



Evaluación Intermedia de los Compromisos del IDB-9

Solución Integrada de Negocios: Programa Óptima

Informe Detallado



Clasificación: Documento Público
Versión Original: Inglés
Traducción al Español: Marzo de 2013



Este trabajo se distribuye bajo una licencia Creative Commons (CC BY-NC-ND 3.0). Usted es libre de copiar, distribuir y comunicar públicamente esta obra a terceros, bajo las siguientes condiciones:



Reconocimiento – Debe reconocer los créditos de la obra de la manera especificada por el autor o el licenciador (pero no de una manera que sugiera que tiene su apoyo o apoyan el uso que hace de su obra).



No comercial - No puede utilizar esta obra para fines comerciales



Sin obras derivadas - No se puede alterar, transformar o ampliar este trabajo.

Renuncia - Alguna de estas condiciones puede no aplicarse si se obtiene el permiso del titular de los derechos de autor.

© **Banco Interamericano de Desarrollo, 2013**

Oficina de Evaluación y Supervisión

1350 New York Avenue, N.W.

Washington, D.C. 20577

www.iadb.org/evaluacion

SÍNTESIS

Durante 2008 y 2009, el Banco Interamericano de Desarrollo (el BID, o el Banco) evaluó y documentó las debilidades y las restricciones de sus capacidades de tecnología de la información (TI) y, en 2008, creó el proyecto Guía de TI (más tarde el Programa Óptima) para solucionar estos problemas.

Como parte del Informe del BID-9, el Banco se comprometió a implementar el Programa Óptima para mejorar su eficiencia en la prestación de servicios a través de TI. Durante 2009, se amplió el alcance del programa y el eje central se volcó hacia los procesos de negocio en lugar de los sistemas de TI. Como consecuencia, el presupuesto asignado al programa aumentó de los US\$37 millones originales a US\$55,5 millones.

El Programa Óptima sufrió dos contratiempos y cambios de dirección importantes. El primero a principios de 2009, cuando las irregularidades en la contratación de la empresa consultora interrumpió el proyecto durante ocho meses; y el segundo a fines de 2010, cuando la alta administración del Banco planteó algunas preocupaciones respecto del rumbo del programa. El equipo fue trasladado a la Oficina de Planificación Estratégica y Efectividad en el Desarrollo (SPD) y se contrató a un nuevo gerente, proceso que retrasó nuevamente el trabajo por alrededor de ocho meses. Desde fines de 2011, el programa Óptima ha estado a cargo de un nuevo equipo.

Si bien el Banco aún no ha implementado los cambios necesarios en sus procesos internos y sistemas de TI para responder a los requerimientos establecidos en el reporte del BID-9, el nuevo equipo de Óptima ha implementado los mecanismos necesarios para que este programa funcione, y actualmente avanza a buen ritmo.

PREFACIO

El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) atraviesa un período de rápidos cambios en respuesta al dinamismo económico de la Región a la que asiste así como a la creciente competencia del mercado financiero internacional. Durante la última década, los países de América Latina y el Caribe han tenido un mayor acceso a fuentes alternativas de financiamiento y una capacidad creciente de generar e intercambiar conocimiento entre ellos. Al igual que otros bancos multilaterales de desarrollo, el BID busca adaptarse a este cambiante panorama internacional asegurándose de ser una institución que brinde respuestas a las necesidades de los países prestatarios y haciendo el uso más efectivo de recursos crecientemente escasos.

En 2010, la Asamblea de Gobernadores del BID aprobó el Noveno Aumento General de Recursos del BID (BID-9). El Acuerdo del BID-9 estableció una serie de reformas destinadas a reforzar el foco estratégico, la efectividad en el desarrollo y la eficiencia del Banco para ayudarlo a permanecer competitivo y relevante en los años venideros. Como parte de ese Acuerdo, se le encomendó a la Oficina de Evaluación y Supervisión del BID (OVE) la realización de una evaluación intermedia – a ser presentada al Consejo de Gobernadores en marzo de 2013 – a fin de examinar el avance del BID en la implementación de esas reformas. La evaluación completa se encuentra disponible en www.iadb.org/evaluacion.

El presente documento es uno de los veinte informes detallados elaborados por OVE para contribuir a la evaluación del BID-9. Su finalidad es determinar si se han implementado los requisitos del BID-9 en forma plena y efectiva, así como hacer recomendaciones para reforzar esa implementación con miras al futuro. El objetivo principal de este informe y de la evaluación en su conjunto consiste en brindarles elementos a los Gobernadores, el Directorio y la Administración del BID para hacer que el BID sea lo más fuerte y efectivo posible en la promoción del crecimiento económico y la reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe.

ÍNDICE

SIGLAS Y ABREVIATURAS

I.	INTRODUCCIÓN	1
II.	ANTECEDENTES DEL PROGRAMA ÓPTIMA	1
III.	PROGRAMA ÓPTIMA: ENFOQUE ACTUAL.....	6
IV.	HALLAZGOS	10
V.	CONCLUSIONES.....	13
ANEXO A:	<u>DETALLE DE LOS COSTOS DEL PROGRAMA ÓPTIMA</u>	

El presente informe detallado fue elaborado por Miguel Soldano. Todos los documentos de referencia han sido revisados y discutidos dentro de OVE y circulados a la Administración para comentarios. Los demás documentos de referencia y la evaluación completa del BID-9 pueden ser encontrados en la página web: www.iadb.org/evaluacion.

SIGLAS Y ABREVIATURAS

BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BID-9	Noveno Aumento General de Recursos
TI	Tecnología de la Información
ERP	Planificación de Recursos Institucionales
VPF	Vicepresidencia de Finanzas y Administración
EVP	Oficina del Vicepresidente Ejecutivo
HR	Recursos Humanos
SPD	Oficina de Planificación Estratégica y Efectividad en el Desarrollo

I. INTRODUCCIÓN

- 1.1 El presente documento evalúa el grado de cumplimiento del Banco Interamericano de Desarrollo (el BID, o el Banco) de su compromiso de mejorar la eficiencia en la prestación de servicios a través de la tecnología de información, según se establece en el Informe del BID-9: “Para asegurarse de que el Banco brinde servicios eficaces, la información es esencial. Con esa finalidad, entre 2008 y 2009 se realizó una evaluación general de las capacidades y la suficiencia en tecnología de información, que condujo a la creación del Programa Óptima, cuyo componente principal es la aplicación de una Solución de Planificación de Recursos Institucionales que proporcione una solución integrada a los procesos de negocios operativos e institucionales del BID y de sus clientes”¹.
- 1.2 En el documento se describe la historia del Programa Óptima, que ha tenido tres comienzos distintos, en cada oportunidad con diferentes equipos, diferentes estructuras de gobernanza y con servicios de asesoramiento provistos por diferentes reconocidas empresas consultoras, y luego se evalúa si el Banco en conjunto aprendió de estas experiencias y realizó los ajustes necesarios para asegurarse de que el tercer intento sea exitoso.
- 1.3 Para la elaboración del presente documento, el equipo entrevistó a distintas partes interesadas y llevó a cabo un examen de documentos y presentaciones relevantes al Directorio Ejecutivo.

II. ANTECEDENTES DEL PROGRAMA ÓPTIMA

- 2.1 Durante varios años el Banco tuvo diversas oficinas de TI independientes y semi-autónomas que funcionaban con muy poca coordinación y colaboración. Esta estructura no permitía una gestión estratégica ni promovía una integración efectiva de los sistemas de TI. Muchos de los principales sistemas que aún hoy se utilizan en el Banco se desarrollaron o implementaron en ese período. En 2005, el Banco comenzó una iniciativa para centralizar todas las funciones de TI. Si bien se consolidaron las oficinas principales, actualmente algunos departamentos del Banco todavía tienen sus propias oficinas de TI. Para agravar la situación, la realineación de 2007 introdujo cambios sustanciales en los procesos del Banco sin prever tiempo ni recursos suficientes para adaptar adecuadamente la infraestructura de TI.
- 2.2 En respuesta a los cambios estructurales y de proceso resultado de la realineación del Banco de 2007, la Administración creó el programa llamado Guía de TI, actualmente conocido como Programa Óptima, para adaptar e integrar los procesos y sistemas operativos del Banco. Originalmente, este proyecto estaba a cargo del departamento de TI. En junio de 2008, se contrató a una conocida firma

¹ AB-2764, Capítulo 4, Agenda para un Banco Mejor, párr. 4.21.

consultora para (i) evaluar el estado de los procesos de negocio y la gestión de la información; (ii) identificar brechas en las necesidades y las capacidades de negocios, y (iii) elaborar recomendaciones para satisfacer estas necesidades a través de un cambio en los procesos y la tecnología. Una vez finalizado el trabajo en la parte operativa, se decidió extender el alcance del programa a las áreas institucionales. Como resultado, se elaboró la “Guía para sistemas operativos e institucionales en una organización matricial” (GN-2496), que el Directorio aprobó en noviembre de 2008. Para este programa, se aprobó un presupuesto de US\$37 millones.

- 2.3 El documento de la Guía proporcionaba un diagnóstico de los sistemas operativos e institucionales y un plan para racionalizar los procesos de negocio e implementar una nueva plataforma integrada de TI, empleando una solución de planificación de recursos institucionales (ERP) tanto para las áreas operativas como para las institucionales. Los principales problemas identificados en ese informe se muestran en el Cuadro 1.

Cuadro 1. Problemas de TI identificados en el informe de la Guía

Problema	Ejemplo
Mala calidad de los datos	Necesidad de examinar diversos sistemas para obtener datos correctos.
Falta de integración de los sistemas	Es necesario ingresar datos similares en distintos sistemas.
Falta de funcionalidad o funcionalidad incorrecta	No hay un sistema de gestión de proyectos estándar para ejecución de proyectos.
Falta de estandarización	Los códigos de “subtipo de operación” son diferentes en OPUS que en LMS.
Falta de gobernanza de procesos y TI	Es muy difícil encontrar documentos operativos. No existen procedimientos claros para subir documentos a IDBDocs.
Falta de gestión del conocimiento	Las lecciones aprendidas de los proyectos del Banco son difíciles de encontrar.
Falta de uniformidad en la comunicación e informes	No hay colaboración ni una herramienta de gestión de proyectos que permita trabajar en una organización matricial.
Asignación de recursos <i>ad hoc</i>	No hay un sistema para determinar la disponibilidad de los funcionarios para formar equipos de proyectos.

- 2.4 Con el fin de solucionar estos problemas y seguir el plan, se estableció un equipo de gestión del programa a fines de 2008. Cuando la Administración tomó conciencia de que el alcance del programa excedía el área de TI, la dirección del programa se trasladó del departamento de TI a la Vicepresidencia de Finanzas y Administración (VPF) (a pesar de que la firma consultora había recomendado que el equipo debía estar bajo la supervisión directa de la Vicepresidencia Ejecutiva (EVP)).
- 2.5 A principios de 2009, el contrato de la firma se había prorrogado y el equipo estaba listo para seguir adelante con el programa. Sin embargo, algunas irregularidades relacionadas con la conducta ética de un miembro del personal del Banco con respecto a las negociaciones con dicha firma ocasionaron la

- interrupción del programa durante aproximadamente ocho meses y la suspensión del contrato. Una vez aclarado el incidente, el Banco emitió una nueva solicitud de propuestas y en noviembre de 2009, contrató a otra empresa consultora, Deloitte, para continuar el estudio comenzado por su antecesor y para asesorar al Equipo de Óptima sobre la implementación de la solución de ERP.
- 2.6 Después de casi un año de trabajar con Deloitte, el equipo constató que el análisis previo había subestimado el trabajo y el tiempo necesarios para la implementación de la solución de ERP. Por otra parte, se amplió el alcance del programa con el fin de incluir a Recursos Humanos (HR)² y una iniciativa para promover la conectividad con los clientes en la misma solución de ERP. Por lo tanto, el equipo concluyó que la suma original de US\$37 millones era insuficiente para completar el programa. El equipo preparó un caso de negocio (GA-245-9) que incluía un análisis costo-beneficio donde se mostraba la posibilidad de obtener eficiencias de entre un 10% a un 15% y tasas de retorno de un 6% a un 20%, y presentó este documento al Directorio junto con una solicitud para aumentar el presupuesto del programa a un total de US\$55,5 millones. El Directorio aprobó el incremento en noviembre de 2010 (GA-245-3).
- 2.7 Durante 2009 y 2010, el equipo del Programa Óptima produjo una parte importante del trabajo analítico necesario para una transformación institucional:
- Plan del proyecto
 - Caso de negocio
 - Estrategia de comunicación
 - Identificación de los procesos y requerimientos de negocio
 - Análisis de brechas (*fit/gap*) de las principales soluciones de ERP
 - Estrategia de gestión de riesgos y problemas
 - Análisis del costo total de propiedad
- 2.8 Mientras se llevaba a cabo el trabajo establecido en el plan del Programa Óptima, el programa financió una serie de proyectos tácticos para mantener el negocio en funcionamiento hasta la implementación completa de la solución de ERP —hasta la fecha, un total de 21 proyectos por la suma de US\$4,75 millones (ver Tabla 1). Óptima también financió otros proyectos que no se consideran tácticos —por ejemplo, MapAmericas (2011) y el sistema de monitoreo de la cooperación técnica (2012).
- 2.9 Para la segunda mitad de 2010, sobre la base del análisis de brechas preparado por Deloitte, el equipo de Óptima había seleccionado a SAP³ como la solución de

² Según el plan original, el módulo de HR no estaba incluido; HR ya estaba utilizando un ERP de PeopleSoft.

³ SAP es el líder mundial en soluciones de ERP, con una cuota de mercado del 22%.

ERP para el Banco. Varios bancos multilaterales de desarrollo como el Banco Mundial, la Corporación Financiera Internacional, el Banco Africano de Desarrollo y el Banco Europeo para la Reconstrucción y el Desarrollo, entre otros, también utilizan SAP. Asimismo, el Banco había seleccionado a IBM como la empresa consultora para implementar SAP en toda la organización.

- 2.10 A fines de 2010, con la asunción del nuevo EVP, el Programa Óptima se trasladó de VPF a la Oficina de Planificación Estratégica y Efectividad en el Desarrollo (SPD). La nueva administración estaba preocupada por los limitados logros del Programa Óptima, así como por su rumbo y presupuesto. Por lo tanto, se decidió suspender temporalmente el programa y reemplazar al gerente del programa, proceso que llevó más de ocho meses, incluido el intento fallido de realizar un proceso competitivo de selección. El contrato con IBM nunca se firmó, pero el Banco había adquirido las licencias de SAP por una suma de alrededor de US\$1,8 millones⁴.

Tabla 1. Proyectos Tácticos De ÓPTIMA

Año de aprob.	Proyecto	Presupuesto (en miles de US\$)	Ejecutado (en miles de US\$)	Estado	Fecha de finalización
2009	Tarjeta de resultados compensados VPP *	250	250	Terminado	6/30/2009
2009	TA - Informe de financiamiento de donantes *	229	229	Terminado	4/30/2010
2009	TA - VTC Clasificación de las propuestas			Terminado	12/21/2009
2009	TA - Coop. Téc. Generación de documentación			Terminado	12/31/2009
2009	Proyecto de consolidación del sistema de presupuesto *	132	117	Terminado	12/31/2010
2009	Recolección de datos de proyectos del sector privado *	230	229	Terminado	3/31/2011
2009	Sector Privado - Modificación del e-Sourcing			Terminado	12/31/2011
2009	Sector Privado - Sistema de seguimiento de problemas			Terminado	12/14/2011
2009	Programa de Facilitación del Financiamiento al Comercio Exterior (TFFP) (I y II)	600	612	Terminado	3/31/2012
2009	Integración y mejora de sistemas operacionales	191	191	Terminado	2/15/2010
2009	Gestión de datos e inteligencia institucional operacional	60	60	Terminado	1/31/2010
2009	Arquitectura global de proyectos tácticos	50	50	Terminado	2/28/2009
2009	Desembolsos electrónicos (Producción)	230	174	En curso	1/31/2012
2009	Careers@IDB (módulo de contratación de personal)	70	70	Terminado	2/15/2010
2010	Paquete de soluciones para la gestión de la carrera profesional (CMMS)	480	380	En curso	9/30/2012
2011	Estadísticas de la cartera de préstamos sin	825	357	En curso	12/17/2012

⁴ El Banco también paga costos recurrentes de mantenimiento que suman aproximadamente US\$300.000 por año por esta licencia.

Año de aprob.	Proyecto	Presupuesto (en miles de US\$)	Ejecutado (en miles de US\$)	Estado	Fecha de finalización
	garantía soberana				
2011	Careers@IDB – Fase II	202	16	En curso	12/31/2012
2011	Informes de la presupuestación basada en resultados y actualización del sistema de presupuesto	201	96	En curso	4/30/2012
2011	Programa de Facilitación del Financiamiento al Comercio Exterior (TFFP) (III)	265	7	En curso	3/4/2013
2011	Panel de control operacional	446	94	En curso	12/31/2012
2011	Informes de seguimiento de proyecto (PMR) -SCF	265	7	Sin comenzar	A definir

*Esta tabla solo muestra el presupuesto y la ejecución para el proyecto de capital Óptima, estos proyectos han ejecutado más de lo mostrado en esta tabla financiados por otros proyectos de capital.

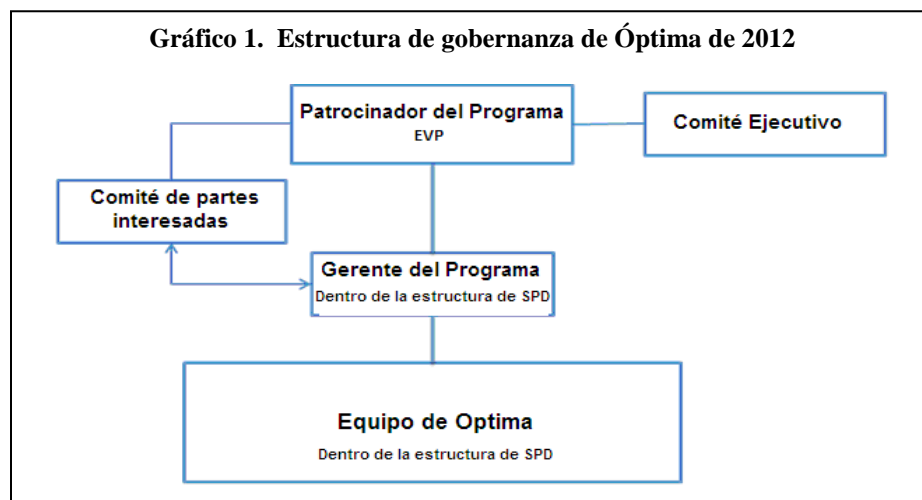
2.11 La nueva administración también preparó una evaluación del estado de preparación de las diferentes aéreas del Banco para entender mejor el estado del programa y los pasos necesarios para reiniciarlo. En la Tabla 2 se resumen los resultados de dicha evaluación.

Tabla 2. Resultados de la evaluación de preparación

Categoría	Componente de preparación	Evaluación de preparación
Estrategia y visión	Visión compartida	Baja
	Identidad del programa	Baja
	Alcance	Media
	Opciones estratégicas	Baja
Finanzas	Caso de negocio	Media
	Presupuesto	Media
Gobernanza	Gobernanza	Media
	Patrocinio	Media
	Gestión	Media
Operaciones	Gestión de riesgos	Baja
	Gestión del cambio	Baja
	Planificación	Baja
	Equipo	Baja
	Infraestructura	Media

III. PROGRAMA ÓPTIMA: ENFOQUE ACTUAL

- 3.1 Hacia fines de 2011, sobre la base de los resultados de la evaluación del estado de preparación, un nuevo equipo asumió la responsabilidad de la gestión del programa Óptima. Durante la primera presentación al Directorio en diciembre de 2011 (PP-267-2), el nuevo gerente del programa dejó en claro que este sería un nuevo comienzo con un foco distinto, pero el diagnóstico inicial contenido en el documento elaborado en 2008 era todavía válido. El equipo estableció un nuevo foco, con el que se enfatizó aun más que no se trataba exclusivamente de un proyecto de TI y se redefinió Óptima como “Un programa de transformación de negocio para mejorar la productividad del negocio por el negocio” (PP-145).
- 3.2 Para reiniciar el programa era necesario solucionar los problemas más importantes identificados en la evaluación del estado de preparación mediante (i) la validación de la visión, la identidad y el alcance del programa, (ii) la creación de una estructura funcional de gobernanza y (iii) la conformación de un equipo.
- Validar la visión significaba que además de tener un patrocinio fuerte de los niveles más altos de la organización, era esencial conseguir el acuerdo de la alta Administración en toda la organización. El programa necesitaba tener una estrategia y una visión claras con un alcance bien definido y una estrategia de comunicación eficaz.
 - Una estructura de gobernanza eficaz probablemente sea el factor más importante en una transformación de la magnitud del Programa Óptima. En el Gráfico 1 (GN-2658) se muestra la estructura de gobernanza actual, con el EVP como patrocinador del programa. El comité ejecutivo está formado por el EVP, las cuatro VP, el Jefe de Gabinete⁵, y los Gerentes de SPD y HR. El comité de partes interesadas es un comité *ad hoc* presidido por el EVP y tiene



⁵ De la Oficina de la Presidencia.

como miembro permanente al gerente de ITE. Los restantes miembros son asignados dependiendo del tema bajo análisis.

- Actualmente, el equipo de Óptima está totalmente conformado con 11 funcionarios y varios consultores. Dotar al programa del personal apropiado no es un asunto trivial. El programa no cuenta con cargos permanentes, por lo tanto, las asignaciones son temporales. Los gerentes no tienen muchos incentivos para dejar que los funcionarios más destacados trabajen para Óptima y recibirlos de nuevo dos o tres años más tarde, incluso si se les compensa el costo de reemplazo. Desde el punto de vista del personal, también existe un gran riesgo, en especial teniendo en cuenta los contratiempos experimentados por el programa. El programa requerirá la colaboración de diferentes áreas en distintos momentos en forma de asignaciones temporales cortas, lo que acrecentará estas dificultades. Es esencial que la Administración desarrolle los incentivos necesarios para atraer a la gente adecuada.

3.3 En febrero de 2012, el equipo de Óptima hizo una presentación al Directorio sobre el programa de trabajo y la gobernanza del programa (GN-2658), en el que se presentó un programa de trabajo plurianual de alto nivel que comprende hasta el año 2016 y un programa de trabajo algo más detallado para el año 2012 (Tabla 3).

Tabla 3. Programa de trabajo de 2012

Área	Acción	Meta	Estado
Estructura de Óptima	1. Definir misión	(3T12)	Terminado
	2. Aprobar estructura de gobernanza	(3T12)	Terminado
	3. Desarrollar programa de trabajo	(3T12)	Terminado
	4. Ejecutar el plan de personal	(3T12)	Terminado
	5. Establecer la oficina		
Operaciones	1. Seleccionar proveedor	(3T12)	Propuestas de interés para servicios y procesos (Terminado)
	2. Análisis y reporte de los procesos operativos del banco y	(3T12)	3 Talleres (Terminado)
	3. Comienzo del desarrollo de la solución	(4T12)	2 Talleres (En proceso) Equipo de la firma Everis comenzó la revisión (Complete)
Institucional	4. Seleccionar proveedor	(4T12)	Propuestas de interés para servicios y procesos (Terminado)
	1. Análisis y reporte de los procesos institucionales del banco y	(3T12)	Selección (En proceso)
	5. Comienzo del desarrollo de la solución	(4T12)	17 Talleres (40 procesos mapeados) (Terminado) 1 Taller(En proceso) (Especialista en recursos y planeamiento)
Marco Institucional	1. Punto de partida del programa de gobernanza de datos	(2T12)	Soporte de la gobernanza de datos por el ITGC
	2. Comienzo del inventario	(3T12)	Comienzo de la función de inventario (En proceso)

Área	Acción	Meta	Estado
	de datos 3. Comienzo del estudio del LMS (Loan Management System) 4. Revisión y validación de la plataforma		Desarrollo de un estudio para un conjunto de soluciones operativas completo y con el soporte del departamento de TI
Proyectos Tácticos	1. Completar los siguientes proyectos tácticos (4Q12): <ul style="list-style-type: none"> • RBB Budget update; • Career Management • PMR SCF, • Careers@IDB; • Operational Dashboard; • NSG Portfolio Metrics; • TFFP II & TFFP III 	(4T12) (2T13)	RBB Budget update. (Terminado) Career Management. (En proceso) PMR SCF. (2013) Careers@IDB. (En proceso) Operational Dashboard. (2013) NSG Portfolio Metrics. (2013) TFFP II (Terminado) TFFP III. (2013)
Gestión de cambios	1. Diseño del plan de gestión de cambios y de la estrategia de comunicación 2. Contratar consultor 3. Comenzar la implementación	(4T12)	Borrador listo. Versión final (En proceso) Consultor contratado. Reclutamiento de un especialista en comunicación (Pendiente) . La primera comunicación de Óptima salió el 21 de Mayo Presentaciones a 18 unidades y divisiones del Banco.
MapAmericas	1. Lanzar MapAmericas para 6 países (HA, NI, HO, GY, BO, UR) 2. Lanzamiento de la plataforma de MapAmericas en estos 6 países 3. Países adicionales serán revisados basándose en lecciones aprendidas	(2T12) (4T12) (4T12)	Terminado Proyecto de capital presentado al ITGC; Se está discutiendo con la alta administración la expansión del proyecto con presupuesto administrativo. (En proceso)

3.4 A diferencia de los enfoques anteriores, el equipo identificó dos soluciones diferentes para las áreas institucional y operativa del Banco. La idea detrás de esto es que la naturaleza única de los procesos operativos del Banco requerirían demasiada adaptación para una sola solución de ERP. Del lado institucional, recursos humanos, presupuesto, adquisiciones, finanzas, viajes y conocimiento tienen procesos estándar que requerirían menos adaptaciones. De hecho, ya están utilizando una variedad de soluciones comerciales incluyendo ERP: Lawson (sistema de contabilidad), PeopleSoft (sistema de HR) y SaaS⁶ (Software como servicio) en el caso de Taleo (sistema de contratación de personal de HR) o CareerPoint. Del lado operativo, el nuevo equipo de Óptima se inclina hacia una

⁶ Software como servicio es parte de la nomenclatura de la computación en la nube, que permite acceder al servicio desde cualquier lugar donde haya una conexión a Internet.

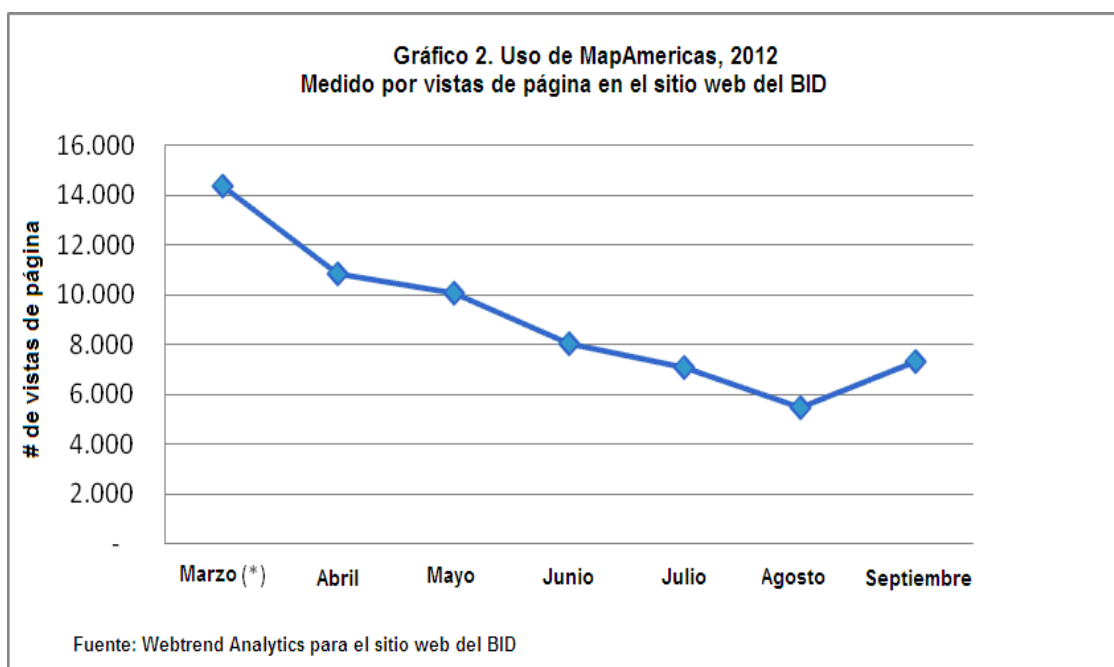
- arquitectura de bus de servicios empresariales⁷ (ESB) que permitirá una mayor flexibilidad.
- 3.5 El plan de trabajo de 2012 para Óptima se ha llevado a cabo mayormente dentro de los plazos previstos, con las demoras normales que se esperan de un programa de esta magnitud. La revisión de los procesos operativos ya ha comenzado con la contratación de la empresa consultora Everis en octubre de 2012, que actualmente está trabajando en el lugar. Del lado institucional, el equipo está examinando las propuestas y prevé contratar una consultora alrededor de noviembre de 2012. Los proyectos tácticos están experimentando retrasos de tres meses en promedio, que también se considera normal. Para el sistema de monitoreo de la cooperación técnica, en febrero de 2012 se elaboró un documento conceptual y de requisitos de alto nivel del sistema, sin otros avances significativos.
- 3.6 Hoy en día una de las áreas de perfil más alto del Programa Óptima es MapAmericas. Si bien MapAmericas es mejor conocido por el área de visualización e información, también incluye las áreas de monitoreo y supervisión de proyectos y el área de conectividad con el cliente. El área de visualización de MapAmericas se concibió originalmente como un proyecto de capital de TI, “Transformación del trabajo del banco a través de la visualización”, con un presupuesto de US\$2,9 millones y dos objetivos: (i) mejorar la eficacia del trabajo del Banco y la manera en que el Banco interactúa con los organismos ejecutores y los gobiernos, y (ii) mejorar la manera en que el Banco muestra sus resultados a las partes interesadas. Este proyecto se beneficiaría también de las lecciones aprendidas en una iniciativa similar financiada por el Banco en Haití (HA-L1051).⁸ Este proyecto, incorporado en el Programa Óptima antes de la designación del nuevo gerente del programa, comenzó a mediados de 2011. La producción del componente de geovisualización, que muestra la información correspondiente a seis países, se puso en producción para la Reunión Anual del Banco en Montevideo en marzo de 2012.
- 3.7 Desde entonces MapAmericas no ha tenido avances visibles. A pesar de que hubo importantes avances en el área de Conectividad con los Clientes⁹ la parte de

⁷ Un bus de servicios empresariales es un tipo de arquitectura que permite la integración de sistemas. Es distinto de una solución de ERP, que garantiza la integración mediante el uso de una única solución en toda la organización.

⁸ El proyecto HA-L1051, Nuevas Tecnologías y Fortalecimiento de Capacidad Institucional Gobierno Haití, fue aprobado en julio 2010. Hasta noviembre del 2012 ha desembolsado aproximadamente un 20% de los US\$3 millones aprobados.

⁹ El área de “Conectividad con los Clientes” es vital para mejorar la eficacia del trabajo del Banco con los clientes. Entre otras cosas, permitirá a los organismos ejecutores actualizar el estatus del proyecto y verificar información relevante de una manera segura para el organismo así como para el Banco. Esta pequeña parte de Óptima permitirá incorporar los procesos de los clientes en los propios procesos del Banco, con un gran potencial de lograr eficiencias.

recolección de datos¹⁰, en su mayoría, no se ha introducido aún en los procesos del Banco y tampoco se hará hasta tanto el Programa Óptima revise los procesos para el monitoreo de los proyectos e implemente una nueva solución de software. Como resultado, la herramienta de Internet todavía muestra información de los mismos seis países originales (Bolivia, Guyana, Haití, Honduras, Nicaragua y Uruguay). Dado que este no es un sistema crucial, existe una ventana de oportunidad relativamente pequeña de aprovechar el impulso logrado en el lanzamiento para demostrar la utilidad de la aplicación. En el Gráfico 2 se muestra un descenso claro en el uso de MapAmericas. De continuar esta tendencia, podría afectar gravemente la credibilidad de la herramienta.



IV. HALLAZGOS

- 4.1 El Programa Óptima sufrió dos contratiempos y cambios de dirección importantes —el primero a principios de 2009, cuando las irregularidades en la contratación de la empresa consultora interrumpió el proyecto durante ocho meses; y el segundo a fines de 2010, cuando la alta administración del Banco planteó algunas preocupaciones respecto del rumbo del programa. El equipo fue trasladado a SPD y se contrató a un nuevo gerente, proceso que interrumpió nuevamente el trabajo durante alrededor de ocho meses. Este segundo contratiempo podría haberse evitado si la Administración hubiera seguido la recomendación el reporte original de que la gestión del programa "debería ser contratada y patrocinada formalmente por un directivo ejecutivo, preferiblemente el Vicepresidente Ejecutivo (EVP).

¹⁰ Esta reunión de datos se refiere a los datos necesarios específicamente para MapAmericas — coordenadas geográficas, fotografías y productos/resultados a un nivel más bajo que actualmente se registran en los sistemas del Banco.

Debido a que esta transformación atravesará muchas unidades y afectará los procesos de negocio así como los sistemas de TI, es importante que las partes interesadas comprendan que esta iniciativa crucial está siendo impulsada desde los niveles superiores”.

- 4.2 Dado que Óptima implica una amplia iniciativa de transformación, es muy difícil calcular el costo total del programa. Se requerirá un trabajo sustancial por parte de los funcionarios, no solo del equipo de Óptima, sino también de todas las áreas del Banco que participen en el proceso. Gran parte del costo de cualquier software es capacitar a la gente para que puedan usarlo —funcionarios de TI, quienes tendrán que ser recapacitados para proveer mantenimiento y soporte a sistemas completamente diferentes, así como usuarios finales. Además de los US\$55 millones asignados al proyecto de capital, muchos otros proyectos de capital de TI respaldarán o complementarán a Óptima. Por lo tanto, es importante que todos los proyectos de capital de TI que el Banco apruebe estén alineados con Óptima.
- 4.3 El presupuesto original aprobado para la Guía de TI de US\$37 millones se incrementó a US\$55 millones en 2012. A Diciembre de 2012, se han gastado más de US\$13 millones del presupuesto de capital, más US\$9.2 millones en costos en personal (Tabla 4) (Anexo A). Además de estos costos, existen otros costos “colaterales”. Debido al programa, se interrumpió o canceló el desarrollo y la actualización de varios sistemas de TI. Algunos de estos sistemas —por ejemplo, PeopleSoft y Lawson— ya superaron su expectativa de vida, y el Banco se ve obligado a actualizarlos o contratar servicios especiales para mantenerlos en funcionamiento, aun sabiendo que se van a dejar de utilizar una vez que se implemente Óptima. Asimismo, los costos de oportunidad de continuar trabajando con los sistemas y procesos actuales aumentan bastante el costo total. El costo de no implementar o retrasar la implementación de Óptima no es menor, teniendo en cuenta que el análisis costo-beneficio del programa demostró eficiencias potenciales de hasta un 15% (GA-245-9).

Tabla 4. Costos del Programa Óptima (en US\$ miles al 1 de Diciembre del 2012)

	2008	2009	2010	2011	2012	Total
Proyecto de capital Óptima*		1,330	3,736	3,761	4,388	13,215
Otros proyectos de capital financiando proyectos tácticos de Óptima **	457	200	95			752
Presupuesto Administrativo ***	1,338	1,122	1,658	2,152	2,970	9,240
						23,207

* Ejecución de los US\$55 millones aprobados para el proyecto de capital Óptima

** Financiamiento de proyectos tácticos de Óptima por otros proyectos de capital

*** Ejecución de presupuesto administrativo imputado a productos Óptima

- 4.4 El área de conectividad con los clientes, que ahora forma parte de MapAmericas, tiene mucho potencial para lograr eficiencias no solo para el banco sino también para sus contrapartes. Permitiendo el ingreso de información por parte de las

agencias y unidades ejecutoras de proyectos en los sistemas del Banco, puede mejorar el proceso de monitoreo y supervisión de los proyectos. Desarrollar la herramienta de visualización de MapAmericas antes de implementar el Programa Óptima introdujo muchos riesgos. Uno de los problemas que tendrá el sistema es la compatibilidad con el resto de la infraestructura de Óptima. Mientras Óptima promueve la integración de sistemas, MapAmericas se basó en una herramienta de Gestión de las Relaciones con los Clientes, y es muy posible que haya que realizar una reconfiguración considerable en el sistema antes de la implementación total. Como fue mencionado anteriormente hay cierta evidencia de que la herramienta está perdiendo relevancia. Por otra parte, el hecho de que la recolección y el control de calidad de los datos ingresados desde afuera del Banco todavía no se han incorporado en los procesos de evaluación y monitoreo del Banco añaden una carga adicional sobre los funcionarios operativos y los clientes.

- 4.5 En la práctica, no existe una razón clara para que un proyecto que de otro modo se consideraría un proyecto de capital de TI sea considerado táctico o puesto bajo el programa Óptima. De hecho algunos proyectos tácticos comenzaron antes de la aprobación del programa Óptima y fueron financiados parcialmente con otros proyectos de capital. Todos los proyectos de capital de TI deberían servir de soporte de Óptima mediante la creación de la infraestructura necesaria de TI, en lugar de desviar recursos del programa. Los proyectos como el área de visualización de MapAmericas no solo desvían recursos valiosos del programa, sino que también generan incertidumbres entre los funcionarios con respecto al alcance y la visión del programa.
- 4.6 Banco deberá encarar la cuestión de la sustentabilidad de los cambios introducidos por el Programa Óptima en términos de la infraestructura de TI y la gestión de procesos. La sustentabilidad de la infraestructura de TI se está resolviendo mediante la participación del departamento de TI, que debería asumir el rol de gestión del cambio una vez que los sistemas nuevos de TI entren en una etapa estable. Con respecto a la gestión del cambio de procesos, el Banco necesita abordar el tema de institucionalizar esta importante función.
- 4.7 La literatura actual muestra un alto nivel de acuerdo sobre los factores clave de éxito de los programas como Óptima: (i) estrategia de comunicación y partes interesadas, (ii) tecnología y contenido, (iii) desarrollo del equipo y las capacidades, y (iv) gestión del proyecto. El equipo de Óptima ha abordado estos factores esenciales de éxito a distintos niveles.
- El programa ha reunido un equipo de funcionarios que son muy reconocidos y respetados en sus áreas de competencia. Obtener funcionarios destacados para asignaciones de corto plazo no será fácil.
 - El equipo contrató un consultor de gestión de proyectos. Durante las entrevistas, OVE presencié la utilización de herramientas innovadoras de gestión de proyectos para seguir de cerca los avances y el uso eficiente de los recursos.

- Con respecto a la tecnología y el contenido, el programa ha producido suficiente trabajo analítico para conocer las distintas tecnologías y elegir la correcta. Asimismo, después de llevar a cabo varios talleres con distintas partes interesadas, el equipo debería tener documentación precisa de los requisitos de las áreas institucional y operativa.
- Si bien el equipo ha trabajado sobre la estrategia de comunicación y las partes interesadas, todavía quedan más cosas por hacer en esta área. Los funcionarios del Banco han estado expuestos a Óptima durante los últimos tres años, y están concientes de las idas y vueltas. El tan publicitado lanzamiento de MapAmericas, que es una parte de Óptima, creó más confusión entre los funcionarios respecto del alcance y la visión del programa. Para lograr el apoyo y la aprobación de todos los funcionarios el programa necesita enviar un mensaje claro respecto de qué es Óptima y qué beneficios traerá a la organización.

V. CONCLUSIONES

- 5.1 El Banco aún no ha implementado los cambios necesarios en sus procesos internos y sistemas de TI para responder a los requerimientos establecidos en el reporte del BID-9. El Programa Óptima ha sufrido importantes demoras y actualmente está en marcha nuevamente, por tercera vez en cuatro años. Estos retrasos llevaron al Banco a un punto de no retorno respecto del programa. La mayoría de los sistemas, operativos e institucionales hoy en día son obsoletos e incapaces de atender adecuadamente las necesidades de negocios, lo que genera ineficiencias en todos los procesos del Banco.
- 5.2 El nuevo equipo de Óptima ha implementado los mecanismos necesarios para que este programa funcione, y actualmente está avanzado a buen ritmo. Para mantener este impulso es vital contar con el apoyo de todas las áreas del Banco. Todavía quedan cosas por hacer en el área de comunicación: aún existe confusión entre los funcionarios acerca de la visión y el alcance del Programa Óptima. Los estudios de investigación de la industria demuestran que las iniciativas de transformación que no atienden las cuestiones de gestión del cambio organizacional en última instancia no logran conseguir los beneficios esperados de esas inversiones.

Comentarios de la Administración del BID



Evaluación de Medio Término de los Compromisos del BID-9
Documento de Referencia: Solución Integrada de Negocios “Programa Óptima”
Respuesta de la Administración

I. INTRODUCCIÓN

- 1.1 La Administración agradece la evaluación de OVE sobre la implementación de los Compromisos del Noveno Aumento General de Recursos del BID para mejorar la eficiencia de nuestros servicios mediante el uso de Tecnologías de Información (TI). Los hallazgos y las conclusiones de esta evaluación contribuirán a los continuos esfuerzos de transformación de procesos de negocio mediante el Programa Óptima, así como también otras iniciativas del Banco.
- 1.2 La Administración se complace en observar que numerosos de los comentarios específicos proporcionados a OVE respecto al borrador inicial del documento han sido incorporados en esta versión final.

II. HALLAZGOS GENERALES Y SUGERENCIAS

- 2.1 La evaluación de OVE ofrece perspectivas interesantes acerca del Programa Óptima y de algunos de los desafíos que el Programa ha enfrentado. La Administración concuerda con la conclusión de que el nuevo equipo de Óptima está avanzando a buen ritmo, y que es fundamental contar con el apoyo de todas las áreas del Banco. Somos conscientes de que aún queda mucho trabajo por hacer con respecto a la comunicación y la gestión del cambio, y queremos hacer notar que esta área representa el desafío más grande en el Banco tal como se destaca en la reciente Encuesta de Compromiso Organizacional. Este trabajo es una de las máximas prioridades para el Programa Óptima en 2013.
- 2.2 El informe presenta algunas consideraciones razonables y destacables, como por ejemplo la necesidad de que los proyectos de TI apoyen a Óptima. Esto es consistente con la orientación de la transformación del negocio de Óptima, y el hecho de que el Banco debe concentrar los escasos recursos en las necesidades prioritarias del Banco. Cabe señalar que el Banco ya está avanzando en esta dirección a través de una más rigurosa y estructurada revisión y aprobación de los proyectos de TI del presupuesto de mejoras para su presentación al Directorio y su respectiva financiación.
- 2.3 La Administración considera que el informe se hubiese beneficiado de un reflejo más exacto de la historia y el contexto del Programa Óptima. El Programa siempre ha sido concebido como un programa de transformación de negocios, y *no sólo* un programa de TI, como se indica en el documento GN-2496.
- 2.4 El informe se hubiese también beneficiado considerablemente de una presentación más precisa de la base conceptual, la evolución y el progreso de MapAmericas. MapAmericas está basado en una conectividad funcional con el cliente y en general con los procesos de supervisión y de monitoreo, y no en un concepto de simple adición para propósitos de visualización. Además, representa una pieza importante en el esfuerzo global del Banco de pasar de una cultura de aprobaciones a una cultura de resultados. Mientras algunos de los conceptos de la propuesta de nuestra Oficina de Relaciones Externas en cuanto a mejorar la manera en que el Banco muestra resultados de desarrollo a distintas audiencias

fueron incorporados en MapAmericas, el núcleo detrás de la representación visual fue adoptada a partir de un módulo de administración de proyecto, diseñado por el personal del Banco en HA-L1051 y siempre ha sido basado en la supervisión de proyecto. Se implementó también una tecnología para garantizar una conexión segura con las Agencias Ejecutoras. La expansión de MapAmericas a otros países está avanzando a un buen ritmo con respecto a su plan de proyecto.

III. MIRANDO HACIA ADELANTE

- 3.1 La Administración seguirá avanzando a un buen ritmo con el Programa Óptima. Igualmente, garantizará el apoyo de todas las áreas del Banco con el fin de asegurar el logro de los objetivos del Programa.

ANEXO I: CORRECCIONES DE HECHO

- 1.1 Inicialmente, Óptima asignó 4.5 millones de dólares para “Conectividad con Clientes” (MapAmericas) y no 2.9 millones de dólares (§3.6).
- 1.2 No hay problemas de compatibilidad con la infraestructura de Óptima (§4.4), dado que el diseño de la infraestructura de Óptima está en proceso y se busca explícitamente una integración de sistemas, agrupando información del WLMS, OPUS, PMR y otras herramientas así como también proporcionando un canal para que las Agencias Ejecutoras y líderes de equipo ingresen información que pueda ser re direccionada a otros sistemas del Banco. La “revisión” a la cual se refiere este párrafo tiene que ver más con la adaptación de nuevas herramientas de modelamiento de información que el Banco está en proceso de implementar.