

**10.<sup>a</sup> SESIÓN DEL SUBCOMITÉ DE PROGRAMA,  
PRESUPUESTO Y ADMINISTRACIÓN  
DEL COMITÉ EJECUTIVO**

*Washington, D.C., EUA, del 30 de marzo al 1 de abril del 2016*

---

*Punto 5.3 del orden del día provisional*

SPBA10/INF/3  
27 de enero del 2016  
Original: inglés

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

**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 u OSP) 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 a los Cuerpos Directivos en varias sesiones.
2. La Organización se complace en informar que la fase 2 del PMIS se puso en marcha el 4 de enero del 2016, según lo previsto. En este informe se presenta información actualizada sobre el trabajo realizado en el proyecto desde la novena sesión del Subcomité de Programa, Presupuesto y Administración, así como las actividades planificadas para la fase posterior a la puesta en marcha en el 2016.

**Antecedentes**

3. El PMIS, un sistema de planificación de recursos empresariales (ERP) que integra las funciones de recursos humanos, finanzas, presupuesto y compras en un solo lugar, desempeñará una función esencial para brindar un 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.<sup>o</sup> Consejo Directivo de la OPS.
-

5. En el anexo A se presenta una cronología del proyecto desde el 50.º Consejo Directivo hasta la novena sesión del Subcomité de Programa, Presupuesto y Administración del Comité Ejecutivo.

#### **Actualización acerca del avance**

6. De febrero a mediados de junio del 2015, la Organización continuó la revisión de las configuraciones correspondientes a la fase 2, que consiste en los componentes de finanzas, presupuesto y compras del sistema. Durante todo el mes de julio y hasta comienzos de noviembre se realizaron pruebas de la fase 2 del sistema Workday.

7. La capacitación formal del personal comenzó en septiembre del 2015 en la Sede y continuó hasta fines de diciembre del 2015. En enero del 2016 se estableció un centro de apoyo para después de la puesta en marcha, a fin de proporcionar apoyo intensivo al personal, incluso con sesiones diarias de preguntas por temas.

8. El 30 de diciembre del 2015, la OPS tomó posesión del sistema Workday configurado y terminado. El 4 de enero del 2016, el componente financiero de la fase 2 del sistema se sumó a los componentes de recursos humanos y nómina de pagos de la fase 1 que ya estaban en funcionamiento.

#### **Medidas adoptadas para reducir los riesgos del proyecto**

9. En una evaluación de los riesgos actuales que entraña este proyecto, la Oficina señaló los riesgos y tomó medidas para mitigarlos en las tres áreas principales que se indican a continuación:

- a) *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 posible software. Además, se preparó un caso de negocios pormenorizado a fin de articular claramente los criterios para medir el éxito del proyecto.
- b) *Controlar los costos:* un aspecto importante a fin de reducir al mínimo el riesgo fue utilizar un proceso de compra plenamente competitivo para el software y los servicios de apoyo a la implementación, que representaban 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) *Asegurar que la gestión del proyecto sea de la mejor calidad posible:* la Oficina recibió orientación del Comité de Auditoría de la OPS y contrató a un gerente externo del proyecto con amplia experiencia en la implementación del software de ERP de Workday, a fin de que el proyecto se ciña a las mejores prácticas de gestión.

### **Actualización acerca del presupuesto**

10. La fase previa a la implementación 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.

11. En cuanto a 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, inicialmente se calculó que tendría un costo de \$18,9 millones.

12. En el 2014, el 53.º Consejo Directivo aprobó \$2,2 millones en concepto de fondos para imprevistos a fin de cubrir los costos proyectados de pedidos de cambios, basándose en las mejores prácticas de la industria, según las cuales se recomienda que las organizaciones presupuesten el costo de los pedidos de cambios como un porcentaje situado entre 25% y 35% del costo de integración.

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

14. En el anexo B se presentan detalles del presupuesto. Durante los ciclos de diseño, configuración y pruebas se detectó que se necesitaban varias mejoras e informes de otro tipo, que no eran cruciales para la puesta en marcha, es decir, que no era necesario tenerlos para el 1 de enero del 2016. Además, Workday entregó un módulo de reclutamiento que, aunque no formaba parte del alcance original del proyecto, sería beneficioso para la Organización. Estas mejoras e informes de otro tipo, al igual que el módulo de reclutamiento, se implementarán en el 2016, usando los fondos restantes para el PMIS junto con los fondos aprobados anteriormente por el Consejo Directivo para el reclutamiento (véase el anexo B).

### **Intervención del Subcomité de Programa, Presupuesto y Administración**

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

Anexos

## Anexo A

### Antecedentes sobre el PMIS

1. 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.
2. El alcance del proyecto de modernización comprendía 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.
3. El presupuesto general del proyecto, de acuerdo con lo aprobado por el 50.º Consejo Directivo, fue de US\$ 20,3 millones,<sup>1</sup> lo que incluye \$10,0 millones financiados a partir de la Cuenta Especial.
4. 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.
5. El 25 de abril del 2013 se emitió una solicitud formal de propuestas a fin de encontrar un software de ERP de nivel II<sup>2</sup> 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.
6. 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

---

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

<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 \$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.

---

la OPS y un ahorro con respecto a la cotización original de más de \$900.000 a lo largo de la duración del contrato.

7. 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 integra estrechamente con el software de Workday.

8. 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.

9. 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.

10. 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 gerente externo del proyecto. Este gerente externo del proyecto, que tiene experiencia con la implementación del software de ERP de Workday, fue contratado el 1 de febrero del 2014.

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

12. El mes de enero del 2014 marcó el comienzo de la ejecución del proyecto. Esta fase de ejecución abarcó los componentes de recursos humanos y nómina de sueldos (fase 1), que concluyó 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 concluyó en enero del 2016. El módulo de planificación y presupuestación de Tidemark también se implementó durante febrero del 2015. Estas fechas fueron ajustadas 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.

13. En la fase 1 se reemplazaron 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 *Leave Tracking* (seguimiento de licencias). En la fase 2 se reemplazaron 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.

14. 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.

15. 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.

16. 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).

17. 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.

18. 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.

19. 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 entraron en funcionamiento el sistema de recursos humanos y el sistema de nómina de sueldos correspondientes a esta fase.

20. En septiembre del 2014 comenzaron las sesiones de diseño correspondientes a la fase 2, que terminaron a principios de febrero del 2015. En esas sesiones participaron 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.

**Anexo B**

**Presupuesto del PMIS para el bienio 2014-2015 al 31 de diciembre del 2015**

(en millones de dólares de los Estados Unidos)

	<u>Gastado</u>	<u>Presupuesto</u>	<u>Por debajo/ (Por encima)</u>
Costo previo a la implementación	1,8	1,8	-
Implementación del ERP (Workday y el integrador del sistema, Collaborative Solutions)	7,6	8,0	0,4
Otros			
<i>Gestión del cambio, plan de capacitación, gerente del proyecto</i>	2,8	2,9	0,1
<i>Dotación de personal (cobertura temporaria de puestos)</i>	1,2	3,5	2,3
<i>Viajes, informes, interfaces, conversión de datos</i>	1,9	3,3	1,4
<i>Tidemark, gestión de efectivo, In-Tend</i>	0,7	1,1	0,4
Total otros	6,6	10,8	4,2
Subtotal	16,0	20,6	4,6
Pedidos de cambios	1,4	1,9	0,5
Total	17,4	22,5	5,1

**Previsión para el 2016**

(en millones de dólares de los Estados Unidos)

	<u>Previsión</u>	<u>Dotación de fondos</u>	<u>Excedente/ (Brecha)</u>
Equipo del PMIS	1,3		
Terminación, después de la puesta en marcha, de componentes críticos que no entraron en funcionamiento	1,4		
Mejoras tras la puesta en marcha	1,4		
Apoyo adicional del proveedor después de la puesta en marcha	0,3		
Apoyo del proveedor para la preparación de informes adaptados a las especificaciones del cliente	0,3		
Integrador del módulo de reclutamiento	0,9		
Total de costos estimativos	5,6		
Fondos aprobados por el Consejo Directivo para el reclutamiento (estrategia de personal)		0,5	
Saldo del proyecto PMIS a fines del 2015		5,1	
Total de la dotación de fondos		5,6	

---