



ORGANIZACIÓN PANAMERICANA DE LA SALUD  
ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD



## 152.<sup>a</sup> SESIÓN DEL COMITÉ EJECUTIVO

Washington, D.C., EUA, del 17 al 21 de junio del 2013

---

*Punto 7.3 del orden del día provisional*

CE152/INF/3 (Esp.)  
26 de abril del 2013  
ORIGINAL: INGLÉS

### **PROYECTO DE MODERNIZACIÓN DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN GERENCIAL DE LA OFICINA SANITARIA PANAMERICANA: INFORME DE PROGRESO**

#### **Introducción**

1. De conformidad con las instrucciones del 50.<sup>o</sup> Consejo Directivo de la Organización Panamericana de la Salud (OPS) en el 2010, la Oficina Sanitaria Panamericana (la Oficina) puso en marcha un proyecto para modernizar el Sistema de Información Gerencial de la OPS (PMIS, por su sigla en inglés). Posteriormente se ha informado acerca del avance de este proyecto en diversas reuniones de los Cuerpos Directivos.
2. En este informe se presenta una actualización del trabajo que se está llevando a cabo como parte de este proyecto.

#### **Antecedentes**

3. La función del PMIS es crucial para brindar un apoyo eficaz a la cooperación técnica que se presta a los Estados Miembros.
4. La puesta en marcha del Sistema Mundial de Gestión (GSM, por su sigla en inglés) de la Organización Mundial de la Salud (OMS) impulsó a la Oficina a examinar nuevamente sus propios sistemas para determinar el grado de modernización más adecuado para la OPS. En el 2009 y el 2010, la Oficina preparó los principios rectores para la modernización; examinó, mejoró y documentó sus procesos institucionales; analizó varias opciones para la modernización, incluidos los costos de cada una; y formuló recomendaciones al 50.<sup>o</sup> Consejo Directivo de la OPS.
5. En respuesta, el 50.<sup>o</sup> Consejo Directivo aprobó la resolución CD50.R10, *Modernización del Sistema de Información Gerencial de la Oficina Sanitaria Panamericana*. En esta resolución se establecieron varias disposiciones fundamentales:

a) se aprobaron los principios rectores para la modernización; b) se autorizó a seguir adelante con la adopción de un sistema informático de planificación de recursos empresariales (ERP) que fuera independiente de la OMS y exigiese poca adaptación, al mismo tiempo que fuera compatible con el GSM de la OMS y cumplierse con todos sus requisitos; y c) se aprobaron las fuentes de financiamiento.

6. El proyecto de modernización tiene como metas principales mejorar: a) la rendición de cuentas con respecto a los resultados, b) la colaboración dentro de los organismos y entre ellos, c) la disponibilidad de información y la transparencia, d) la adaptabilidad, e) la coordinación con la OMS, f) la gestión de los recursos humanos, g) el apoyo a las operaciones de emergencia, y h) la eficacia y eficiencia operativas de la cooperación técnica que la OPS brinda a los Estados Miembros.

7. El alcance del proyecto de modernización comprende los sistemas que brindan apoyo a la gestión de programas, el presupuesto, la gestión de recursos humanos, la nómina de sueldos, la gestión financiera y los servicios de compras.

8. El presupuesto general para el proyecto aprobado por el 50.º Consejo Directivo es de US\$ 20,3 millones,<sup>1</sup> de los cuales \$10,0 millones pueden provenir de la Cuenta Especial.

9. De acuerdo con el cronograma resumido actual, el proyecto se divide en dos fases: una previa a la ejecución y la ejecución propiamente dicha.

### **Fase previa a la ejecución**

10. Esta fase abarca una serie de actividades necesarias a fin de prepararse para la ejecución y asegurar el éxito del proyecto. Algunos de los elementos principales son establecer las estructuras orgánicas y de gobernanza del proyecto, fijar la dotación de personal, y adquirir el sistema informático y los servicios de apoyo para la implementación de dicho sistema.

11. Desde que se aprobó el proyecto, los preparativos correspondientes a la fase previa a la ejecución se han centrado en las siguientes áreas principales.

a) *Fundamentos del proyecto:* Se estableció la estructura general del proyecto y se está reuniendo un equipo que trabajará en la ejecución. Además, la Oficina solicitó a un consultor independiente que llevara a cabo una evaluación del grado de preparación, en la que se determinaron los factores fundamentales para el éxito del proyecto. Se han puesto en práctica las principales recomendaciones que se hicieron en esta evaluación.

---

<sup>1</sup> A menos que se indique otra cosa, todas las cifras monetarias en el presente documento se expresan en dólares de los Estados Unidos.

- b) *Caso de negocios*: La Oficina ha perfeccionado el caso de negocios del proyecto. En él se describen los beneficios del proyecto y se definen los puntos de partida y las metas que permitirán medir el éxito del proyecto con respecto al apoyo a la misión de la Organización, la eficiencia y el ahorro en cuanto a los costos operativos. También se han detectado simplificaciones de los procesos institucionales que producirán ahorros tangibles inmediatos. En el párrafo 16 se brinda mayor información acerca del caso de negocios.
- c) *Procesos institucionales*: Se mejoraron varios procesos institucionales y se encontraron otras mejoras, algunas de las cuales requerirán un sistema nuevo antes de que puedan ejecutarse. Los procesos institucionales siguen en evaluación y se siguen encontrando oportunidades. Esta evaluación continuará hasta el final del proyecto.
- d) *Adquisición del sistema informático y de los servicios de apoyo para la implementación de dicho sistema*: Se inició un proceso competitivo riguroso para identificar a los proveedores apropiados de productos y servicios. La decisión final se basará en la capacidad de los proveedores de satisfacer las necesidades de la Oficina y en el costo total de propiedad. Este último incluye el sistema informático, la implementación y los costos de licencias y apoyo durante un quinquenio. Se sigue trabajando para reducir los costos al mínimo.

### **Fase de ejecución**

12. Esta fase comprenderá dos pasos: el *paso 1* abarcará desde mediados del 2013 hasta el 2014 y el *paso 2* desde mediados del 2014 hasta el 2015 inclusive, momento en el que se terminará la ejecución del proyecto. A pesar de que el alcance de las actividades a ejecutarse en cada paso puede variar según lo que aconseje el integrador del sistema, en el cronograma actual se establece que el paso 1 abarca la gestión de programas, la gestión financiera y los servicios de compras, y el paso 2, los servicios de gestión de recursos humanos y nómina de sueldos.

### **Gestión de riesgos**

13. En una evaluación de los riesgos actuales de este proyecto, la Oficina encontró las siguientes tres inquietudes principales y adoptó las medidas que se indican a continuación:

- a) *El sistema debe satisfacer las necesidades de la Oficina*: La Oficina definió cuidadosamente los requisitos del nuevo sistema y luego realizó una evaluación amplia de los sistemas informáticos posibles. Además, se preparó un caso de negocios a fin de enunciar claramente los criterios para medir el éxito del proyecto.

- b) *Es necesario controlar los costos:* Un aspecto importante a fin de reducir este riesgo al mínimo es que se adopte un proceso de adquisición totalmente competitivo para el sistema informático y los servicios de apoyo a la implementación del sistema, puesto que estos dos componentes representan en conjunto una porción sustancial del presupuesto del proyecto. La Oficina también cree que una buena gestión del proyecto ayudará a controlar los costos a lo largo de toda la ejecución.
- c) *La gestión del proyecto debe ser de la mejor calidad.* La Oficina ha solicitado asesoramiento al Comité de Auditoría y también ha contratado personal para que brinde supervisión externa e independiente a fin de garantizar que el proyecto se adhiera a las mejores prácticas de gestión de proyectos.

### **Análisis y actualización**

14. El proceso competitivo para obtener el sistema informático y los servicios de implementación —así como el procedimiento de diligencia debida que lo acompaña— es de suma importancia para garantizar que se logren las metas financieras y de apoyo a la misión de la Organización que tiene este proyecto. El consultor externo independiente que apoyó el proceso de adquisición aconsejó a la Oficina que se tomase el tiempo necesario para asegurar que reciba el mejor valor para la inversión y aumentar las probabilidades de éxito del proyecto. En el proceso competitivo de adquisición, que concluyó a principios del 2012, se identificaron varias combinaciones idóneas de sistemas informáticos y servicios de implementación. Durante ese proceso la Oficina examinó soluciones informáticas de bajo costo e invitó a empresas de implementación más pequeñas y de menor costo a que presentasen propuestas de servicios. Sin embargo, los proveedores de las opciones de menor costo en algunos casos decidieron no presentar cotizaciones y en otros fueron eliminados como resultado del proceso de adquisición.

15. La implementación total de la solución identificada en el proceso competitivo de adquisición supera con creces el presupuesto del proyecto de \$20,3 millones. En consecuencia, la Oficina decidió no entablar la negociación del contrato del sistema informático ni de los servicios de implementación. Si bien en los estudios anteriores se había llegado a la conclusión de que la implementación de un sistema de ERP era la mejor manera de modernizar los sistemas de información administrativos de la Oficina, un supuesto en esos análisis había sido que el presupuesto arrojaría un rendimiento positivo de la inversión. Sin embargo, los costos determinados en el proceso competitivo hicieron que se pusiera en duda este punto.

16. Durante el 2012 y después del proceso competitivo, la Oficina investigó si podían reducirse los costos de implementación; solicitó asesoramiento a un consultor independiente que aconsejó que no sería conveniente entablar negociaciones de contratos; y emprendió la tarea de perfeccionar aun más el caso de negocios del proyecto (con el apoyo de un consultor independiente) para cuantificar mejor el valor del proyecto de

ERP. Este análisis está ahora terminado y en él se muestra que: *a)* la implementación de un sistema de ERP sigue siendo la mejor manera de modernizar los sistemas de información administrativos de la Oficina; *b)* la combinación de sistema informático e integrador del sistema que se seleccionó provisionalmente realmente supera el presupuesto del proyecto y que, a este costo, no habrá un rendimiento positivo de la inversión; y *c)* existen otras soluciones de ERP menos costosas que pueden, de hecho, satisfacer los requisitos de la Oficina.

17. A pesar de que la decisión ejecutiva de perfeccionar el caso de negocios ha demorado las actividades programáticas, esta demora ha permitido a la gerencia elaborar un plan institucional integral, al igual que estrategias de comunicación y de gestión de riesgos, antes de seguir adelante con el proyecto.

18. Sobre la base de los resultados del caso de negocios, la Oficina ha examinado nuevamente el proceso de adquisición para encontrar una solución menos costosa que sea más adecuada para su tamaño y presupuesto. Esto tendrá una repercusión importante sobre el cronograma de ejecución. No obstante, dada la experiencia obtenida en el proceso competitivo ya mencionado, la Oficina está segura de que podrá encontrar una solución que satisfaga sus requisitos y que pueda ejecutarse dentro del presupuesto del proyecto de \$20,3 millones aprobado por el Consejo Directivo en el 2010.

19. El 19 de febrero del 2013, la Directora de la Oficina trasladó el proyecto a la Oficina de Administración y designó a la Gerenta de Servicios de Tecnología de la Información para asumir la conducción interna del proyecto. En consecuencia, se examinaron los aspectos relativos a la gobernanza y la gestión, al igual que la Carta del Proyecto.

20. De acuerdo con las recomendaciones del caso de negocios, el equipo del proyecto investigó varios sistemas de planificación de los recursos de la empresa (conocidos como ERP por su sigla en inglés) de nivel II<sup>2</sup> a fin de encontrar tres productos que pudieran satisfacer la mayor parte de los requerimientos institucionales de la OPS. El 25 de abril del 2013 se emitió una solicitud de propuestas para el sistema informático y los servicios de integración del sistema.

21. Una vez que se haya seleccionado el sistema informático (a fines de junio del 2013), la Oficina emitirá una segunda solicitud de propuestas a fin de buscar un asociado

---

<sup>2</sup> Los proveedores de ERP de nivel II venden productos de ERP diseñados para las empresas medianas del mercado que generalmente tienen ingresos anuales entre \$50 millones y \$1000 millones. Estos proveedores ofrecen productos y servicios concebidos específicamente para compañías de nivel II que pueden tener una única ubicación o diversas ubicaciones. Los productos de ERP de nivel II generalmente tienen una complejidad mediana: abordan todas las necesidades de aplicación de una empresa grande, pero sus aplicaciones son menos complejas. Estos productos tienen un costo menor que los de nivel I: los cargos anuales son inferiores, y la implementación y apoyo técnico son más sencillos.

institucional experimentado que pueda ayudar a la Organización con la gestión del proyecto, la gestión del cambio y los servicios de comunicación.

22. Dado que el período de abril a junio del 2013 es de intensa actividad para este proyecto, se brindará una actualización complementaria sobre el avance al Comité Ejecutivo en su 152.<sup>a</sup> sesión.

### **Intervención del Comité Ejecutivo**

23. Se invita al Comité Ejecutivo a que tome nota de este informe y formule las observaciones que considere pertinentes.

- - -