

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

Washington, D.C., EUA, del 19 al 21 de marzo del 2014

Punto 5.2 del orden del día provisional

SPBA8/INF/2
24 de enero del 2014
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.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 una actualización 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, *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, 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 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, y un segundo despliegue de la parte de finanzas del sistema, que comenzará a mediados del 2014 y se 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 terminará 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.

Gestión del riesgo

19. 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

20. 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), Tidemar (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.

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

22. 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 \$15,5 millones.

23. Por consiguiente, los costos reales previstos de la etapa previa y de la implementación se estima que ascienden a un total de \$17,2 millones.

24. La mayor parte de los proyectos de implementación de ERP sufren dos costos adicionales:

- a) El costo de los cambios que la Organización solicite durante la implementación del software de ERP a fin de satisfacer requisitos imprevistos pero esenciales para el diseño de ERP. Las mejores prácticas recomiendan que se presupueste el costo de los pedidos de cambios como un porcentaje del costo de integración (entre

- 12% y 16%), lo que se determinó que representa \$1,9 millones en el caso del PMIS.
- b) Los costos imprevistos por contingencias en los que se incurrirá durante la ejecución del proyecto, para lo que las mejores prácticas recomiendan que una organización calcule un 15% del costo de implementación, lo que representa \$2,3 millones en el caso del PMIS.
25. Por consiguiente, estos dos cálculos estimativos con respecto a las contingencias que la Oficina está incluyendo en la previsión presupuestaria estimada al 15 de enero del 2014 ascienden a un total de \$4,2 millones.
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 un total de \$21,4 millones.
27. Si se incurre en alguno de los costos imprevistos durante la implementación, como se prevé, la Oficina solicitará que los Cuerpos Directivos aprueben un aumento de \$1,1 millones en el presupuesto del PMIS. Además, la Organización tendrá que encontrar una fuente interna de recursos adicionales para financiar el excedente del costo con respecto al presupuesto original de \$20,3 millones. En el anexo se muestra la provisión presupuestaria al 15 de enero del 2014.

Intervención del Subcomité de Programa, Presupuesto y Administración

28. Se invita al Subcomité a que tome nota del presente informe de progreso y formule las observaciones que considere pertinentes.

Anexo

Anexo

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

Etapa previa a la implementación	Los costos previos a la implementación incluyen el proceso de selección de proveedores, el análisis del caso de negocios, etc.	1.700.953
Implementación del ERP		
	Workday e integradores del sistema	7.973.416
	Tidemark (planificación y presupuestación), In-Tend (compras) y software de tesorería	997.000
	Capacitación, gestión de cambios y viáticos	3.088.000
	Recursos humanos (dotación de personal y cobertura temporaria de puestos)	2.440.900
	Conversión de datos	1.000.000
	Subtotal de los costos de implementación	15.499.316
	Total de los costos previos a la implementación y de la implementación	17.200.269
Cálculo estimativo para contingencias		
	Costos estimativos por solicitudes de cambios a los contratos originales	1.905.000
	Calculo del 15% los costos de implementación para cubrir contingencias	2.324.897
	Subtotal para contingencias en la implementación	4.229.897
Presupuesto total previsto incluidas las contingencias	Costos de la etapa previa a la implementación, de la implementación y por contingencias	21.430.166