000	390 000	1 365 000	0	7 507	653 410	325 512	378 571
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>535 357</b>	<b>3 185 232</b>	<b>4 068 669</b>	<b>6 097 262</b>	<b>1 613 480</b>