

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

Washington, D.C., EUA, del 21 al 23 de marzo del 2018

Punto 5.5 del orden del día provisional

SPBA12/INF/5
18 de enero del 2018
Original: inglés

**SITUACIÓN 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 u OSP) puso en marcha un proyecto para modernizar el Sistema de Información Gerencial de la OSP (PMIS, por su sigla en inglés). Posteriormente se ha informado acerca del avance de este proyecto a los Cuerpos Directivos en varias sesiones.
2. En este informe final se presenta la situación del PMIS tras la finalización del proyecto y la institucionalización del sistema dentro del ciclo administrativo bienal completo de la Oficina.

Antecedentes

3. La Oficina puso en funcionamiento los componentes de recursos humanos y nómina de sueldos en el 2015 y los componentes de finanzas, compras y presupuesto en el 2016. El sistema permite realizar 180 procesos institucionales, genera informes y brinda tableros de información para facilitar la toma de decisiones. El sistema está diseñado de manera que pueda mejorarse constantemente. A fin de gestionar la continua implementación de nuevas funcionalidades, la Oficina tiene una hoja de ruta para su optimización, que se examina con regularidad mediante el proceso de gobernanza del PMIS.
 4. En el 2017, la Oficina planificó, puso a prueba y llevó a cabo el primer cierre financiero de un bienio con el PMIS.
 5. En el anexo se presenta una cronología del proyecto desde el 50.^o Consejo Directivo hasta la 160.^a sesión del Comité Ejecutivo.
-

Análisis de la situación

6. Se han adoptado nuevas funciones del sistema y se han encontrado y puesto en práctica nuevas oportunidades para modernizar las operaciones, lo cual se ha traducido en procesos que consumen menos tiempo y requieren una menor intervención por parte de los gerentes. Se crearon equipos transversales para el cierre del bienio, la nómina de sueldos, las obligaciones, los informes y los tableros de información. Gracias a estos equipos transversales, los asuntos que repercuten en varias áreas son abordados por todos los departamentos involucrados. Se ha fortalecido el conocimiento técnico del personal de la Oficina en cuanto a los componentes del PMIS mediante un programa estructurado de aprendizaje a fin de reducir la dependencia en los contratistas externos. Los usuarios están recibiendo datos estructurados para brindar apoyo a la toma de decisiones mediante informes y tableros de información específicos creados para este fin, con lo cual se sigue agregando valor a las actividades de cooperación técnica.

Intervención del Subcomité de Programa, Presupuesto y Administración

7. Se invita al Subcomité a que tome nota de la finalización del proyecto de implementación del PMIS y formule las observaciones que considere pertinentes.

Anexo

Anexo

Antecedentes sobre el Sistema de Información Gerencial de la OSP

1. El 50.º Consejo Directivo aprobó la resolución CD50.R10 (2010), *Modernización del Sistema de Información Gerencial de la Oficina Sanitaria Panamericana*. En esa 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, por su sigla en inglés) 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,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 de PMIS bajo la supervisión de la Oficina de la Administración y designó a la Directora de Servicios de Tecnología de la Información (ITS, por su sigla en inglés) para asumir la dirección 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 programa 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 programa 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 programa 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 de la OPS) 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 Información Gerencial de Contabilidad Financiera), 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, como los de 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 programa de los módulos del PMIS, capacitación permanente 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. 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.

22. 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.

23. 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 y respuestas por temas organizadas para el personal.

24. Además del centro de apoyo para después de la puesta en funcionamiento, en enero del 2016 se implementó un sistema nuevo y mejor de gestión del servicio a los usuarios, el cual sigue usándose actualmente. Este sistema permite a los usuarios enviar información sobre incidentes, solicitudes y problemas del nuevo sistema, y plantear aspectos de la gestión del cambio del nuevo sistema; esta información luego se canaliza a expertos en procesos institucionales para que los analicen y respondan a los asuntos planteados. Luego, en el 2016, se ejecutó un plan global de capacitación dirigido a públicos específicos que incluyó diferentes modalidades de capacitación, como cursos virtuales, sesiones en la Web, presentaciones, videos explicativos y capacitación presencial impartida por instructores, tanto en la Sede como en las representaciones.

25. En el año 2016, la Oficina afrontó muchos retos relacionados con 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 había permitido 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, para estabilizar el sistema.

26. Ese año también se completaron los 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.

27. La gobernanza del PMIS mejoró con la creación del Comité Asesor sobre el PMIS y de un grupo de trabajo a fin de fijar prioridades en cuanto a nuevas funciones, componentes agregados y ajustes necesarios.

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

- - -