

**NOVENA SESIÓN DEL SUBCOMITÉ DE PROGRAMA,
PRESUPUESTO Y ADMINISTRACIÓN
DEL COMITÉ EJECUTIVO**

Washington, D.C., EUA, del 18 al 20 de marzo del 2015

Punto 5.2 del orden del día provisional

SPBA9/INF/2
16 de enero del 2015
Original: inglés

**SITUACIÓN DE LA MODERNIZACIÓN
DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN GERENCIAL DE LA OFICINA
SANITARIA PANAMERICANA (PMIS)**

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 OPS (conocido como PMIS por su sigla en inglés). Posteriormente se ha informado acerca del avance de este proyecto en diversas sesiones 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 cumplierse 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, fue de US\$ 20,3 millones,¹ lo que incluye \$10,0 millones financiados a partir 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.

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.

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.

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.

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

16. El mes de enero del 2014 marcó el comienzo de la ejecución del proyecto. La fase de ejecución está compuesta por la implementación del sistema de recursos humanos y nómina de sueldos (fase 1), que concluirá a comienzos del 2015, y una segunda etapa de implementación de la parte de finanzas del sistema (fase 2) que comenzó a mediados del 2014 y terminará a comienzos del 2016. La implementación del módulo de planificación y presupuestación de Tidemark tendrá lugar durante el 2015. Se han ajustado estas fechas en vista de las complejidades adicionales que los integradores encontraron durante las “fases de descubrimiento” con respecto a las funcionalidades requeridas para la planificación, presupuestación, recursos humanos, nómina de sueldos y finanzas en el PMIS.

17. En la fase 1 se reemplazarán muchos de los sistemas antiguos de recursos humanos, como HR Express (información instantánea sobre recursos humanos), HR Tracking (seguimiento de recursos humanos), e-PPES (Sistema electrónico de Planificación y Evaluación del Desempeño) y seguimiento de licencias. En la fase 2 se reemplazarán los principales sistemas financieros antiguos: AmpesOmis, AMS/FMS (Sistema de Gestión de Adjudicaciones / Sistema de Gestión Financiera) FAMIS (Sistema de Gestión de Contabilidad y Finanzas e Información), ADPICS (Sistema Avanzado de Compras y Control de Inventarios) y SOS (sistema simplificado de búsqueda en línea). Varios de los demás sistemas existentes seguirán funcionando fuera del alcance del PMIS, entre ellos, los sistemas electrónicos de contratación, impuestos, pensiones, seguro de salud del personal y SharePoint.

18. En el transcurso de la preparación del caso de negocios para el PMIS, un estudio de los procesos institucionales existentes determinó posibles eficiencias que reducirían el número de pasos para los procesos hasta en 26%. Estas eficiencias proyectadas incluían una reducción de 14% en el número de pasos de aprobación necesarios para completar los procesos institucionales pertinentes. La reducción proyectada por este estudio en cuanto al número de días necesarios para finalizar los procesos institucionales pertinentes podría llegar a 40%. En el primer semestre del 2014, en una evaluación general de la tecnología de información de la Organización se determinó un número de inversiones a largo plazo en tecnología de la información que deben hacerse para asegurar las sostenibilidad del PMIS. Estas comprenden apoyo para el desarrollo y la implementación de actualizaciones

regulares del software de los módulos del PMIS, capacitación constante del personal y optimización continua de los procesos institucionales.

19. 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 de dicho equipo con respecto a Workday (4 semanas, finalizado el 21 de febrero del 2014);
- c) finalización del plan de trabajo, el plan de capacitación y el plan de gestión del cambio.

20. Del 24 de febrero al 28 de marzo del 2014 se llevaron a cabo las sesiones correspondientes al diseño de la fase 1, de acuerdo con los plazos establecidos. En esas sesiones participaron funcionarios de recursos humanos, nómina de sueldos y el equipo del PMIS, junto con los interesados directos y los responsables de los procesos institucionales de la OPS, que contaron con el apoyo de consultores de Collaborative Solutions (el asociado de la OPS para la implementación).

21. En abril y mayo del 2014, el equipo del PMIS continuó trabajando con los consultores de Collaborative Solutions para terminar la parte de diseño de Workday. En junio la OPS examinó las soluciones propuestas por Collaborative Solutions, y a lo largo del mes de agosto y comienzos de septiembre se efectuaron las pruebas del sistema de Workday.

Actualización acerca del avance

22. La capacitación oficial del personal comenzó en noviembre del 2014 en la Sede, empezando con la capacitación de los administradores de las representaciones. La capacitación del personal continuó durante diciembre del 2014 y enero del 2015.

23. En diciembre del 2014 y enero del 2015 se ingresaron y validaron los datos y la configuración de la fase 1 en Workday. A principios de febrero del 2015 entrará en funcionamiento el sistema de recursos humanos y de nómina de sueldos correspondientes a esta fase.

24. En septiembre del 2014 comenzó la sesión de diseño correspondiente a la fase 2, que se prevé que terminará a principios de febrero. En esas sesiones participan funcionarios de Gestión de Recursos Financieros, Operaciones de Servicios Generales, Gestión de Recursos Humanos, Servicios de Tecnología de la Información, Gestión de Compras y Suministros, y el equipo del PMIS, junto con los interesados directos y los responsables de los procesos institucionales de la OPS, con el apoyo de consultores de Collaborative Solutions.

Medidas adoptadas para reducir los riesgos del proyecto

25. En una evaluación de los riesgos actuales que entraña este proyecto, 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

26. 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.

27. La fase previa del PMIS, que incluyó 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.

28. 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.

29. 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.

30. 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.

31. En previsión de los costos por contingencias en los que se incurrirá durante la implementación del PMIS, la Oficina solicitó y obtuvo aprobación de los Cuerpos Directivos de 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 encontró fuentes internas para 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. En el anexo se muestra el presupuesto al 31 de diciembre del 2014.

Intervención del Subcomité de Programa, Presupuesto y Administración

32. Se invita al Subcomité a que tome nota de este informe de progreso y formule las observaciones que considere pertinentes.

Anexo

Anexo

Presupuesto del PMIS al 31 de diciembre del 2014
(en millones de dólares de los Estados Unidos)

	Gasto real desde comienzos del proyecto hasta el 31 de diciembre del 2014	Gasto previsto desde comienzos del proyecto hasta el 31 de diciembre del 2015
Costo previo a la implementación	1,7	1,7
Implementación del ERP (Workday y el integrador del sistema, Collaborative Solutions)	7,1	8,0
Otros		
<i>Gestión del cambio, plan de capacitación, gerente del proyecto</i>	2,8	2,9
<i>Dotación de personal (cobertura temporaria de puestos)</i>	1,2	3,4
<i>Viáticos, presentación de informes, interfaces, conversión de datos</i>	0,2	3,5
<i>Tidemark, gestión de efectivo, In-Tend</i>	0,5	1,1
Total otros	4,7	10,9
Subtotal	13,5	20,6
Pedido de cambios	0,6	1,9
Total	14,1	22,5