

154.^a SESIÓN DEL COMITÉ EJECUTIVO

Washington, D.C., EUA, del 16 al 20 de junio del 2014

Punto 5.8 del orden del día provisional

CE154/27
5 de mayo del 2014
Original: inglés

ESTADO DEL PROYECTO DE MODERNIZACIÓN DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN GERENCIAL DE LA OFICINA SANITARIA PANAMERICANA

Introducción

1. De conformidad con las instrucciones del 50.^o 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 OSP (conocido como 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 el presente informe se ofrece la actualización más reciente del trabajo que se está llevando a cabo como parte de este proyecto.

Antecedentes

3. El PMIS desempeñará una función esencial para brindar apoyo eficaz a la prestación de cooperación técnica 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 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 de modernización, incluida la posibilidad de implementar el GSM, y los costos pertinentes de cada una de esas opciones; y formuló recomendaciones al 50.^o Consejo Directivo de la OPS.
 5. En respuesta, el 50.^o Consejo Directivo aprobó la resolución CD50.R10 (2010), *Modernización del Sistema de Información Gerencial de la Oficina Sanitaria Panamericana*. En esta resolución se establecían varias disposiciones clave: *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 mantuviera la compatibilidad con el GSM de la OMS y cumpliera con todos sus requisitos; y c) se aprobaron las fuentes de financiamiento.

6. El alcance del proyecto de modernización comprende los sistemas que brindan apoyo a la planificación y la presupuestación, la gestión de los recursos humanos, la nómina de sueldos, la gestión financiera y los servicios de compras.

7. El presupuesto general del proyecto, de acuerdo con lo aprobado por el 50.º Consejo Directivo, es de US\$ 20,3 millones,¹ de los cuales \$10,0 millones pueden provenir de la Cuenta Especial.

8. El 19 de febrero del 2013, la Directora de la Oficina puso el proyecto bajo la supervisión de la Oficina de la Administración y designó a la Directora de Servicios de Tecnología de la Información (ITS) 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.

9. El 25 de abril del 2013 se emitió una solicitud formal de propuestas a fin de encontrar un software de ERP de nivel II² que pudiera satisfacer la mayor parte de los requerimientos institucionales de la OPS. El equipo del proyecto estableció que el ERP de Workday era el que mejor se ajustaba en términos generales a la Organización.

10. El 30 de septiembre del 2013, la OPS firmó el contrato con Workday, apenas cinco meses después de que se emitiera la solicitud de propuestas. Las negociaciones contractuales dieron lugar a mejores condiciones contractuales para la OPS y un ahorro con respecto a la cotización original de más de \$900.000 a lo largo de la duración del contrato.

Actualización acerca del avance desde la 153.ª sesión del Comité Ejecutivo

11. El 30 de octubre del 2013, la OPS firmó un contrato con Tidemark a fin de que proporcione el módulo de planificación y presupuestación que se integrará estrechamente con el software de Workday.

¹ A menos que se indique otra cosa, todas las cifras monetarias en el presente documento se encuentran en dólares de los Estados Unidos.

² Los proveedores de ERP de nivel II venden productos y servicios de ERP diseñados específicamente para las empresas de nivel II (medianas) que generalmente tienen ingresos anuales entre \$50 millones y \$1.000 millones. Las empresas de nivel II pueden tener una única ubicación o diversas ubicaciones. Los productos de ERP de nivel II generalmente son de complejidad mediana: abordan todas las necesidades de aplicación de una empresa grande, pero con productos menos complejos. Estos productos tienen un costo menor que los de nivel I: los cargos anuales son inferiores, y la implementación y el apoyo técnico son más sencillos.

12. Entre octubre y diciembre del 2013, la OPS terminó de establecer el alcance del trabajo del integrador del sistema, Collaborative Solutions. El contrato con Collaborative Solutions se firmó el 17 de diciembre del 2013.

13. Entre octubre y diciembre del 2013, la OPS también puso en marcha una solicitud competitiva de propuestas de servicios de gestión del cambio. La empresa ganadora (Cutter Consortium) firmó un contrato con la OPS el 19 de diciembre del 2013.

14. Después de un proceso de contratación competitivo y una solicitud de propuestas para los servicios de gestión del proyecto, a principios de enero del 2014 la OPS ultimó el contrato del director externo del proyecto. Este director externo del proyecto, que tiene experiencia con la implementación del software de ERP de Workday, fue contratado el 1 de febrero del 2014.

15. Dado que se han firmado “todos los contratos principales para el proyecto, la Oficina ha actualizado la previsión presupuestaria. En el anexo A se puede encontrar el presupuesto previsto revisado.

16. La Directora interina de Administración nombró al Contador Principal de la OPS como el nuevo director interno del proyecto PMIS a partir del 27 de enero del 2014.

17. El mes de enero del 2014 marca el comienzo de la ejecución del proyecto. La fase de ejecución está compuesta por el despliegue del sistema de recursos humanos y nómina de sueldos, que tendrá lugar a fines del 2014. Un segundo despliegue de la parte de finanzas del sistema comenzará a mediados del 2014 y terminará a fines del 2015. La implementación del módulo de planificación y presupuestación de Tidemark comenzará durante el 2014 y continuará en el 2015. Se han ajustado estas fechas en vista de las complejidades adicionales que los integradores encontraron durante la “fase de descubrimiento” con respecto a las funcionalidades requeridas para la planificación, presupuestación, recursos humanos, nómina de sueldos y finanzas en el PMIS.

18. Durante los meses de enero y febrero del 2014, la OPS terminó la fase de “planificación” de la ejecución. Las siguientes actividades integran esta fase del proyecto:

- a) identificación del equipo de implementación del PMIS;
- b) capacitación del equipo de Workday (4 semanas, finalizando el 21 de febrero del 2014);
- c) finalización del plan de trabajo, el plan de capacitación y el plan de gestión del cambio.

19. Del 24 de febrero al 28 de marzo se llevaron a cabo las sesiones correspondientes a la fase 1 de diseño, de acuerdo con los plazos establecidos. Algunos funcionarios de recursos humanos, nómina de sueldos y el equipo del PMIS, junto con los interesados directos de la OPS y los responsables de los procesos institucionales, participaron en

estas sesiones, que contaron con el apoyo de consultores de Collaborative Solutions (el asociado de la OPS para la implementación).

20. En abril y mayo, el equipo del PMIS continuó trabajando con los consultores de Collaborative Solutions para terminar la parte de diseño de Workday. En junio la OPS examinará las soluciones propuestas por Collaborative Solutions. La aprobación y aceptación de estas soluciones está programada para julio.

Gestión del riesgo

21. En una evaluación de los riesgos actuales que este proyecto entraña, la Oficina encontró las tres inquietudes principales que figuran a continuación y ha tomado medidas para gestionar los riesgos en torno a estos temas:

- a) *El sistema debe satisfacer las necesidades de la Oficina:* la Oficina definió con sumo cuidado los requerimientos que tenía para el nuevo sistema y, posteriormente, realizó una amplia evaluación del software posible. Además, se preparó un caso de negocios pormenorizado a fin de articular claramente los criterios para medir el éxito del proyecto.
- b) *Se deben controlar los costos:* un aspecto importante a fin de reducir al mínimo el riesgo es utilizar un proceso de adquisición plenamente competitivo para el software y los servicios de apoyo a la implementación, que representan en su conjunto una porción considerable del presupuesto del proyecto. La Oficina también considera que una buena gestión del proyecto ayudará a controlar los costos a lo largo del proyecto.
- c) *La gestión del proyecto debe ser de la mayor calidad posible:* la Oficina ha solicitado orientación del Comité de Auditoría y también ha contratado a un director externo del proyecto con amplia experiencia en la implementación del software de ERP de Workday, lo que contribuirá a que se apliquen en el proyecto las mejores prácticas de gestión de proyectos.

Previsión presupuestaria

22. Tras concluir la negociación de los cinco contratos principales del PMIS —Workday (software de ERP), Collaborative Solutions (integrador del sistema), Cutter Consortium (servicios de gestión del cambio), Tidemark (módulo de planificación y presupuestación) y el director externo del proyecto—, la Organización pudo actualizar el presupuesto previsto para la implementación del Sistema de Información Gerencial de la OSP.

23. La fase previa del PMIS, que incluía el caso de negocios a favor de un ERP nuevo y el proceso de selección de proveedores, arrojó un costo real de \$1,7 millones.

24. La fase de implementación, que incluye la arquitectura, la programación, las pruebas y el despliegue del software de ERP, así como la gestión del cambio para apoyar

los grandes cambios institucionales en los procesos cotidianos, se prevé que tendrá un costo de \$18,9 millones.

25. Por consiguiente, se prevé que los costos reales de la fase previa a la implementación y los costos proyectados de la fase de implementación ascenderán a un total de \$20,6 millones. La mayor parte de los proyectos de ejecución de los sistemas de ERP experimentan costos adicionales debido a los pedidos de cambios. Estos pedidos de cambios son costos que la Organización encuentra durante la implementación del software de ERP a fin de satisfacer requisitos imprevistos pero esenciales para el diseño del sistema de ERP. Las mejores prácticas recomiendan que se presupueste el costo de los pedidos de cambios como un porcentaje del costo de integración (entre 25% y 35%), lo que se determinó que representa \$1,9 millones en el caso del PMIS.

26. Por lo tanto, los costos reales previos a la implementación, los costos previstos de implementación y los cálculos estimativos para las contingencias ascienden a aproximadamente \$22,5 millones.

27. En previsión de los costos por contingencias en los que se incurrirá durante la implementación del PMIS, la Oficina solicita que los Cuerpos Directivos aprueben un aumento de \$2,2 millones a fin de cubrir el déficit previsto con respecto al presupuesto original del PMIS de \$20,3 millones. La Organización ha encontrado fuentes internas de este financiamiento adicional: \$100.000 procedentes del saldo sin utilizar de los proyectos aprobados para ser financiados a partir de la Cuenta Especial y \$2,1 millones del saldo sin asignar del excedente producido al aplicarse las IPSAS, como se indica en el anexo B. La provisión presupuestaria al 15 de abril del 2014 se encuentra en el anexo A.

Intervención del Comité Ejecutivo

28. Se invita al Comité a que examine la información que se brinda en el presente documento y considere la posibilidad de aprobar el proyecto de resolución que figura en el anexo C.

Anexos

Anexo A

Previsión presupuestaria al 15 de abril del 2014
(en miles de dólares de los Estados Unidos)

Etapa previa a la implementación	Costos previos a la implementación, incluido el proceso de selección de proveedores, el análisis del caso de negocios, etc.	1.701
Implementación del ERP		
	Workday e integradores del sistema	7.973
	Tidemark (planificación y presupuestación), In-Tend (compras) y software de tesorería	1.097
	Gestión de cambios, plan de capacitación y gerente del proyecto	2.888
	Recursos humanos (dotación de personal y cobertura temporaria de puestos)	3.381
	Viáticos, presentación de informes, interfaces, conversión de datos	3.558
	Subtotal de los costos de implementación	18.897
	Total de los costos previos a la implementación y de la implementación	20.598
Cálculo estimativo para contingencias		
	Costos previstos por pedidos de cambios a los contratos originales	1.905
	Subtotal para contingencias en la implementación	1.905
Presupuesto total previsto incluidas las contingencias	Costos de la etapa previa a la implementación, de la implementación y por contingencias	22.503

Anexo B

Propuestas de financiamiento y posibles fuentes de fondos

Fondo	Situación del financiamiento	Financiamiento necesario en millones de dólares de los EE.UU.	Posible procedencia del financiamiento	Financiamiento asignado o propuesto para su asignación	Financiamiento recomendado en el futuro
<i>Fondo de Trabajo</i>	Saldo actual de \$15,9 millones, \$4,1 millones por debajo de nivel autorizado actual de \$20,0 millones	\$4,1 millones	Financiamiento proporcionado a partir del reintegro del préstamo de \$10 millones al Fondo Rotatorio para la Compra de Vacunas	\$4,1 millones	No corresponde
	Propuesta de aumentar el nivel autorizado en \$5,0 millones para llevarlo a \$25,0 millones	\$5,0 millones (para llegar al nivel autorizado propuesto de \$25 millones)	Excedente presupuestario de producirse alguno y fondos disponibles tras financiar el Fondo Maestro de Inversiones de Capital Excedente de los ingresos de producirse alguno	No corresponde	\$5,0 millones
<i>Sistema de Información Gerencial de la OSP (PMIS)</i>	La previsión actual de los requisitos presupuestarios para el PMIS muestra un posible déficit de \$2,2 millones . El déficit real dependerá de los costos no presupuestados pero necesarios asociados con la implementación del Sistema de Información Gerencial de la OSP (PMIS)	Déficit presupuestario previsto actual de \$2,2 millones	Saldo no utilizado de proyectos aprobados y terminados financiados a partir de la Cuenta Especial	\$0,1 millones	No corresponde
			Financiamiento proporcionado del saldo no asignado del excedente de la aplicación de las Normas Contables Internacionales para el Sector Público (IPSAS)	\$2,1 millones	A determinarse
NECESIDADES TOTALES				\$6,3 millones	A determinarse (Depende de los requerimientos del PMIS)
FUENTES DISPONIBLES					
Saldo no asignado del excedente de la aplicación de las IPSAS				\$4,4 millones	
Saldo no utilizado de los proyectos aprobados en la Cuenta Especial				\$0,1 millones	
Reembolso del préstamo de la OPS al Fondo Rotatorio para la Compra de Vacunas				\$10,0 millones	
FUENTES TOTALES DISPONIBLES				\$14,5 millones	

154.^a SESIÓN DEL COMITÉ EJECUTIVO

Washington, D.C., EUA, del 16 al 20 de junio del 2014

CE154/27
Anexo C
Original: inglés

PROYECTO DE RESOLUCIÓN

ESTADO DEL PROYECTO DE MODERNIZACIÓN DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN GERENCIAL DE LA OFICINA SANITARIA PANAMERICANA

LA 154.^a SESIÓN DEL COMITÉ EJECUTIVO,

Habiendo examinado el informe de la Directora *Estado del proyecto de modernización del Sistema de Información Gerencial de la Oficina Sanitaria Panamericana* (documento CE154/27);

Observando la necesidad de financiar adecuadamente la modernización del Sistema de Información Gerencial de la OSP en previsión de los costos por contingencias imprevistas durante la implementación,

RESUELVE:

Recomendar al 53.^o Consejo Directivo que apruebe una resolución conforme a los siguientes términos:

ESTADO DEL PROYECTO DE MODERNIZACIÓN DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN GERENCIAL DE LA OFICINA SANITARIA PANAMERICANA

EL 53.^o CONSEJO DIRECTIVO,

Habiendo examinado el informe de la Directora *Estado del proyecto de modernización del Sistema de Información Gerencial de la Oficina Sanitaria Panamericana* (documento CD53/__);

Habiendo considerado la recomendación del Comité Ejecutivo relativa a las necesidades de financiamiento de la modernización del Sistema de Información Gerencial de la OSP (PMIS) en previsión de los costos por contingencias durante la

implementación a fin de satisfacer los requisitos imprevistos pero esenciales para el diseño del sistema de ERP,

RESUELVE:

1. Aprobar un aumento del presupuesto autorizado para la modernización del Sistema de Información Gerencial de la OSP (PMIS) de US\$ 20,3 millones¹ a \$22,5 millones.
2. Autorizar a la Directora a que financie el déficit previsto de \$2,2 millones en el presupuesto autorizado para la modernización del PMIS de la siguiente manera:
 - Saldo no utilizado de los proyectos aprobados para ser financiados a partir de la Cuenta Especial: \$100.000.
 - Fondos del saldo sin asignar del excedente de la aplicación de las IPSAS: \$2.100.000.

¹ A menos que se indique otra cosa, todas las cifras monetarias en el presente informe se expresan en dólares de los Estados Unidos.



Informe sobre las repercusiones financieras y administrativas para la Oficina de los proyectos de resolución

<p>1. Punto del orden del día: 5.8 - Estado del proyecto de modernización del Sistema de Información Gerencial de la Oficina Sanitaria Panamericana</p>
<p>2. Relación con el Programa y Presupuesto 2014-2015:</p> <p>a) Categoría: 6, Servicios corporativos y funciones habilitadoras</p> <p>b) Área programáticas y resultado intermedio: 6.4 Gestión y administración RIT 6.4 Gestión y administración eficaces en los tres niveles de la Organización.</p>
<p>3. Repercusiones financieras:</p> <p>a) Costo total estimado de la aplicación de la resolución en todo su periodo de vigencia (redondeado a la decena de millar de US\$ más próxima; incluye los gastos correspondientes a personal y actividades): \$22,5 millones.</p> <p>b) Costo estimado para el bienio 2014-2015 (redondeado a la decena de millar de US\$ más próxima; incluye los gastos correspondientes a personal y actividades): \$22,5 millones.</p> <p>c) Del costo estimado que se indica en el apartado b), ¿qué parte se podría subsumir en las actuales actividades programadas? \$20,3 millones.</p>
<p>4. Repercusiones administrativas:</p> <p>a) Indicar a qué niveles de la Organización se realizará el trabajo: Oficina del Director de Administración (AM)</p> <p>b) Necesidades adicionales de personal (indicar las necesidades adicionales en el equivalente de puestos a tiempo completo, precisando el perfil de ese personal): El equipo actual del PMIS cuenta con 13 personas a tiempo completo (ETC). Según sea necesario, también participarán otros funcionarios.</p> <p>c) Plazos (indicar plazos amplios para las actividades de aplicación y evaluación): El proyecto terminará el 31 de diciembre del 2015.</p>



**PLANTILLA ANALÍTICA PARA VINCULAR LOS PUNTOS DEL ORDEN DEL DÍA
CON LOS MANDATOS INSTITUCIONALES**

- 1. Punto del orden del día:** 5.8 Estado del proyecto de modernización del Sistema de Información Gerencial de la Oficina Sanitaria Panamericana
- 2. Unidad a cargo:** Director de Administración y equipo del PMIS (AM/PMIS)
- 3. Funcionario a cargo:** Mr. Ricardo de la Torre
- 4. Lista de centros colaboradores e instituciones nacionales vinculados a este punto del orden del día:**
No corresponde.
- 5. Vínculo entre este punto del orden del día y la Agenda de Salud para las Américas 2008-2017:**
No corresponde.
- 6. Vínculo entre este punto del orden del día y el Plan Estratégico 2014-2019:**
Categoría 6: Servicios corporativos y funciones habilitadoras
Fomentar y llevar adelante el liderazgo institucional y los servicios institucionales necesarios para mantener la integridad y el funcionamiento eficiente de la Organización a fin de que pueda cumplir eficazmente con sus mandatos.
- 7. Prácticas óptimas en esta área y ejemplos provenientes de los países de la Región de las Américas:**
No corresponde.
- 8. Repercusiones financieras de este punto del orden del día:**
El presupuesto aprobado es de \$20,3 millones. Se solicita la aprobación de otros \$2,2 millones.