



ORGANIZACIÓN PANAMERICANA DE LA SALUD  
ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD



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

Washington, D.C., EUA, 4 de octubre del 2013

---

*Punto 5.2 del orden del día provisional*

CE153/5 (Esp.)

30 de septiembre 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 el presente informe se ofrece una actualización del trabajo que se está llevando a cabo como parte de este proyecto.

#### **Antecedentes**

3. El PMIS desempeñará una función crucial a fin de 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.º 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 de 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 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 las entidades y entre ellas, *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. Los componentes principales de esta fase consisten en 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 reunió un equipo para la ejecución. Además, la Oficina solicitó a un consultor independiente que llevara a cabo una evaluación del grado de preparación, en la

---

<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.

- 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.
- 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 procesos institucionales simplificados 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. Se encontraron otros puntos débiles, algunos de los 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 de 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.

13. 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 siguiera los pasos necesarios para asegurar, en la medida posible, que se recibiese 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.

14. La implementación plena 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 estudios 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.

15. 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. El caso de negocios, terminado en enero del 2013, indica 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.

16. A pesar de que la decisión ejecutiva de perfeccionar el caso de negocios ha demorado las actividades en torno a este programa, 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.

17. Sobre la base de los resultados del caso de negocios, la Oficina examinó nuevamente el proceso de adquisición para encontrar una solución menos costosa que sea más adecuada para su tamaño y presupuesto.

18. El 19 de febrero del 2013, la Directora de la Oficina puso el proyecto bajo la supervisión de 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.

19. De acuerdo con las recomendaciones del caso de negocios, el equipo del proyecto investigó varios sistemas de ERP 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.

### **Actualización acerca del avance desde la 152.<sup>a</sup> sesión del Comité Ejecutivo**

20. El equipo del PMIS a cargo de la evaluación de las propuestas emitió en julio del 2013 un informe de evaluación técnica. En ese informe se incluyó un amplio análisis de las ventajas y las desventajas de las soluciones examinadas. A pesar de que se detectaron varias brechas funcionales en los productos, el equipo no encontró ningún impedimento insoslayable. En el informe se indicó que Workday era la solución de ERP que mejor se adaptaba en términos generales a la Organización.

21. Workday obtuvo un puntaje mayor en la evaluación financiera, además de resultar el ganador en términos generales del proceso competitivo de adquisición.

22. Los resultados del proceso de solicitud de propuestas se presentaron al Comité Directivo del PMIS el 29 de julio del 2013. Este Comité apoyó la recomendación del equipo del PMIS y aprobó Workday como el paquete de ERP para la OPS.

23. En agosto y septiembre del 2013, el equipo del PMIS, la oficina de compras y la oficina de asuntos jurídicos de la OPS se reunieron con Workday para hacer aclaraciones con respecto al contrato y entablar las negociaciones al respecto. La OPS también utilizó a Gartner para la validación de las condiciones contractuales propuestas. Las negociaciones contractuales tuvieron como resultado 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.

24. La OPS firmó el contrato con Workday el 30 de septiembre del 2013, apenas cinco meses después de que se emitiera la solicitud de propuestas.

25. En el mes de octubre del 2013, la OPS terminará con el proceso de contratación del gerente del proyecto y la selección del equipo externo de gestión del cambio que brindará apoyo a la Organización en este proceso.

---

<sup>2</sup> 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 \$1000 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.

26. La OPS prevé comenzar la implementación a principios de noviembre del 2013. En ese momento, el equipo interno de la OPS, Workday, el equipo de integración del sistema y el gerente del proyecto prepararán el plan detallado de implementación.

### **Gestión del riesgo**

27. En una evaluación de los riesgos actuales que este proyecto entraña, la Oficina encontró estas tres inquietudes principales y ha tomado medidas para gestionar los riesgos en torno a estas áreas:

- 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:* una parte importante de minimizar el riesgo es utilizar un proceso de adquisición que sea plenamente competitivo para el software y los servicios de apoyo a la implementación, que representan conjuntamente una porción considerable del presupuesto del proyecto. La Oficina también cree 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 personal para brindar una evaluación externa e independiente a fin de garantizar que el proyecto cumpla con las mejores prácticas de gestión de proyectos.

### **Intervención del Comité Ejecutivo**

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