

11.^a SESIÓN DEL SUBCOMITÉ DE PROGRAMA, PRESUPUESTO Y ADMINISTRACIÓN DEL COMITÉ EJECUTIVO

Washington, D.C., EUA, del 22 al 24 de marzo del 2017

Punto 5.3 del orden del día provisional

SPBA11/INF/3
7 de febrero del 2017
Original: inglés

SITUACIÓN DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN GERENCIAL DE LA OSP (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 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 ocasiones.

2. La Organización se complace en informar que el proyecto para implementar el PMIS se ha completado de manera satisfactoria. La primera fase ha estado operativa por más de dos años y la segunda llegó a su primer año de operaciones en enero del 2017. En este documento se presenta un informe final sobre el trabajo llevado a cabo en este proyecto desde la 10.^a sesión del Subcomité de Programa, Presupuesto y Administración.

Antecedentes

3. 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 elaboró los principios rectores de 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 (documento CD50/7 [2010]).

4. 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, desempeña una función esencial para brindar un apoyo eficaz a la prestación de cooperación técnica a los Estados Miembros.

5. En el anexo A se presenta una cronología del proyecto desde el 50.º Consejo Directivo hasta la 10.ª sesión del Subcomité de Programa, Presupuesto y Administración.

Actualización sobre el progreso alcanzado

6. En el año 2016, la Oficina afrontó muchos retos debido a la complejidad del proyecto: un sistema plenamente operativo en 4 idiomas que permite manejar 24 unidades monetarias y 180 procesos institucionales, y que es usado por más de 2000 funcionarios en 30 lugares diferentes de la Región de las Américas. El análisis de riesgos del proyecto permitió prever estos retos y el presupuesto para gastos imprevistos suministró los recursos necesarios para abordarlos. Además, la Oficina dedicó una cantidad significativa de recursos y tiempo del personal, en particular tiempo del personal requerido para la capacitación y la gestión del cambio en toda la organización, a la estabilización del sistema.

7. En el 2016 también se completaron algunos componentes clave del proyecto que no se habían abordado antes de que entrara en funcionamiento en enero del 2016, en particular el proceso de cierre financiero anual y el de presentación de informes.

8. La gestión del PMIS mejoró con el establecimiento del Comité Asesor sobre el PMIS y de un grupo de trabajo creado con el fin de fijar prioridades en cuanto a las características nuevas, las funciones adicionales y los ajustes que requiriese el sistema.

9. El equipo central del PMIS completó su trabajo, los funcionarios que formaban parte del equipo regresaron a puestos permanentes y las responsabilidades operativas del sistema se trasladaron al Departamento de Servicios de Tecnología de la Información.

Gestión de riesgos del proyecto

10. En la evaluación de riesgos de este proyecto, la Oficina señaló los riesgos y tomó medidas para mitigarlos en las 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.
- b) *Controlar los costos:* a fin de reducir al mínimo el riesgo fue importante usar 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 ha ayudado 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, que tenía amplia experiencia en la implementación del

- software de ERP de Workday, a fin de que el proyecto se ciñese a las mejores prácticas de gestión.
- d) *Preparar al personal para la transición:* la Oficina contrató los servicios de una compañía consultora especializada en gestión del cambio para diseñar y aplicar una estrategia de gestión del cambio. El programa de gestión del cambio se dividió en tres fases. Primero, la Gerencia Ejecutiva de la OPS elaboró el *Mandato para el cambio institucional relacionado con el PMIS*, un documento en el que se pusieron de relieve las razones por las que la OPS emprendió el proyecto del PMIS. Segundo, se le dio a todo el personal el Pasaporte del PMIS, un documento impreso semejante a un pasaporte de viaje en el cual se definía la terminología usada en el PMIS, ofrecía ejercicios en equipo sobre los cambios que debían adoptarse en el trabajo cotidiano y se presentaba una lista con cursos de capacitación para todo el personal. Por último, el mandato y el pasaporte constituyeron la base de un programa de capacitación de alcance regional en el cual se recurrió a diversos métodos como la capacitación en línea, la capacitación presencial y el autoestudio.
- e) *Adaptar las políticas y los procedimientos:* la OPS revisó todas las políticas relacionadas con los procesos del PMIS. Se elaboraron procedimientos normalizados de trabajo para aplicar las políticas usando el PMIS. Las guías de uso fueron un material didáctico fundamental para la enseñanza de los procedimientos, puesto que explicaban los distintos pasos dentro del PMIS. El énfasis estuvo en la simplificación de los procesos institucionales del PMIS para reducir la carga de gestión y los pasos administrativos.

Actualización acerca del presupuesto

11. 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 US\$ 1,7 millones.¹
12. En cuanto a la fase de implementación, que incluyó 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 de la Organización, inicialmente se calculó que tendría un costo de \$18,9 millones.
13. 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, sobre la base de 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, lo cual incrementó el presupuesto total del proyecto a \$22,5 millones.

¹ A menos que se indique otra cosa, todos los valores monetarios que figuran en el presente informe se expresan en dólares de los Estados Unidos.

14. Los detalles del presupuesto de ejecución del proyecto del PMIS se presentan en el anexo B. Durante los ciclos de diseño, configuración y pruebas se detectó que se necesitaban varias mejoras e informes de características específicas, que no eran fundamentales para la puesta en funcionamiento del sistema, por lo que no era necesario tenerlos para el 1 de enero del 2016. Estas mejoras e informes adicionales se implementaron posteriormente en el 2016.

15. En el anexo B se muestra que al 31 de diciembre del 2015 había \$5,1 millones por ejecutarse. Ese monto se usó en el 2016 en la implementación de las características que no eran fundamentales para la puesta en funcionamiento del sistema, así como en la estabilización del sistema, los programas de capacitación y las mejoras necesarias:

- a) En aras de la estabilización del sistema, se mejoraron los procesos relacionados con la nómina de sueldos y se simplificaron los procesos institucionales para responder a las necesidades de las representaciones y las áreas técnicas.
- b) Se realizaron sesiones presenciales de capacitación en varios centros y representaciones así como en la Sede. También se realizaron sesiones virtuales y grabadas.
- c) Se incorporaron mejoras como la adopción del nuevo plan de prestaciones y remuneración de las Naciones Unidas, así como funcionalidades que no eran esenciales para la puesta en funcionamiento del sistema como el cierre del año, la notificación de estados financieros, la interfaz con el GSM de la OMS y otras integraciones financieras. Se adoptaron mejoras estratégicas en el proceso de presentación de información para brindar apoyo a la cooperación técnica.

16. El proyecto, en su alcance original, no incluía un módulo de contratación de personal. En el 2015 se programó el reemplazo del sistema de contratación de la OMS, que la Oficina también utiliza, por lo que la Oficina decidió mantenerse alineada con el sistema de contratación de la OMS y unirse al proyecto de la OMS de adoptar una nueva plataforma de contratación. La fecha de la puesta en funcionamiento de esta nueva plataforma se aplazó para el 2017; este proyecto, que es independiente, está en curso. La información sobre los gastos de ejecución cubiertos por el Fondo Subsidiario para la Estrategia de Recursos Humanos del Fondo Maestro de Inversiones de Capital se presenta en la línea correspondiente a la Estrategia de Recursos Humanos del Fondo Maestro (documento SPBA11/INF/4).

Finalización del proyecto

17. El PMIS es un moderno sistema integrado de información y su implementación ha permitido que la Oficina realice su labor de una manera más eficiente. El proyecto se ejecutó dentro del plazo y el presupuesto previstos.

18. Dado su alcance, el proyecto de ejecución fue complejo. El PMIS, usado por más de 2000 usuarios en 4 idiomas y 30 países, permite realizar 180 procesos institucionales y manejar 24 unidades monetarias. La colaboración y la gestión del cambio fueron clave para el éxito del proyecto. Aunque el proyecto ya se ha completado, un elemento clave de

este nuevo sistema es su capacidad de mejorar continuamente su funcionalidad a un bajo costo. Por lo tanto, la simplificación de los procesos institucionales seguirá mejorando el apoyo brindado a la cooperación técnica.

19. A pesar de la complejidad del proyecto, el PMIS ya está produciendo beneficios tangibles como la simplificación de muchos procesos institucionales, la gestión de datos y la colaboración. La Oficina prevé que se obtendrán beneficios aún mayores una vez que el sistema se establezca por completo y se asimilen plenamente las nuevas maneras de trabajar. En el informe anual sobre las estadísticas de dotación de personal de la Oficina se informará acerca de la repercusión que en el futuro tendrá el PMIS en los recursos humanos.

20. La Oficina seguirá informando a los Estados Miembros sobre las mejoras al PMIS y su repercusión en la cooperación técnica en el Informe Anual del Director.

21. La complejidad y el alcance del proyecto supusieron algunos retos importantes, que se señalan a continuación.

- a) Tras la puesta en funcionamiento inicial del sistema, se presentaron muchas situaciones imprevistas que debieron resolverse sobre la marcha por medio de alternativas hasta que se pudiera desarrollar una solución.
- b) En muchas oportunidades el sistema respondió de manera imprevista, lo que afectó los procesos institucionales. La Oficina tuvo que coordinar con el proveedor del programa la manera de resolver estos problemas.
- c) En los primeros meses del período de transición y estabilización, en algunos momentos los funcionarios que apoyaban los procesos institucionales se vieron abrumados por el aumento importante del volumen de trabajo que implicó, por ejemplo, adaptarse al sistema nuevo, brindar apoyo a las necesidades de los usuarios en toda la Región, buscar soluciones a los problemas, así como introducir las mejoras y los informes necesarios y realizar pruebas con ellos.
- d) Cuando el personal empezó a usar el sistema, se hizo evidente que los cursos de capacitación dictados antes de que el sistema entrara en funcionamiento no habían sido tan eficaces como la capacitación adquirida en la práctica cuando el sistema ya estaba operativo.

22. Administrar un sistema de planificación de recursos empresariales recientemente adoptado es una tarea compleja, que implica hacer frente a retos de gran magnitud.

- a) La plataforma del PMIS está evolucionando y mejorando constantemente. El proveedor de software actualiza el sistema de manera automática cada semana y adopta nuevas versiones del programa dos veces al año. Por ello, es necesario trabajar intensamente para realizar pruebas y coordinar tareas, de manera que después de instalar cada versión los procesos institucionales actuales funcionen como estaba previsto, y que las nuevas funciones y mejoras cumplan con las estipulaciones establecidas en la OPS. Si bien es cierto que el cambio constante

- representa un reto, también constituye un método para que se logre la sostenibilidad y que los costos sean predecibles.
- b) La Oficina aún no ha terminado de realizar la transferencia de conocimientos necesaria para brindar apoyo al sistema valiéndose de recursos internos. Es necesario que el personal termine de adquirir las habilidades nuevas y se adapte a los cambios funcionales.
 - c) El próximo cierre financiero bienal se hará con el PMIS por primera vez. Para ello, los diferentes actores involucrados directamente con el PMIS deberán realizar una labor cuidadosa de planificación y coordinación.

Intervención del Subcomité de Programa, Presupuesto y Administración

23. Se invita al Subcomité a que tome nota de este informe de progreso, formule las observaciones que considere pertinentes y recomiende al Comité Ejecutivo discontinuar la presentación periódica de informes sobre este tema.

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 cumplierse 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,¹ incluidos \$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 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.
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 la OPS y un ahorro

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.

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 correspondiente a la parte de finanzas del sistema (fase 2), que comenzó a mediados del 2014 y concluyó en enero del 2016.

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: impuestos, pensiones, seguro de salud del personal y SharePoint.

14. En el transcurso de la preparación del análisis de viabilidad para el PMIS, un estudio de los procesos institucionales existentes determinó una posible mejora de la eficiencia que reduciría el número de pasos para los procesos hasta en 26%. Esta mejora proyectada de la eficiencia incluía 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 integraron esta fase del proyecto:

- a) identificación del equipo de implementación del PMIS;
- b) capacitación de dicho equipo con respecto a Workday (4 semanas, finalizada 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 de ese año 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.

21. En el 2015, el integrador del sistema y el equipo central del PMIS, con el apoyo de las áreas institucionales, realizaron la configuración del diseño.

22. La capacitación del personal previa a la puesta en funcionamiento del sistema sobre las funcionalidades de la fase 2 del PMIS comenzó en septiembre del 2015 y continuó hasta diciembre del 2015.

23. 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.

24. En enero del 2016 se estableció un centro de apoyo para después de la puesta en funcionamiento, a fin de proporcionar apoyo intensivo al personal, incluso con sesiones diarias de preguntas por temas.

25. Además del centro de apoyo para después de la puesta en funcionamiento, en enero del 2016 se implementó un sistema nuevo y mejor para el registro y la gestión de las solicitudes de apoyo de los usuarios, el cual sigue usándose actualmente. Asimismo, en el 2016 se ejecutó un plan global de capacitación dirigido a audiencias específicas tanto en la Sede como en las representaciones. Este plan prevé actividades de capacitación en diferentes modalidades, como cursos virtuales, sesiones en la Web, presentaciones, videos explicativos y cursos de capacitación presenciales impartidos por instructores.

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 cambio	1,4	1,9	0,5
Total	17,4	22,5	5,1

Presupuesto del PMIS para el 2016 al 31 de diciembre del 2016

(en millones de dólares de los Estados Unidos)

	<u>Gastado</u>
Costo del equipo del PMIS y de la cobertura temporaria de puestos	1,3
Capacitación y gestión del cambio	0,8
Apoyo del proveedor luego de la puesta en funcionamiento	3,0
Total	5,1

- - -