



ORGANIZACIÓN PANAMERICANA DE LA SALUD  
ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD



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

*Washington, D.C., USA, del 18 al 22 de junio del 2012*

---

*Punto 7.3 del orden del día provisional*

CE150/INF/3 (Esp.)  
12 de abril del 2012  
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 emanadas del 50.<sup>o</sup> Consejo Directivo en el 2010, la Oficina Sanitaria Panamericana (la Oficina) ha puesto en marcha un proyecto para modernizar el Sistema de Información Gerencial de la Oficina Sanitaria Panamericana (PMIS, por su sigla en inglés). En el 2011, se presentó al 51.<sup>o</sup> Consejo Directivo un informe sobre los progresos realizados.
2. En este informe se presenta una actualización del trabajo que se está llevando a cabo como parte de este proyecto.

#### **Antecedentes**

3. El PMIS desempeña una función decisiva para proporcionar un apoyo eficaz a la prestación de la 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 nuevamente sus propios sistemas para determinar el grado de modernización más adecuado para la Organización. En el período 2009-2010, la Oficina elaboró los Principios Rectores para la Modernización de la Oficina Sanitaria Panamericana; analizó, mejoró y documentó sus procesos institucionales; examinó numerosas opciones y sus costos, y formuló recomendaciones al 50.<sup>o</sup> Consejo Directivo.
5. En respuesta, el 50.<sup>o</sup> Consejo Directivo aprobó la resolución CD50.R10 (2010) en la que se establecieron varias disposiciones fundamentales: aprobación de los principios rectores para la modernización; autorización a la Oficina para seguir adelante con la

adopción del programa de planificación de recursos empresariales (ERP), que sería independiente de la OMS y aunque necesitaría cierta adaptación, todavía sería compatible con el GSM de la OMS y respondería a todos sus requisitos; y aprobación de las fuentes de financiamiento.

6. Las metas principales del proyecto de modernización son el mejoramiento de: *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 financieros y humanos, *g)* las operaciones de compras, *h)* el apoyo a los procesos de planificación y elaboración del presupuesto, *i)* el apoyo a las operaciones de emergencia, y *j)* la eficacia y eficiencia operativas.

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

8. El cronograma resumido actual divide el proyecto en dos fases:

a) Una fase previa a la ejecución (del 2011 al 2012), durante la cual la Oficina ha empezado el proceso para: *i)* elaborar planes detallados del proyecto; *ii)* documentar la justificación institucional acorde con un nuevo modelo del marco de gestión; *iii)* adquirir el software apropiado; contratar los servicios de un profesional, conocido como integrador del sistema, para colaborar con la implementación del sistema; *iv)* simplificar aun más los procesos institucionales y alinearlos con el nuevo modelo del marco de gestión y el programa seleccionado; y *v)* empezar a preparar datos para la conversión posterior al nuevo sistema.

b) Una fase de ejecución, que comprenderá dos pasos. El primer paso abarcará el 2013 y el segundo paso abarcará el 2014, momento que marcará el final de la ejecución del proyecto. Sobre la base de la información suministrada por los candidatos a integrador del sistema, la Oficina ha ajustado el alcance de cada paso de la ejecución. El primer paso constará de la gestión de programas, la gestión financiera y los servicios de compras. El segundo paso constará de la gestión de recursos humanos y la nómina de sueldos.

9. El 50.º Consejo Directivo (2010) aprobó este proyecto con un presupuesto general de US\$ 20,3 millones y la utilización de un monto de hasta \$10,0 millones de la Cuenta Especial para costear esta modernización. La Oficina financiará la cantidad restante de \$10,3 millones con fondos de otras fuentes.

### **Análisis/actualización**

10. La primera fase del proyecto, la fase previa a la implementación, se ha centrado en la preparación en torno a cuatro áreas principales. Estas áreas y los avances que hemos logrado hasta la fecha son los siguientes:

- a) *Sentar las bases del proyecto.* Ya se ha establecido la estructura general del proyecto y se adoptaron las medidas pertinentes a fin de asignar un equipo de proyecto detallado para la ejecución. Sin embargo, es necesario ampliar sustancialmente el equipo de proyecto a medida que avance el proyecto. Además, un consultor independiente efectuó una evaluación del grado de preparación, mediante la cual se determinaron los factores fundamentales para el éxito del proyecto. La Oficina está poniendo en práctica las recomendaciones de esa evaluación.
- b) *Perfeccionar los procesos institucionales.* Los procesos institucionales siguen en proceso de evaluación y se han determinado oportunidades de mejoramiento. Este será un esfuerzo constante hasta la finalización del proyecto.
- c) *Adquirir el programa y contratar los servicios de implementación del sistema.* Se emprendió un proceso competitivo riguroso. La decisión final se basará en la capacidad de los proveedores para satisfacer las necesidades de la Oficina y en el costo total de propiedad. El costo total de propiedad incluye el software, la implementación, la obtención de las licencias y los gastos de apoyo durante un período de cinco años. El proceso de compras que está llevando a cabo la Oficina se encuentra en sus etapas finales y se reevaluará el costo del programa y otros costos del proyecto antes de contraer un compromiso contractual. Dado que las negociaciones de un contrato pueden generar un ajuste importante de los precios, no se tomará la decisión definitiva hasta tanto no hayan finalizado las negociaciones.
- d) *Empezar a preparar los datos almacenados en los sistemas actuales para el sistema nuevo.* Se asignó una persona a esta tarea y ya empezó el trabajo. Este será un esfuerzo constante hasta la finalización del proyecto.

11. Durante una evaluación de los riesgos para el proyecto en esta etapa, la Oficina determinó los siguientes tres motivos importantes de preocupación y adoptó las medidas indicadas para controlar los riesgos en estas áreas:

- a) El sistema debe satisfacer las necesidades de la Organización. La Oficina definió cuidadosamente sus requisitos para el sistema nuevo y luego hizo una evaluación extensa de los programas posibles.

- b) Es necesario controlar los costos. La Oficina ha emprendido un proceso de compras totalmente competitivo tanto para el programa como para los servicios de apoyo para la implementación del sistema, que juntos representan más de la mitad del presupuesto del proyecto. En este proceso se contó con el asesoramiento de un profesional externo especializado en este tipo de adquisiciones para procurar que obtengamos el mejor valor posible. Además, la Oficina examinó algunas soluciones de software de bajo costo e invitó a empresas implementadoras de sistemas más pequeñas y menos costosas a que presentaran propuestas de servicio. La Oficina también cree que una buena gestión del proyecto ayudará a controlar los costos a todo lo largo de la ejecución del mismo.
- c) La gestión del proyecto debe ser de la mejor calidad. La Oficina ha examinado este proyecto con el Comité de Auditoría y ha contratado supervisión externa e independiente para garantizar que el proyecto se realice conforme a las mejores prácticas de gestión de proyectos. Como ya se ha mencionado, la Oficina también contrató a un consultor independiente para hacer una evaluación del grado de preparación y esta determinó los factores fundamentales para el éxito de este proyecto. La Oficina está poniendo en práctica las recomendaciones de esa evaluación.

12. Recientemente, los gerentes generales de la Oficina organizaron un taller de dos días para examinar el proyecto del PMIS. Como resultado de las recomendaciones formuladas durante este taller por un consultor externo y por los gerentes de la Oficina, el equipo del proyecto procederá a: *a)* ampliar las actividades actuales para centrarse en la medición del valor institucional del proyecto y los procesos asociados, además de enunciar mejor la justificación institucional para el proyecto; *b)* aumentar la participación de los socios institucionales internos; *c)* asignar prioridad a las capacidades y los procesos que agregan el mayor valor a la cooperación técnica de la OPS, y *d)* mejorar la gestión del cambio asociado con este proyecto. Esto repercutirá en el cronograma del proyecto.

13. Con respecto al cronograma del proyecto, la compra del software y los servicios de implementación del sistema están demorando más de lo previsto inicialmente. Esto se debe a la complejidad del proceso de compras y a la necesidad de que se ejerza la debida diligencia a fin de reducir los riesgos inherentes al proceso de garantizar que la Oficina obtenga la funcionalidad correcta a un precio justo. La Oficina ha contraído el compromiso de tomar el tiempo necesario para asegurar que obtiene los mejores resultados de su inversión y para aumentar la probabilidad de que el proyecto sea un éxito. En consecuencia, la Oficina modificó el cronograma del proyecto, según se refleja en el párrafo 8 b), precedente.

14. Con respecto al presupuesto del proyecto, la Oficina todavía está recopilando información sobre costos a través del proceso competitivo de compras y otros medios. Un asesor externo opinó que los fondos asignados a los servicios de integración del sistema, gestión del cambio, respaldo del proyecto, y otros factores quizás resulten insuficientes para el alcance de este proyecto. Estas cuestiones se considerarán cuando la Oficina reevalúe el presupuesto del proyecto en el futuro cercano.

**Intervención del Comité Ejecutivo**

15. Se invita al Comité a tomar nota de este informe y a formular cualquier observación que considere pertinente.

- - -