

برنامج
الأغذية
العالمي



Programme
Alimentaire
Mondial

World
Food
Programme

Programa
Mundial
de Alimentos

**Segundo período de sesiones ordinario
de la Junta Ejecutiva**

Roma, 15-17 de mayo de 2002

NOTAS INFORMATIVAS



Distribución: GENERAL

WFP/EB.2/2002/INF/9

13 mayo 2002

ORIGINAL: INGLÉS

INFORME FINAL SOBRE EL PROGRAMA DE MEJORA DE LA GESTIÓN FINANCIERA (FMIP)

La tirada del presente documento es limitada. Los documentos de la Junta Ejecutiva se pueden consultar en el sitio Web del PMA (<http://www.wfp.org/eb>).

INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS DEL FMIP

1. El Programa de Mejora de la Gestión Financiera (FMIP) se estableció en 1995 para abordar las limitaciones de la capacidad del PMA para gestionar sus recursos e informar sobre su utilización. Estas limitaciones se han visto exacerbadas por un rápido aumento de la actividad del Programa, cambios significativos en las características de las operaciones y crecientes expectativas de los donantes.
2. En aquella fecha, el objetivo era desarrollar un sistema de información que permitiera a la organización integrar y gestionar *todos* sus recursos, de personal, de ayuda alimentaria y financieros. Más concretamente, el objetivo del FMIP era implantar un sistema que garantizara la responsabilidad financiera, la eficacia en función de los costos, el control, la transparencia y la rendición de informes en tiempo real.
3. Actualmente, se han alcanzado de forma general los objetivos declarados del FMIP y se ha producido la entrega del nuevo sistema de información institucional: el Sistema Mundial y Red de Información del PMA (WINGS). El Programa avanza ahora hacia la fase siguiente: la integración de este sistema en los procesos de las actividades diarias del PMA de forma que produzca las máximas ventajas para todos.

ALCANCE Y CRONOLOGÍA DEL PLAN DEL FMIP

4. Para alcanzar sus objetivos, el FMIP se concibió como un plan integrado en el que se combinarían proyectos tácticos de corto plazo y una estrategia a más largo plazo para mejorar la gestión financiera general tanto en la Sede como en las oficinas en los países. El plan del FMIP se aprobó a comienzos de 1996, y su aplicación en gran escala comenzó a finales del mismo año.
5. El plan se estructuró de la siguiente forma:
 - adelantos a corto y medio plazo, como una serie de sistemas y aplicaciones, de bajo costo, de información táctica y de apoyo operacional, con objeto de lograr mejoras inmediatas hasta que se consiga introducir un nuevo sistema institucional integrado; y
 - adelantos a largo plazo para remodelar los principales procesos operativos y poner en práctica un sistema de información estratégico totalmente integrado para administrar los recursos financieros y humanos, controlar las transacciones financieras, gestionar los productos alimenticios y satisfacer la mayor parte de las necesidades de información de los donantes y de la Organización.

Breve cronología de la ejecución del FMIP

📅 1995

- Se elaboran dos documentos: Fortalecimiento del Programa de Mejora de la Gestión Financiera del PMA (un documento de alcance), y Nueva Visión (un plan estratégico de gestión de la información en el que se incluye la remodelación de los procesos de gestión).



1996

- Febrero: el Director Ejecutivo aprueba el plan.
- Se crea el Comité Directivo del FMIP, presidido por el Director Ejecutivo Adjunto y constituido por los Directores de Operaciones, Finanzas (FS); (que actúa también como Director del FMIP), Estrategias y Políticas (SP) y Servicios de Gestión (MS), el Director de la Oficina de Auditoría Interna (OEDA), en calidad de observador, y el Director de Programa del FMIP, como Secretario.
- Septiembre: el PMA modifica su estrategia de gestión de proyectos, al asumir la responsabilidad plena y prescindir de los servicios de un consultor para la ejecución de los proyectos.

1997

- Se empieza a trabajar en los objetivos a corto plazo con objeto de mejorar los sistemas de información anteriores para la continuación de las operaciones, y de aplicar soluciones tácticas, no integradas y provisionales para alcanzar objetivos intermedios.
- De forma simultánea, el objetivo estratégico a largo plazo de lograr una capacidad integrada de intercambio y procesamiento de información se descompone en servicios de apoyo (que abarcan las compras, finanzas y recursos humanos) y actividades básicas (que abarcan la movilización de recursos, sistema de planificación y gestión de proyectos, programación y asignación de recursos, gestión de la logística y seguimiento de productos).
- Se completan todos los *proyectos tácticos a corto plazo*, incluidos los proyectos provisionales de rendición de informes a los donantes y del sistema de programación y asignación de recursos. *Se completan las actividades a corto y medio plazo. El FMIP se centra ahora por completo en las soluciones a largo plazo.*
- Se introducen dos *proyectos estratégicos* a más largo plazo para sistemas de movilización de recursos y de seguimiento de productos, que utilizan, respectivamente, las herramientas informáticas *Lotus Notes* y *Oracle*.
- Octubre: se hace pública una solicitud de propuestas a fin de encontrar una solución adecuada para la gestión de la información institucional.

1998

- El Director Ejecutivo constituye el Comité de supervisión del presupuesto del FMIP, presidido por el Director Ejecutivo Adjunto, y en el que participan los Directores de la Oficina de Presupuesto (OEDB) y la Dirección de Estrategias y Políticas (SP), como miembros, y el Director de Programa del FMIP, como Secretario.
- Septiembre: se selecciona SAP R/3 como herramienta de gestión de la información institucional, y se selecciona a su proponente, IBM, como asociado en la ejecución.
- Octubre: se inaugura el Sistema de apoyo a la gestión de la información estratégica (SIMSS) con el objetivo de permitir el acceso *en línea*, para enero de 2000, de todos los proyectos de **servicios de apoyo** estratégicos a largo plazo (incluidos Recursos Humanos, Viajes, Finanzas y Compras).

1999

- Se toma la decisión de englobar en una única iniciativa, Sistema integrado de operaciones y estrategias (OASIS), todos los *proyectos de operaciones estratégicas a*



largo plazo, incluidas la gestión de la logística, programación de recursos, y planificación y gestión de proyectos. *Los sistemas SIMSS y OASIS se convierten en el objeto principal de los esfuerzos de diseño y ejecución del FMIP.*

- Junio: el asociado en la ejecución entrega un prototipo para finanzas y compras que se aprueba en agosto.
- Septiembre: se modifica la estrategia original de confiar a la FAO la gestión de las nóminas, lo que obliga al PMA a desarrollar y hacerse cargo de un sistema propio de gestión de nóminas dentro del sistema institucional.
- La fase de diseño alcanza su máxima intensidad, tanto para el sistema OASIS como el SIMSS (excepto en lo que se refiere a recursos humanos y nóminas, en los que era necesario profundizar y que quedaron, en consecuencia, excluidos de la estrategia de entrada en funcionamiento del SIMMS). También se comienza a ejecutar una solución provisional para la gestión de viajes.

📁 2000

- Se completan las actividades de configuración, pruebas y conversión de datos de todos los componentes del sistema OASIS y el sistema SIMSS revisado.
- Marzo: se confirma el precio del sistema para la gestión de información sobre recursos humanos y nóminas.
- Se prepara la transferencia de todos los datos financieros y operativos del sistema anterior al nuevo y su entrada en funcionamiento en la Sede del PMA y en los despachos de El Cairo y Managua; se imparte capacitación a más de 600 empleados.
- Diciembre: se respeta la fecha límite del 31 de diciembre y comienza la transición al nuevo sistema.

📁 2001

- 17 de enero: el nuevo sistema —bautizado oficialmente como Sistema Mundial y Red de Información del PMA, o WINGS— entra en funcionamiento en Roma, El Cairo y Managua.
- Se establece un Centro de Competencia para proporcionar apoyo y asistencia a los usuarios del WINGS y para el seguimiento del proceso de incorporación de las funciones que no eran fundamentales para la estrategia de entrada en funcionamiento.
- Septiembre: se imparte capacitación a 50 personas más de las oficinas regionales para la completa extensión del WINGS a los cuatro despachos sobre el terreno restantes.
- Se introducen soluciones provisionales para viajes, emisión de nóminas y contratación, empleando módulos del programa SAP, en espera de la completa integración del módulo de recursos humanos.
- Diciembre: se disuelven de forma oficial la Dependencia del FMIP y el Comité Directivo, lo que marca la finalización del FMIP y el comienzo de una nueva fase: la integración del WINGS en todos los ámbitos de actividad del PMA.

📁 2002

- Enero: se produce la puesta en funcionamiento con éxito del módulo para recursos humanos y nóminas, coincidiendo con el lanzamiento de la moneda única en los países pertenecientes a la “zona del euro”.



- A finales de enero, 12 oficinas en los países, que gestionan entre el 60% y el 70% de los recursos del PMA, han puesto en marcha el WINGS y continúa el proceso de extensión a las restantes oficinas en los países.
- Marzo: el PMA realiza el cierre de cuentas para el bienio 2000–2001 y el Director Ejecutivo firma los estados financieros el 2 de abril, lo que supone un hito significativo e indica que el sistema funciona.

EL SISTEMA DE INFORMACIÓN INSTITUCIONAL—WINGS

6. La ejecución con éxito del sistema WINGS, el nuevo sistema de información institucional integrado del PMA, marca la conclusión del FMIP. Por vez primera, se integra en un único sistema mundial, accesible *en línea* y en tiempo real, la información sobre los proyectos, financiera y de recursos humanos. No solo constituye un logro para el PMA, sino que es además la primera vez que se aplica un sistema de gestión de la información que abarca a la totalidad de un organismo del sistema de las Naciones Unidas.
7. WINGS es un sistema de gestión de proyectos completo (que abarca desde la planificación del concepto hasta la ejecución y terminación). Permite mantener datos de contabilidad actualizados; asegura la gestión coherente de los fondos y de los costos de los proyectos; permite la gestión de los recursos humanos desde la contratación hasta el cese de la relación laboral y presenta abundantes funciones de análisis y de rendición de informes.
8. El sistema WINGS depende de la integración de numerosos módulos o actividades diferentes, según se muestra en el Anexo. A continuación se describen brevemente los principales módulos y actividades:

Módulos o actividades constituyentes del sistema de gestión institucional

📁 Programación

9. Esta actividad vincula las contribuciones de los donantes con proyectos aprobados en el sistema WINGS y con solicitudes de las oficinas en los países, y asigna fondos a proyectos específicos.

📁 Compras

10. Este módulo abarca todo tipo de actividades de compras (transporte terrestre y servicios relacionados, alimentos, artículos no alimentarios, otros tipos de servicios, etc.) y el proceso de compras en su totalidad (pedido, orden de compra, recepción de productos y autorización de pagos). Todos los documentos justificativos del proceso de compras, como las solicitudes de precios y órdenes de compra, se registran en el sistema WINGS.

📁 Transporte externo

11. Este módulo realiza el seguimiento de datos sobre la marcha del transporte, como las etapas de entrega intermedias y los conocimientos de embarque, y además registra los contratos con transportistas de buques de línea y fletes, como órdenes de compra de servicios de transporte, y pagos correspondientes.



📁 **Recursos humanos, nóminas y viajes**

12. Un extenso conjunto de componentes funcionales del sistema WINGS para la gestión de los *recursos humanos* (incluidos los viajes) proporciona a todos los empleados con responsabilidad del PMA la información que necesitan sobre la gestión de los recursos humanos, así como un sistema completo de registro de los derechos adquiridos, administración del personal y de seguimiento e información sobre costos de personal. Este sistema ha permitido al PMA, por primera vez, administrar y gestionar su propio sistema de nóminas.

Otros módulos o actividades estratégicos vinculados al sistema de gestión institucional

📁 **Sistema para la aprobación de proyectos (SPA)**

13. El SPA gestiona la preparación de proyectos y el proceso de aprobación. La información esencial para el seguimiento y evaluación de la ejecución de proyectos, como datos normalizados de hitos, tonelajes y costos de planificación, se vincula al sistema de gestión institucional.

📁 **Sistema de movilización de recursos (SMR)**

14. El SMR se utiliza para registrar toda la información correspondiente a contactos, correspondencia y negociaciones con los donantes. Una vez que una contribución se confirma en el SMR, esta información entra en el sistema WINGS, se crea un fondo y se proporciona información sobre su estado y las partidas pendientes de cobro.

📁 **Sistema de análisis, procesamiento y seguimiento de productos (COMPAS)**

15. Se trata del sistema de seguimiento que registra el proceso que siguen los productos, desde el puerto o punto de entrega hasta la distribución final. La interfaz con WINGS comienza con el intercambio de información previa a la llegada del producto (es decir, solicitudes de recursos, solicitudes de compra y órdenes de compra) con objeto de informar a las oficinas en los países del envío de productos con destino a puertos en los respectivos países.

📁 **Guía de contabilidad para las oficinas en los países e Interfaz SAP (COAG-SAPInt)**

16. Mientras el sistema WINGS se extiende progresivamente a las oficinas sobre el terreno, las oficinas en los países que aún no disponen de conexión *en línea* utilizan un programa provisional llamado COAG-SAPInt para registrar las entradas y salidas de caja. Cada mes, se envía a Roma la información sobre transacciones, que se carga en el sistema WINGS de forma automática.

SITUACIÓN PRESUPUESTARIA AL MES DE ABRIL DE 2002

17. Según se indicó en la Nota Informativa del PMA, WFP/EB.1/2002/INF/14, Informe sobre la Situación del Programa de Mejora de la Gestión Financiera, remitida a la Junta Ejecutiva en febrero de 2002, y según se muestra en el cuadro siguiente, la ampliación de los plazos del proyecto y la mayor complejidad del nuevo sistema de información han afectado al presupuesto del FMIP. Además, las nuevas funciones del sistema, como los



componentes de gestión de nóminas y flujos de tesorería, no estaban contempladas en el plan original, y la decisión de incorporarlas se realizó una vez iniciado el proyecto.

18. Con objeto de reducir al mínimo los costos adicionales, se han mantenido negociaciones con el asociado en la ejecución para identificar la forma más rentable de completar el sistema de información institucional conforme al plan del FMIP.
19. A pesar de los costos adicionales, creemos que el sistema WINGS se ha aplicado con éxito a un costo inferior al del sector privado y al de otros organismos del sistema de las Naciones Unidas. Los costos totales del proyecto son actualmente los siguientes:

RESUMEN DE LOS COSTOS DEL PROYECTO FMIP AL MES DE ABRIL DE 2002
--

Principales actividades	Total (millones de dólares EE UU)
WINGS (incluido el programa informático, los costos de los asociados en la ejecución y el personal de apoyo)	32,58
Infraestructura (incluidas las conexiones y estaciones de trabajo)	6,10
Almacén de datos y gestión de documentos	0,80
Transferencias de datos del sistema anterior	1,00
Actividades de desarrollo de otras aplicaciones (incluidos COMPAS, SMR y COAG-SAPInt)	2,00
Mejora operacional	1,00
Total parcial	43,48
Partida adicional:	
Proyecto de transición SAP (apoyo, mudanza, etc.)	2,80
Total	46,28

MÁS ALLÁ DEL FMIP: INTEGRACIÓN DEL SISTEMA WINGS

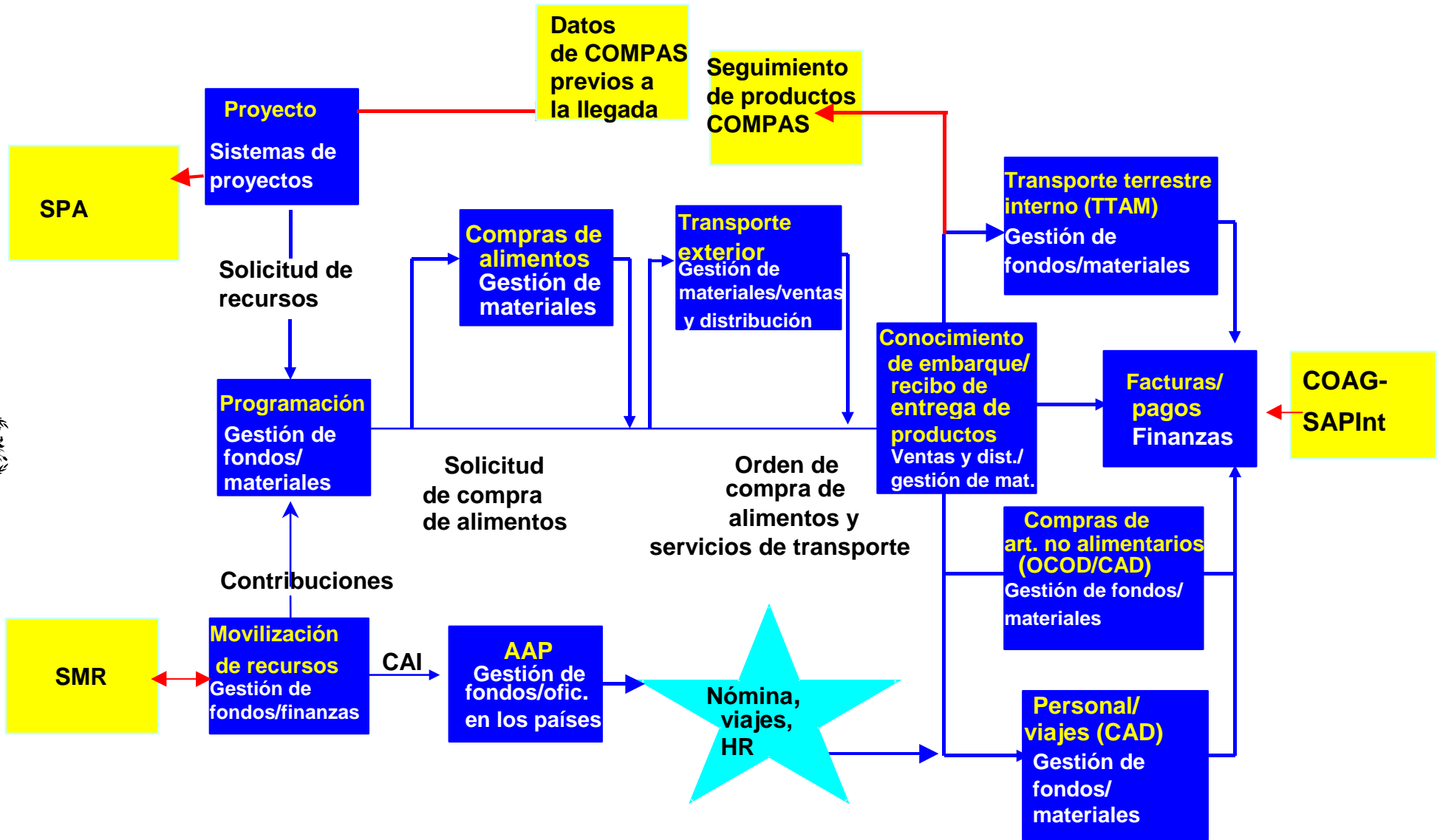
20. Una VEZ realizada con éxito la implantación, entrada en funcionamiento y extensión del sistema de información institucional, se han alcanzado los objetivos a corto y largo plazo del FMIP y el programa se ha completado de forma eficaz.
21. El PMA entra ahora en una nueva fase, igualmente crítica: integrar el sistema WINGS en todos los ámbitos de las actividades del PMA y asegurar la inmediata utilización de dicho sistema por todos los usuarios involucrados, así como la identificación de éstos con el propio sistema. El PMA ha entrado, de hecho, en una nueva era en lo que se refiere a la gestión de la información.
22. De forma complementaria a la introducción de un sistema nuevo y complejo como es WINGS, se plantea ahora el reto de establecer un sistema de mantenimiento y apoyo rápido, pero rentable, y de introducir medidas adicionales para la estabilización, mejora y actualización del sistema, así como otras medidas posteriores a la ejecución.
23. No obstante, en esta nueva fase, en lugar de seguir la estrategia de gestión definida de forma específica para el FMIP, serán los propios usuarios quienes impulsen estas



actividades, con un amplio apoyo de la recién formada Dirección de Tecnología de la Información y de las Telecomunicaciones (ICT).

24. La integración del sistema es de una importancia crucial. En un sistema integrado como WINGS, en el que todos los procesos están vinculados y son interdependientes, el éxito del sistema a largo plazo depende de los propios usuarios, no únicamente de los técnicos.
25. Las actividades para la integración del sistema son las siguientes:
 - Especial atención a la gestión del cambio, con los siguientes componentes:
 - fortalecimiento de la capacitación del personal sobre el terreno y en la Sede y transferencia de conocimientos a miembros del personal por parte de los consultores y demás personal ya capacitado;
 - extensión inmediata del sistema a las oficinas en los países, incluido el desarrollo de una estrategia para las oficinas sobre el terreno que no disponen de acceso directo a WINGS;
 - asegurar que el personal básico de las unidades usuarias utilice WINGS en su trabajo diario e impulse mejoras y cambios en el sistema; y, posiblemente el componente más importante,
 - introducción de prácticas de gestión basadas en WINGS en todos los niveles: para las operaciones de seguimiento y evaluación, el análisis de la disponibilidad de fondos y de los gastos realizados, la programación de recursos para las operaciones y todas las demás actividades del PMA.
 - mantenimiento y apoyo técnico del WINGS, con una dependencia cada vez menor del PMA respecto del asociado en la ejecución para dicho mantenimiento y apoyo, y la transferencia de los conocimientos necesarios al Centro de Competencia y a los principales usuarios sobre el terreno;
 - terminación de las tareas pendientes en el módulo de recursos humanos y nóminas que no se consideraron fundamentales para la entrada en funcionamiento del sistema de nóminas.
26. Como se señaló anteriormente, en diciembre de 2001 se disolvió el Comité Directivo del FMIP. En el marco de la integración del WINGS, el Comité para Asuntos de Administración y Gestión ha recibido también el encargo de actuar como Junta para la Tecnología de la Información y de las Telecomunicaciones y de dirigir y supervisar todas las actividades e iniciativas relacionadas (véase ED2002/002).





RELACIÓN DE SIGLAS UTILIZADAS EN ESTE DOCUMENTO

AAP	(Presupuesto) administrativo y de apoyo a los programas
CAD	Costo de apoyo directo
CAI	Costo de apoyo indirecto
COAG-SAPInt	Guía de contabilidad para las oficinas en los países e interfaz SAP
COMPAS	Sistema de análisis, procesamiento y seguimiento de productos
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
FMIP	Programa de Mejora de la Gestión Financiera
FS	Dirección de Finanzas
ICT	Dirección de Tecnología de la Información y de las Telecomunicaciones
MS	Servicios de Gestión
OASIS	Sistema integrado de operaciones y estrategias
OCOD	Otros costos operacionales directos
OEDA	Oficina de Auditoría Interna
OEDB	Oficina de Presupuesto
SIMSS	Sistema de apoyo a la gestión de información estratégica
SMR	Sistema de movilización de recursos
SP	Estrategias y Políticas
SPA	Sistema para la aprobación de proyectos
TTAM	Transporte terrestre, almacenamiento y manipulación
WINGS	Sistema Mundial y Red de Información del PMA

