



ORGANIZACIÓN PANAMERICANA DE LA SALUD
ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD



146.^a SESIÓN DEL COMITÉ EJECUTIVO

Washington, D.C., EUA, del 21 al 25 de junio del 2010

Punto 4.2 del orden del día provisional

CE146/10 (Esp.)
10 de mayo del 2010
ORIGINAL: INGLÉS

MODERNIZACIÓN DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN GERENCIAL DE LA OFICINA SANITARIA PANAMERICANA

Introducción

1. Se ha solicitado al Comité del Sistema de Información Gerencial de la Oficina Sanitaria Panamericana (PMIS) que evalúe diversas opciones a fin de modernizar los múltiples componentes del sistema de información gerencial de la Oficina. Con este fin, el Comité del PMIS ha examinado los procesos institucionales de las funciones habilitadoras de la Oficina y, basado en esa evaluación, ha analizado varias opciones.
2. En este informe se presentan los resultados de ese trabajo, incluida la actualización de los principios rectores, un resumen del análisis de los procesos institucionales y un análisis de las opciones y sus costos.

Antecedentes

3. El sistema de información gerencial de la Oficina Sanitaria Panamericana desempeña una función crucial para el desarrollo de la cooperación técnica. En el 2008, el 48.^o Consejo Directivo, mediante la resolución CD48.R1, autorizó el uso de fondos de la Cuenta Especial para realizar un análisis, estudiar opciones y formular recomendaciones con miras a modernizar el Sistema de Gestión Institucional de la Oficina Sanitaria Panamericana (descrito en detalle en los documentos CD48/22 y CE144/25). Esto llevó a la creación del Comité del Sistema de Gestión Institucional de la OSP. Sin embargo, después de la reunión del Subcomité de Programa, Presupuesto y Administración en el 2010, resultó evidente que esta terminología podría ser confusa y, en consecuencia, se cambió el nombre por el de Sistema de Información Gerencial de la Oficina Sanitaria Panamericana (PMIS por sus siglas en inglés).
4. La puesta en marcha del Sistema Mundial de Gestión (GSM por su siglas en inglés) en la Organización Mundial de la Salud (OMS) impulsó a la Oficina a examinar nuevamente sus propios sistemas para determinar el grado de modernización aconsejable.

La Oficina está comprometida a cumplir con los requerimientos del Sistema Mundial de Gestión de la OMS; por este motivo, todas las opciones presentadas a los Cuerpos Directivos de la OPS deberán cumplir con esos requerimientos.

5. Con el propósito de explorar las opciones de modernización existentes, el Comité del Sistema de Información Gerencial empleó un método que aprovechó en gran medida las lecciones aprendidas por la OMS. El Comité llevó a cabo un proceso consultivo amplio que incluyó todos los niveles de la Organización. El trabajo del Comité fue concebido para recopilar toda la información y realizar todos los análisis necesarios con el fin de elaborar una recomendación fundamentada sobre la modernización. En los párrafos que siguen se describen los productos específicos del trabajo que se presentan al Comité Ejecutivo y que serán seguidos de un informe final que se someterá a la consideración del Consejo Directivo, en el que se integrarán todos los datos y resultados, incluidas las recomendaciones formuladas por el Comité Ejecutivo.

6. El Comité de PMIS ha preparado cuatro documentos para que sean examinados por el Comité Ejecutivo: los principios rectores, una comparación entre los principios rectores de la OPS y de la OMS, un resumen del análisis de los procesos institucionales y las opciones y el análisis de los costos. A continuación se describen brevemente estos documentos, que se adjuntan como anexos.

a) Principios rectores

- Estos principios orientarán las iniciativas futuras para modernizar el Sistema de Información Gerencial.
- En el anexo A se presentan estos principios rectores, que han sido modificados para incorporar las sugerencias del Subcomité de Programa, Presupuesto y Administración.
- Además, en el anexo B se incluye un análisis comparativo entre los principios rectores de la OPS y los de la OMS.

b) Análisis de los procesos institucionales

- Esta es la primera vez que la Oficina ha documentado sus procesos institucionales. Estos documentos ahora sirven de base para un análisis más profundo y, la optimización de los procesos y el trabajo de la Organización.
- El análisis refleja algunos cambios en los procesos institucionales, que constituirán la base para una mejor situación futura; sin embargo, es posible simplificar aún más los procesos institucionales.
- El análisis de los procesos institucionales ha permitido definir la situación que se busca lograr en el Sistema de Información Gerencial y comprender las diferencias entre la situación actual y lo que se necesita para alcanzar la situación deseada.
- Durante el análisis de los procesos institucionales, el Comité del Sistema de Información Gerencial pudo detectar diferencias específicas entre la

OPS y la OMS que deben ser tenidas en cuenta en la modernización del PMIS: a) diferencias generales, como la personería jurídica independiente de la OPS; b) mandatos de los Cuerpos Directivos de la OPS que son distintos de los de la OMS; c) diferencias en cuanto a la delegación de autoridad; d) diferencias que tienen repercusiones políticas o programáticas; y e) diferencias específicas de los procesos.

- En el resumen del análisis de los procesos institucionales (anexo C) figura una descripción completa de estos aspectos.

c) Análisis de las opciones y los costos

- Se contemplan tres opciones:
 1. El Sistema Mundial de Gestión (GSM) de la OMS, con tres variantes:
 - a) el Sistema Mundial de Gestión usando la misma base de datos y la misma unidad de operaciones que otras Oficinas Regionales de la OMS;
 - b) el Sistema Mundial de Gestión usando la misma base de datos, pero empleando una unidad de operaciones diferente y un conjunto de libros distintos; y
 - c) el Sistema Mundial de Gestión como una instancia distinta, es decir, una copia en blanco del Sistema Mundial de Gestión instalada por separado para uso de la Oficina Sanitaria Panamericana.
 2. El modelo actual de la OSP modernizado, que representa una mejora de los sistemas existentes. Esta opción no modifica el hecho que esos sistemas usen software comercial o de elaboración propia.
 3. Un híbrido de un software básico de ERP (siglas en inglés Enterprise Resource Planning: Planificación de los Recursos Empresariales), conocido como SAP, combinado con funcionalidades específicas de la OPS. Se incluyó esta opción para proporcionar un software ERP que pudiera emplearse con la menor cantidad posible de modificaciones. Luego, se seleccionó SAP porque es el software escogido por las Naciones Unidas.
- El análisis define las opciones, evalúa diversas ventajas y desventajas no relacionadas con los costos de las opciones y proporciona cálculos de los costos de poner en práctica y operar cada opción durante un período de diez años.
- En el anexo D se presenta un resumen de las opciones y el análisis de los costos.
- A continuación se incluye un cuadro que resume las opciones y sus ventajas y desventajas.

Factor evaluado	GSM: Misma instancia, misma unidad de operación	GSM: Misma instancia, distinta unidad de operación	GSM: Instancia distinta	Modelo actual modernizado	Híbrido de un software ERP básico (SAP) con funcionalidades específicas de OPS
	1(a)	1(b)	1(c)	2	3
1 Gobernanza de la Organización Panamericana de la Salud Capacidad para responder a los mandatos de los Cuerpos Directivos de la OPS. (La Junta de Gobernanza del GSM puede vetar o asignar prioridad y recursos a las modificaciones y cambios propuestos para el GSM. La junta está constituida por la OMS y otros organismos que participan en el GSM).	Deficiente La Oficina debe depender de la Junta de Gobernanza del GSM de la OMS.	Deficiente La Oficina debe depender de la Junta de Gobernanza del GSM de la OMS.	Muy bueno La gobernanza es un proceso interno de la Oficina.	Muy bueno La gobernanza es un proceso interno de la Oficina.	Muy bueno La gobernanza es un proceso interno de la Oficina.
2 Facilidad para atender las necesidades específicas de la OPS Algunas opciones podrán adaptarse más fácilmente a los requerimientos de la OPS.	Deficiente El hecho de estar en la misma unidad de operación restringe mucho lo que puede hacer la Oficina.	Regular Alguna capacidad para configurar, pero restringida por el GSM.	Bueno Libertad para configurar y extender, pero restringida por las modificaciones existentes del GSM.	Muy bueno Libertad completa para configurar software.	Muy bueno Libertad completa para configurar software.
3 Capacidad original del software Aunque se supone que todas las opciones proporcionarán el conjunto de funciones que son necesarias para la Oficina, existen diferencias entre ellas que están dadas por la capacidad original del software que se usará.	Bueno Se deben incorporar diversos informes, conversiones de datos y extensiones .	Bueno Se deben incorporar diversos informes, conversiones de datos y extensiones .	Bueno Hay mayor libertad para agregar funciones.	Regular Se requerirá un mayor esfuerzo para incorporar algunas funciones ya existentes en el GSM.	Regular Se requerirá un mayor esfuerzo para incorporar algunas funciones ya existentes en el GSM.
4 Apoyo a la gerencia basada en resultados Todas las opciones deben tener la misma capacidad para apoyar la gerencia basada en resultados.	Muy bueno Todas las opciones tendrán la misma capacidad para apoyar la gerencia basada en resultados.	Muy bueno Todas las opciones tendrán la misma capacidad para apoyar la gerencia basada en resultados.	Muy bueno Todas las opciones tendrán la misma capacidad para apoyar la gerencia basada en resultados.	Muy bueno Todas las opciones tendrán la misma capacidad para apoyar la gerencia basada en resultados.	Muy bueno Todas las opciones tendrán la misma capacidad para apoyar la gerencia basada en resultados.
5 Interoperabilidad La interoperabilidad se concentra en los beneficios que se logran al integrar la información, seguir los procesos institucionales desde su inicio hasta su fin, y favorecer el trabajo entres las diferentes entidades organizacionales.	Bueno La interoperabilidad es facilitada por una base de datos común y procesos integrados.	Bueno La interoperabilidad es facilitada por una base de datos común y procesos integrados.	Bueno La interoperabilidad es facilitada por una base de datos común y procesos integrados.	Deficiente Es más complicado integrar los sistemas internos.	Bueno La interoperabilidad es facilitada por una base de datos común y procesos integrados.
6 Rendición de cuentas La disponibilidad de flujos de trabajo, informes y herramientas de auditoría normalizados permitirá el examen oportuno de las acciones individuales en el contexto de los compromisos de desempeño.	Bueno El GSM ofrece la funcionalidad básica que se necesita.	Bueno El GSM ofrece la funcionalidad básica que se necesita.	Muy bueno El GSM proporciona una base sólida que se puede incrementar fácilmente.	Deficiente Es preciso crear las herramientas apropiadas y comenzar desde cero.	Muy bueno El SAP proporciona una base sólida que se puede incrementar fácilmente.
7 Mejores prácticas Capacidad de adoptar las mejores prácticas definidas por la industria. Las 'mejores prácticas' están incorporadas en las soluciones ERP pero también podrían incorporarse en la opción del modelo actual modernizado.	Muy bueno Todas las opciones tienen capacidad para adoptar las mejores prácticas.	Muy bueno Todas las opciones tienen capacidad para adoptar las mejores prácticas.	Muy bueno Todas las opciones tienen capacidad para adoptar las mejores prácticas.	Muy bueno Todas las opciones tienen capacidad para adoptar las mejores prácticas.	Muy bueno Todas las opciones tienen capacidad para adoptar las mejores prácticas.

Factor evaluado	GSM: Misma instancia, misma unidad de operación	GSM: Misma instancia, distinta unidad de operación	GSM: Instancia distinta	Modelo actual modernizado	Híbrido de un software ERP básico (SAP) con funcionalidades específicas de OPS
8 Adaptabilidad Capacidad de la opción de hacer cambios de acuerdo a las necesidades y los requerimientos.	Deficiente Obstaculizado por la configuración del GSM y la necesidad de coordinación.	Deficiente Obstaculizado por las extensiones del GSM y la necesidad de coordinación.	Deficiente Obstaculizado por las extensiones del GSM y la necesidad de coordinación.	Muy bueno Libertad para responder rápidamente con poca coordinación externa.	Muy bueno Libertad para responder rápidamente con poca coordinación externa.
9 Catalizador del cambio institucional Las opciones de modernización brindan la oportunidad de ser usadas como un catalizador para el cambio positivo futuro en la Organización.	Regular Vendrá algún cambio con el GSM.	Regular Vendrá algún cambio con el GSM.	Regular Vendrá algún cambio con el GSM.	Deficiente Hay demasiadas oportunidades de seguir seguir haciendo lo mismo de siempre	Muy bueno El esfuerzo para ceñirse en lo posible a un software básico ERP obligará el cambio positivo en la Organización
10 Capacidad de satisfacer los requerimientos del GSM La capacidad de incorporar información de AMRO en el panorama mundial es un requisito obligatorio para todas las opciones.	Muy bueno Todas las opciones cumplirán plenamente con los requerimientos.	Muy bueno Todas las opciones cumplirán plenamente con los requerimientos.	Muy bueno Todas las opciones cumplirán plenamente con los requerimientos.	Muy bueno Todas las opciones cumplirán plenamente con los requerimientos.	Muy bueno Todas las opciones cumplirán plenamente con los requerimientos.
11 Facilidad para actualizar el software Capacidad de la opción para actualizar el software a un costo razonable y con un mínimo esfuerzo. Esta capacidad se ve afectada significativamente cuando el grado de adaptación a la medida y de perfeccionamiento ha sido mayor.	Regular Obstaculizado por el número de extensiones.	Regular Obstaculizado por el número de extensiones.	Regular Obstaculizado por el número de extensiones.	Bueno Los softwares elaborados internamente en la OSP pueden actualizarse en forma progresiva.	Bueno El énfasis en un mínimo de extensiones facilitará actualizar el software en el futuro.
12 Apoyo al sistema de gestión de documentos Un sólido sistema de gestión de documentos permitirá almacenar documentos relacionados y no relacionados con las operaciones conjuntamente con los concernientes al flujo de trabajo, lo cual mejorará la eficiencia y la continuidad de las actividades.	Regular La capacidad limitada del GSM permite almacenar sólo los documentos relacionados con las operaciones.	Regular La capacidad limitada del GSM permite almacenar sólo los documentos relacionados con las operaciones.	Bueno La base del GSM hará más difícil integrar un sistema de gestión de documentos	Muy bueno Es posible integrar un sistema de gestión de documentos independiente.	Muy bueno Es más fácil adquirir un producto completo e integrado de vendedor ERP.
13 Efecto perturbador de la puesta en marcha de un software ERP La puesta en marcha de un sistema ERP (planificación de los recursos empresariales) requiere un gran compromiso de todas las partes de la Organización y los períodos posteriores a su aplicación con frecuencia son difíciles, con una pérdida de la productividad a corto plazo.	Regular Toda aplicación de un software ERP puede causar gran perturbación.	Regular Toda aplicación de un software ERP puede causar gran perturbación.	Regular Toda aplicación de un software ERP puede causar gran perturbación.	Bueno Los efectos de la aplicación de softwares que no son ERP también son perturbadores, pero es más fácil mitigar sus efectos.	Regular Toda aplicación de un software ERP puede causar gran perturbación.
14 Apoyo a las Normas Contables Internacionales para el Sector Público-IPSAS por sus siglas en inglés (y credibilidad y acreditación) Capacidad de un sistema para someterse con éxito al escrutinio de los auditores y generar confianza en la información notificada. Este es un requisito previo para todas las opciones, pero depende de la elección en la forma como se implantará con respecto a la separación de obligaciones y la asignación de funciones dentro del sistema.	Muy bueno Los auditores conocen los principales softwares comerciales.	Muy bueno Los auditores conocen los principales softwares comerciales.	Muy bueno Los auditores conocen los principales softwares comerciales.	Muy bueno Los sistemas internos pueden someterse con éxito al escrutinio de las auditorías.	Muy bueno Los auditores conocen los principales softwares comerciales.

Factor evaluado	GSM: Misma instancia, misma unidad de operación	GSM: Misma instancia, distinta unidad de operación	GSM: Instancia distinta	Modelo actual modernizado	Híbrido de un software ERP básico (SAP) con funcionalidades específicas de OPS
15 Disponibilidad de conocimientos institucionales La capacidad de ejercer un efecto multiplicador en los conocimientos institucionales y del sistema antiguo repercutirá en el éxito de la adopción del sistema	Bueno El conocimiento que la Oficina tiene del GSM es limitado, pero puede aprovecharse el de la OMS.	Bueno El conocimiento que la Oficina tiene del GSM es limitado, pero puede aprovecharse el de la OMS.	Bueno El conocimiento que la Oficina tiene del GSM es limitado, pero puede aprovecharse el de la OMS.	Muy bueno Se cuenta con conocimientos que son fundamentales para el éxito.	Regular Los conocimientos ayudarán a configurar el SAP, pero el conocimiento que tiene la Oficina del SAP es limitado.
16 Disponibilidad de asistencia técnica externa La asistencia técnica disponible para los paquetes de software de ERP proporciona un fondo común más amplio de posible apoyo y aumenta las probabilidades de resultados fructíferos.	Bueno Existen muchas empresas que brindan asistencia técnica para el software de Oracle, pero no para el GSM o las extensiones de la OPS.	Bueno Existen muchas empresas que brindan asistencia técnica para el software de Oracle, pero no para el GSM o las extensiones de la OPS.	Bueno Existen muchas empresas que brindan asistencia técnica para el software de Oracle, pero no para el GSM o las extensiones de la OPS.	Deficiente Ningún tercero estará familiarizado con las aplicaciones de la OPS.	Muy bueno Existen muchas empresas que brindan asistencia técnica para el software del SAP, pero no para las extensiones de la OPS.
17 Apoyo a la continuidad de las operaciones Todas las opciones garantizarán la disponibilidad del sistema y su información.	Muy bueno Se garantizará la disponibilidad del sistema y su información.	Muy bueno Se garantizará la disponibilidad del sistema y su información.	Muy bueno Se garantizará la disponibilidad del sistema y su información.	Muy bueno Se garantizará la disponibilidad del sistema y su información.	Muy bueno Se garantizará la disponibilidad del sistema y su información.
18 Limitaciones geográficas La base de datos integrada y la aplicación basada en la Internet permiten el acceso en cualquier momento.	Muy bueno Todas las aplicaciones estarán habilitadas en la Web y cumplirán este requisito.	Muy bueno Todas las aplicaciones estarán habilitadas en la Web y cumplirán este requisito.	Muy bueno Todas las aplicaciones estarán habilitadas en la Web y cumplirán este requisito.	Muy bueno Todas las aplicaciones estarán habilitadas en la Web y cumplirán este requisito.	Muy bueno Todas las aplicaciones estarán habilitadas en la Web y cumplirán este requisito.
19 Apoyo a las aplicaciones de las oficinas de país Capacidad de integrar las aplicaciones de las oficinas de país con el sistema de información gerencial de la institución.	Regular Integración restringida con software que no sea del GSM.	Regular Integración restringida con software que no sea del GSM.	Bueno Proporciona más control para integrar aplicaciones que no sean del GSM.	Muy bueno Proporciona un control total para integrar otras aplicaciones.	Muy bueno Proporciona un considerable control para integrar otras aplicaciones.
20 Vulnerabilidad a la tecnología Elección de un sistema que pueda fácilmente recibir asistencia técnica y ser actualizado a lo largo de los años.	Bueno Más resistente a los riesgos de la tecnología causados por una base grande de usuarios y el liderazgo de los vendedores.	Bueno Más resistente a los riesgos de la tecnología causados por una base grande de usuarios y el liderazgo de los vendedores.	Bueno Más resistente a los riesgos de la tecnología causados por una base grande de usuarios y el liderazgo de los vendedores.	Deficiente Los sistemas elaborados internamente en la Oficina anquilosan más fácilmente.	Bueno Más resistente a los riesgos de la tecnología causados por una base grande de usuarios y el liderazgo de los vendedores.

7. En el análisis anterior se demuestra que, mediante la modernización, se pueden obtener los siguientes beneficios: a) la rendición de cuentas en cuanto a los resultados, b) una mayor colaboración, c) la disponibilidad de información y la transparencia, d) la adaptabilidad, e) la coordinación con la OMS, f) una mejor gestión de los recursos humanos, g) el apoyo a las operaciones de emergencia y h) una mayor eficiencia operativa. En el anexo C, en el que figura el resumen del análisis de los procesos institucionales, se incluye un examen detallado de los beneficios generales que puede producir la modernización.

Conclusiones

8. El análisis de los procesos institucionales de la Oficina Sanitaria Panamericana ha permitido determinar varios beneficios importantes que la Organización podría lograr modernizando su sistema de información gerencial. Esta iniciativa ya ha empezado a preparar a la Oficina para cambios positivos relacionados con la forma en que realiza su trabajo. El análisis de las opciones y los costos ha aportado información detallada que se puede usar para fundamentar el debate sobre la mejor manera de modernizar el Sistema de Información Gerencial de la Oficina Sanitaria Panamericana.

Intervención del Comité Ejecutivo

9. Se invita al Comité Ejecutivo a que:
- Apruebe los principios rectores del Sistema de Información Gerencial de la Oficina Sanitaria Panamericana.
 - Tome nota de los procesos institucionales de la Oficina Sanitaria Panamericana.
 - Examine las opciones presentadas para la modernización, junto con sus ventajas, desventajas y costos, y aporte sugerencias a la Oficina acerca de la idoneidad de las opciones que se presentarán al Consejo Directivo.
 - Recomendé una opción al Consejo Directivo.

Anexos

- A: Principios rectores
- B: Comparación entre los principios rectores de la OPS y la OMS
- C: Resumen del análisis de los procesos institucionales
- D: Análisis de las opciones y los costos



Principios rectores

para la modernización del Sistema de Información Gerencial de la Oficina Sanitaria Panamericana

**Comité del Sistema
de Información
Gerencial de la
Oficina Sanitaria
Panamericana
BPB.060.ALL.001
Febrero del 2010**

Índice

A. INTRODUCCIÓN.....	1
B. PRINCIPIOS RECTORES FUNDAMENTALES	1
B.1. FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN	1
B.2. SIMPLIFICACIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS	3
B.3. FUNCIONAR COMO UNA ORGANIZACIÓN MULTILINGÜE	4
B.4. ACUERDOS DE ASOCIACIONES FORMALES	5
C. GESTIÓN DE PROGRAMAS.....	6
C.1. FUNCIÓN DE LOS RESULTADOS	6
C.2. EL TRABAJO ACORDADO DE LA ORGANIZACIÓN	7
C.3. PLANES DE TRABAJO BIENALES	8
C.4. PLANIFICACIÓN COLABORATIVA	9
C.5. USO DE RECURSOS ECONÓMICOS	11
C.6. PROGRAMA ANALÍTICO Y MONITOREO FINANCIERO.....	12
D. FINANCIAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN.....	13
D.1. MANTENIMIENTO DE LA CREDIBILIDAD Y LA CONFIANZA.....	13
D.2. ESTABILIDAD FINANCIERA A LARGO PLAZO.....	14
D.3. OPERACIÓN EFICIENTE	15
D.4. GESTIÓN DEL EFECTIVO Y OPERACIONES DE TESORERÍA.....	17
E. DOTACIÓN DE PERSONAL DE LA ORGANIZACIÓN	18
E.1. ALINEACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS	18
E.2. APTITUDES Y COMPETENCIAS DE LOS FUNCIONARIOS Y LOS EQUIPOS.....	19
E.3. CONDICIONES DE SERVICIO Y MECANISMOS CONTRACTUALES	20
E.4. FACULTAR A LOS GERENTES Y AL PERSONAL.....	20
E.5. OBTENCIÓN Y MANTENIMIENTO DE LOS DATOS DE RECURSOS HUMANOS	21
F. APOYO OPERATIVO – N ÓMINA DE SUELDOS	21
F.1. PAGO OPORTUNO DE LOS SUELDOS Y LAS PRESTACIONES	21
F.2. GESTIÓN EFICIENTE DE LOS SERVICIOS DE NÓMINA DE SUELDOS	22
F.3. CAPACIDAD DE RESPUESTA A LOS CLIENTES DE LA NÓMINA	23
G. APOYO OPERATIVO – C OMPRAS	23
G.1. PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE COMPRAS A LOS ESTADOS MIEMBROS	23
G.2. UNA ÚNICA SOLUCIÓN DE COMPRAS.....	23
G.3. ENFOQUE PROACTIVO DE LAS COMPRAS	24
G.4. HABILITAR UN PROCESO DE COMPRAS EFICIENTE	24
H. APOYO OPERATIVO – I NVENTARIO	25
H.1. INVENTARIO	25
I. APOYO OPERATIVO – G ESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y COMUNICACIONES	26
I.1. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y COMUNICACIONES	26

Índice (cont.)

J. APOYO OPERATIVO – G ESTIÓN DE VIAJES	27
J.1. PLANIFICACIÓN DE VIAJES Y REUNIONES	27
J.2. SEGUIMIENTO DEL ESTADO DE SOLICITUDES DE VIAJE	28
K. APOYO OPERATIVO – G ESTIÓN DE REUNIONES	29
K.1. GESTIÓN DE REUNIONES	29
L. APOYO OPERATIVO – G ESTIÓN DE REGISTROS	29
L.1. GESTIÓN DE REGISTROS	29
M. APOYO OPERATIVO – T ECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN	31
M.1. LA TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN COMO FACTOR CONTRIBUYENTE DE VALOR AGREGADO..	31
M.2. EFICACIA EN FUNCIÓN DE COSTOS DE LOS SERVICIOS DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN	31
M.3. CONTINUIDAD E INTEGRIDAD DE LOS SERVICIOS DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN	32
N. SUPERVISIÓN Y RENDICIÓN DE CUENTAS	32
N.1. SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN	32
N.2. AUDITORÍA	33
N.3. EVALUACIÓN INDEPENDIENTE	34
O. GLOSARIO	34
P. GLOSARIO DE SIGLAS	40

A. Introducción

El futuro Sistema de Información Gerencial de la Oficina Sanitaria Panamericana (PMIS por sus siglas en inglés) será un sistema automatizado de información de apoyo para diversas funciones básicas e instrumentales de la Organización, entre ellas las de planificación, gerencia de programas, presupuesto, finanzas, recursos humanos, nómina de sueldos, compras y evaluación. La OPS ha decidido modernizar su actual sistema a fin de poder responder a los requerimientos del Sistema de Gestión Mundial de la OMS. La Directora creó posteriormente el Comité del PMIS para dirigir este proceso de modernización. Este Comité ha llevado a cabo una consulta amplia a fin de elaborar los principios rectores del futuro sistema. Los resultados de esta iniciativa se presentan en este documento. Estos principios guiarán la iniciativa de modernización del PMIS.

B. Principios rectores fundamentales

B.1. Fortalecimiento de la gestión

Fortalecer la gestión a todos los niveles de la Oficina Sanitaria Panamericana.

- B.1.1. Todos los componentes y las actividades relacionados con la modernización del Sistema de Información Gerencial de la OSP deberán apoyar la misión de la Organización.
- B.1.2. El Sistema de Información Gerencial de la OSP garantizará que las necesidades de gestión institucional de los usuarios programáticos y administrativos de la Oficina en las entidades regionales, subregionales y de país cuenten con el apoyo adecuado.
- B.1.3. Se examinarán y mejorarán todos los procedimientos, normas y políticas de gestión y administrativos para permitir que se obtengan de una manera más eficaz los resultados de los programas técnicos de salud. Como resultado, debe reducirse la carga administrativa del personal gerencial técnico.
- B.1.4. Se pondrán en marcha flujos de trabajo y firma electrónicos cuando proceda. Tales iniciativas tendrán el apoyo de manuales y guías accesibles, escritos de manera clara y fácilmente comprensibles, y que sean pertinentes para las necesidades de todas las comunidades de usuarios.
- B.1.5. Las políticas y los procedimientos se aplicarán sistemáticamente a todos los niveles de la Oficina. La implantación de procesos institucionales será adaptable al cambio mediante un proceso de gobernanza previamente acordado.

- B.1.6. Las funciones y las responsabilidades dentro de cada proceso institucional se definirán claramente para que el resultado sea el mismo independientemente de dónde se realice el trabajo o a quién se le asigne.
- B.1.7. La clara rendición de cuentas, gobernanza y aplicación de la autoridad reguladora correspondiente se ajustarán al marco de rendición de cuentas de la OPS. Esto se extenderá a todos los niveles de la Oficina.
- B.1.8. La delegación de autoridad formal ordinaria hará converger las responsabilidades, la rendición de cuentas y la autoridad.
- B.1.9. El personal tendrá acceso uniforme a la información en toda la Región, según las políticas establecidas.
- B.1.10. El personal de gestión de programas tendrá acceso a la información del PMIS para tomar las decisiones necesarias en tiempo real a fin de poder tomar las medidas necesarias para ejecutar y administrar sus planes de trabajo bienales, sin tener que convertirse en especialistas administrativos.
- B.1.11. El énfasis del marco de control interno de las operaciones de la Oficina pasará del control previo (antes de la operación) al control posterior (tras la operación). Para garantizar esta modificación, se necesitará un cambio importante con respecto a la actuación, las aptitudes y las competencias gerenciales, con el apoyo del proceso de delegación de autoridad pertinente.
- B.1.12. Tanto la auditoría interna como la externa mantendrán una separación de responsabilidades y se asegurará la integridad del trabajo de la Oficina mediante el uso de controles generales y de mecanismos de comprobación.
- B.1.13. El personal podrá acceder al Sistema de Información Gerencial de la OSP según sus funciones y responsabilidades personales, independientemente del lugar en el que se encuentre.
- B.1.14. La OSP asegurará el cumplimiento de las decisiones de los Cuerpos Directivos.
- B.1.15. La Oficina establecerá un proceso de gobernanza regional para garantizar que las políticas regionales, los procesos y las reglas institucionales se elaboren y se administren de manera que cumplan con los requerimientos de todos los niveles, y en coordinación con la OMS cuando corresponda.

- B.1.16. Las normas, las políticas y los procedimientos permitirán que las operaciones puedan ampliarse y responder a las exigencias impuestas por las operaciones de emergencia.
- B.1.17. Los informes estarán al alcance de todos los interesados directos (Estados Miembros, donantes y otros asociados) según las normas acordadas.
- B.1.18. Las políticas de conservación y archivo de registros se analizarán y revisarán para garantizar la disponibilidad adecuada de información.
- B.1.19. El Sistema de Información Gerencial de la OSP cumplirá con los requerimientos del Sistema Mundial de Gestión de la OMS.
- B.1.20. El Sistema de Información Gerencial de la OSP permitirá diferencias con las normas, las políticas y los procedimientos de la OMS cuando sea pertinente.
- B.1.21. Cuando se utilice software comercial, la OSP procurará modificar sus procesos institucionales a fin de utilizar las capacidades intrínsecas y limitar las adaptaciones a la medida para facilitar el apoyo de proveedores y las vías de actualización.
- B.1.22. La interoperabilidad será una meta importante en la modernización del Sistema de Información Gerencial de la OSP.

B.2. Simplificación de los procesos administrativos

Simplificar los procesos administrativos para la planificación y la ejecución de los programas, el presupuesto, finanzas, recursos humanos, compras y logística a fin de que permitan una planificación más eficiente en el uso de los recursos económicos y humanos.

- B.2.1. Se promoverá la descentralización de la toma de decisiones administrativas de manera que los servicios estén más cerca de las personas que los reciben.
- B.2.2. Se pondrá en marcha un modelo de prestación de servicios que sea eficaz en función de los costos y pertinente para las necesidades de la Oficina.
- B.2.3. Se establecerán indicadores de desempeño para permitir la supervisión de las tareas de apoyo administrativo con relación a las metas acordadas.

- B.2.4. Los servicios administrativos se concebirán para que no estén vinculados a una ubicación geográfica específica, permitiendo así flexibilidad en cuanto al desempeño geográfico.
- B.2.5. Se elaborará y pondrá en marcha un método estándar de determinación de costos para los aspectos pertinentes de planificación y ejecución de programas.
- B.2.6. Se pondrán a la disposición de todo el personal —según sus funciones, responsabilidades y necesidades de aprendizaje— materiales didácticos y orientadores en formatos fáciles de usar.
- B.2.7. Se establecerá un sistema plenamente integrado para garantizar que la información fluya de un proceso a otro. Estos procesos deben apoyar la eliminación de los silos de información y la gestión del cumplimiento de los objetivos institucionales.
- B.2.8. La OSP adoptará el autoservicio cuando proceda.
- B.2.9. Las partes de los procesos administrativos que no requieran la intervención humana se automatizarán tanto como sea posible.

B.3. Funcionar como una organización multilingüe

Funcionar como una organización multilingüe con tres niveles de representación: las entidades regionales, subregionales y de país.

- B.3.1. Habrá una única descripción del alcance total de la estructura orgánica de la Oficina que incluya todas sus tareas y responsabilidades, su interrelación, y su ubicación.
- B.3.2. El apoyo y la coordinación entre entidades dirigirán y coordinarán el trabajo de la Oficina a nivel de país, subregional y regional, respectivamente.
- B.3.3. Al mismo tiempo que se garantiza que el trabajo de la OPS responda y refleje el programa más amplio de la Estrategia de Cooperación en los Países (ECP) aprobada, los planes operativos (planes de trabajo bienales) son elaborados por las entidades de país dentro del programa y presupuesto general, en coordinación con las autoridades nacionales.
- B.3.4. Al mismo tiempo que se garantiza que el trabajo de la OPS responda y refleje el programa más amplio de la Estrategia de Cooperación Subregional (ECS) aprobada, los planes operativos (planes de trabajo bienales) son elaborados por las entidades subregionales dentro del

Programa y Presupuesto general, en coordinación con las autoridades subregionales.

- B.3.5. La OSP coordina las entidades regionales, subregionales y de país para elaborar las políticas y los procedimientos que fundamentarán la manera en que la Oficina trabajará en cada dominio funcional.
- B.3.6. Las entidades de país contribuyen con la formulación de las políticas y los procedimientos regionales para garantizar que respondan a las necesidades y las situaciones del país, y actúen como un enlace importante con el trabajo institucional que se realiza en la Sede.
- B.3.7. Toda la información que deba presentarse a escala mundial o regional estará en inglés.
- B.3.8. La información estará disponible en cualquiera de los cuatro idiomas oficiales de la OPS.
- B.3.9. Las interfaces con el usuario se diseñarán teniendo en cuenta las necesidades de idioma del personal, con el inglés y el español como una prioridad, seguidos del portugués y el francés.

B.4. Acuerdos de asociaciones formales

Los arreglos de asociaciones formales funcionarán dentro del marco programático y normativo de la OPS para apoyar el mandato de salud de la Organización.

- B.4.1. La relación entre las asociaciones o instituciones y la OPS se administra según las políticas y los principios definidos por la OPS.
- B.4.2. Los servicios administrativos prestados a los socios estarán integrados dentro del modelo institucional para finalidades legales y administrativas según se indique en el acuerdo de servicios administrativos, los términos de referencia o el memorando de entendimiento correspondiente.
- B.4.3. Toda asociación o entidad que esté aprobada por un acuerdo de servicios administrativos o su equivalente usará un marco de presentación de informes acordado por ambas partes.
- B.4.4. El trabajo de las asociaciones que contribuye al logro de los resultados previstos de la OPS y la OMS se verá reflejado en el Plan Estratégico y el Programa y Presupuesto de la OPS con los recursos asociados, y la OSP informará acerca de esta labor.

- B.4.5. La OPS apoyará al programa de reforma de las Naciones Unidas dentro del contexto general de las necesidades de la OPS a todos los niveles de la Oficina.

C. Gestión de programas

C.1. *Función de los resultados*

Colocar los resultados en el centro de la labor de la OPS.

- C.1.1. La OPS planifica y administra su trabajo en un marco de gerencia basada en resultados. En este marco, los programas se elaboran en una estructura de resultados lógica y coherente. Los resultados se crean en una estructura jerárquica que refleja una “cadena de resultados” en la cual cada elemento tiene una relación clara de causa y efecto con los que están arriba y abajo en la jerarquía. La jerarquía consta de: a) los objetivos estratégicos con los que están comprometidos los Estados Miembros y a cuyo logro contribuye la Oficina Sanitaria Panamericana; b) los resultados previstos a nivel regional (RPR) con los que está comprometida la Oficina Sanitaria Panamericana y de los cuales es responsable; y c) los resultados previstos específicos de cada oficina (RPEO) con los que las entidades de la Oficina Sanitaria Panamericana están comprometidas y de los cuales son responsables.
- C.1.2. Los resultados forman la base para la planificación y la movilización estratégica y operativa de recursos, así como para su asignación a las entidades del AMPES. Los recursos se asignan a los productos y servicios de las entidades para lograr los resultados previstos específicos de cada oficina. Los que, a su vez, contribuirán al logro de los resultados previstos a nivel regional y de los objetivos estratégicos.
- C.1.3. Una entidad del AMPES (entidad de país, subregional o regional) puede contribuir a la obtención de muchos resultados previstos a nivel regional por medio de sus resultados previstos específicos de cada oficina, y un resultado previsto a nivel regional puede recibir la contribución de muchas entidades. Las dos dimensiones clave de gestión de la organización son, por consiguiente, los resultados y el marco de la rendición de cuentas (como se refleja en la estructura orgánica), que permiten el análisis de “quién” es responsable de “qué”. Dentro de la cadena de resultados, cada resultado se vincula sólo a un resultado de un nivel más alto.

C.2. El trabajo acordado de la Organización

El trabajo acordado de la Organización se establece en el Plan Estratégico y el Programa y Presupuesto respectivo. El Plan Estratégico y el Programa y Presupuesto están alineados a la Agenda de Salud para las Américas. A su vez, se fundamentan en las estrategias de cooperación subregionales y de país, y se preparan en convergencia con el Plan Estratégico a Plazo Medio de la OMS y el programa de acción sanitaria mundial del Programa General de Trabajo de la OMS.

- C.2.1. El Plan Estratégico de la OPS y sus planes operativos (los planes de trabajo bienales) se basan en la Agenda de Salud para las Américas, las estrategias de cooperación subregionales y de país, las prioridades subregionales y regionales, el Plan Estratégico a Plazo Medio de la OMS y el programa de acción sanitaria mundial del Programa General de Trabajo de la OMS, las decisiones de los Cuerpos Directivos de la OPS y las obligaciones legales de la Oficina.
- C.2.2. El Plan Estratégico quinquenal y el correspondiente Programa y Presupuesto de dos años muestran el trabajo programático acordado de la OPS y representan el documento del presupuesto de la Oficina. Las contribuciones señaladas y voluntarias se administrarán en el marco del Plan Estratégico y el Programa y Presupuesto aprobados, que posteriormente se pueden revisar con la autoridad delegada de los Cuerpos Directivos. El Programa y Presupuesto se elabora sobre la base de los objetivos estratégicos y los resultados previstos a nivel regional conexos mediante un proceso de abajo hacia arriba. El presupuesto se fija por un período de dos años, es aprobado por los Cuerpos Directivos y se expresa en dólares de los Estados Unidos. Los resultados previstos a nivel regional se agrupan por objetivo estratégico.
- C.2.3. El Plan Estratégico y el Programa y Presupuesto se publican y son aprobados por los Cuerpos Directivos, y muestran resultados presupuestados por: a) el presupuesto ordinario (contribuciones señaladas), b) contribuciones voluntarias; y c) entidades de país, subregionales y regionales. También muestra el desglose, en valores en dólares o en términos de porcentaje, dentro de las entidades de país, subregionales y regionales como un grupo.
- C.2.4. La elaboración del Plan Estratégico y del Programa y Presupuesto se basa en: a) la definición de resultados con indicadores, puntos de comparación y metas durante un quinquenio (el Plan Estratégico) y por un período de dos años (el Programa y Presupuesto), y b) la determinación de los recursos necesarios para obtener los resultados durante dos años (conocida como la determinación de los costos del

Programa y Presupuesto). La definición de los resultados conduce el proceso.

- C.2.5. En el Programa y Presupuesto, los presupuestos reflejan los costos para lograr los resultados previstos a nivel regional. Estos costos se determinan al sumar los recursos requeridos por las entidades responsables, en los distintos niveles institucionales, para lograrlos en parte o de manera completa. La preparación del Programa y Presupuesto es un proceso iterativo y consultivo. En el momento de la planificación operativa, la asignación de los presupuestos aprobados se basa en la rendición de cuentas por resultados y la contribución de cada nivel organizacional y entidad del AMPES.
- C.2.6. La planificación de los recursos humanos se basa en los resultados planificados de la Organización. La presupuestación para lograr los resultados incluye los recursos necesarios tanto para el personal como para las operaciones. Durante la planificación operativa, los recursos humanos: a) se planifican junto con los productos a entregarse, b) se costean con respecto al presupuesto asociado a los resultados a nivel de productos y servicios, y c) se reflejan en el plan de trabajo bienal.

C.3. *Planes de trabajo bienales*

Garantizar que los planes de trabajo bienales elaborados por medio de la planificación operativa colaborativa sean coherentes, uniformes y armónicos.

- C.3.1. Los planes de trabajo bienales son elaborados por cada entidad del AMPES. Estos planes muestran la rendición de cuentas por resultados (resultados previstos específicos de cada oficina) y representan compromisos para lograr los resultados que contribuirán a alcanzar los resultados declarados en el Plan Estratégico y el Programa y Presupuesto (resultados previstos a nivel regional).
- C.3.2. En la OPS la autoridad y la rendición de cuentas se basan en el marco de rendición de cuentas de la gerencia basada en resultados. Los gerentes de cada entidad son responsables de los fondos asignados para el trabajo de la entidad institucional que administran y tienen autoridad sobre dichos fondos. Los gerentes de cada entidad son responsables del logro de sus resultados (resultados previstos específicos de cada oficina).
- C.3.3. Los planes de trabajo bienales incorporan el 100% del trabajo y de los recursos de la entidad. Los planes de trabajo bienales se planifican y se aprueban sobre la base de la obtención de los resultados. Cuando sea necesario revisar o modificar los resultados previstos específicos de oficina, se examinarán los planes de trabajo bienales y se presentarán

para la aprobación de la Gestión Ejecutiva (EXM por sus siglas en inglés). Cuando sea necesario revisar o modificar los resultados previstos a nivel regional, se revisará el Plan Estratégico de la OPS y se presentará para la aprobación de los Cuerpos Directivos de la OPS.

- C.3.4. Manteniendo la responsabilidad final, los gerentes de las entidades pueden delegar a otros funcionarios (coordinadores de proyectos del AMPES) la autoridad para contraer obligaciones o gastos con respecto a los planes de trabajo bienales aprobados dentro de la delegación de autoridad aplicable y el Reglamento Financiero.
- C.3.5. Las asignaciones se establecen por resultado previsto a nivel regional y resultado previsto específico de cada oficina. De conformidad con las reglas y los reglamentos aplicables: a) el gerente de la entidad tiene la autoridad para hacer cambios y ajustes a las asignaciones en los proyectos del AMPES aprobados; b) el coordinador del proyecto del AMPES tiene la autoridad para hacer cambios en los productos o servicios de su proyecto, y ajustes dentro de las asignaciones aprobadas para el proyecto y en todos los productos y servicios aprobados; y c) un funcionario responsable de los productos y servicios aprobados tiene la autoridad para ajustar las tareas relacionadas con esos productos y servicios.

C.4. *Planificación colaborativa*

Fomentar la planificación colaborativa en todos los programas y todos los niveles de la Oficina.

- C.4.1. Muchos programas traspasan tanto los límites institucionales como los técnicos. Una de las metas de la Oficina consiste en mejorar y facilitar la naturaleza colaborativa de la planificación, la ejecución y el monitoreo.
- C.4.2. La labor de la Organización tiene lugar a nivel regional, subregional y de país, bajo la autoridad del gerente de la entidad a ese nivel.

<u>Nivel de trabajo</u>	<u>Autoridad</u>
País	Gerente de la entidad de país (representante de la OPS/OMS)
Subregional	Gerente de la entidad subregional

Regional Gerente de la entidad regional (Director, integrantes de la Gestión Ejecutiva, jefes de algunas oficinas de la Gestión Ejecutiva y gerentes de área)

- C.4.3. Los planes de trabajo bienales de país, subregionales y regionales representan la labor completa que realizará la OPS en su conjunto a ese nivel. La parte esencial del trabajo es planificada y administrada por la entidad correspondiente y puede incluir aportes de otras entidades de los diferentes niveles, que contribuyan a ese plan (o se vean afectadas por él). Por este motivo, cada plan de trabajo bienal en un nivel particular reúne todo el trabajo de todos los demás planes de trabajo bienales pertinentes, lo que permite obtener un panorama de todo el trabajo planificado con relación a un nivel o entidad específicos.
- C.4.4. Los representantes son directamente responsables de toda la colaboración en el país. De igual manera, los gerentes de las entidades subregionales son directamente responsables de toda la colaboración subregional. Los gerentes de las entidades regionales son directamente responsables de toda la colaboración regional relacionada con los temas bajo su responsabilidad. Tales actividades se planificarán, presupuestarán y administrarán a través del plan de trabajo bienal de la entidad, que está bajo la responsabilidad y autoridad del gerente de la entidad respectiva.
- C.4.5. El trabajo en apoyo directo de una entidad que sea planificado y ejecutado por otras entidades de los diferentes niveles de la Organización se incluirá en los planes de trabajo bienales pertinentes sólo después de la consulta formal y la aprobación del gerente de la entidad interesada (dueña del trabajo).
- C.4.6. El trabajo de una entidad que apoya directamente el trabajo de otra debe incluirse en el plan de trabajo bienal de ambas entidades, una como “contribuyente” y la otra como “dueña” de la actividad, respectivamente. Sin embargo, los recursos correspondientes (humanos o económicos) sólo se deben reflejar en el plan de trabajo bienal de la entidad que sufraga el costo. Si más de una entidad sufraga un costo, el plan de trabajo bienal de cada entidad debe incluir sólo el presupuesto de su porción de dicho costo.

C.5. Uso de recursos financieros

Los recursos financieros se utilizan para lograr los resultados acordados con los Estados Miembros en el Plan Estratégico de la OPS y de sus Programas y Presupuestos.

- C.5.1. Los recursos financieros se administran según las prioridades y las necesidades de la OPS según se establece en el Plan Estratégico y el Programa y Presupuesto, y deben ser aprobados por los Cuerpos Directivos.
- C.5.2. Todos los recursos financieros se administran de una manera integrada y uniforme, independientemente de su procedencia. Los recursos financieros se planifican, presupuestan y gastan en el marco de los planes de trabajo bienales aprobados de la misma manera uniforme.
- C.5.3. El Programa y Presupuesto es esencialmente un convenio firmado con los Estados Miembros que rige las intervenciones planificadas y el presupuesto respectivo, y que proporciona la orientación para la asignación y la ejecución de las contribuciones voluntarias. Las iniciativas de movilización de recursos están orientadas a obtener el financiamiento total del Plan Estratégico.
- C.5.4. Las contribuciones voluntarias se registran y se administran según las disposiciones establecidas en un acuerdo formal, incluidas las fechas de terminación, los requisitos en materia de informes y el objetivo para el cual fueron proporcionadas. Las contribuciones voluntarias que establecen requisitos específicos de presentación de información a los socios con respecto a los presupuestos o planes particulares o que se controlan según fechas específicas se contabilizarán individualmente como contribuciones específicas (contribuciones voluntarias destinadas a fines específicos).
- C.5.5. Las contribuciones voluntarias que se pueden usar de manera flexible para un propósito amplio dado, como un objetivo estratégico o un resultado previsto a nivel regional, y que no requieren que se presente información por separado con respecto a otros fondos destinados al mismo fin, se deben mancomunar con otros fondos del mismo propósito para facilitar un nivel más alto de asignación, planificación y presentación de información. Todas las contribuciones voluntarias recibidas se registrarán como no específicas a menos que exista una razón clara para hacerlo de otro modo (contribuciones voluntarias no destinadas a fines específicos).

- C.5.6. Cuando la Oficina administra fondos simplemente en nombre de otras partes (incluidos los fondos para suministros, los fondos administrados en nombre de asociaciones y los fondos administrados en nombre de otros organismos de las Naciones Unidas), estos se contabilizarán claramente fuera del marco de resultados. La fijación de criterios claros permitirá que tales fondos sean excluidos del presupuesto para los resultados y no se mostrarán los gastos reales contra los presupuestos para resultados.

C.6. Programa analítico y monitoreo financiero

Facilitar el programa analítico y el monitoreo financiero a fin de aumentar la eficacia, la eficiencia y el desempeño institucional.

- C.6.1. El desempeño de la OPS se supervisa y se evalúa con respecto a los resultados previstos establecidos en el Plan Estratégico y el Programa y Presupuesto. El desempeño, monitoreo y evaluación abarcan: a) el examen de la entrega de productos y b) el análisis acerca de si los resultados previstos se están logrando o están en riesgo. Los logros se miden sistemáticamente por medio de indicadores de desempeño. La ejecución financiera se evalúa con respecto al Programa y Presupuesto aprobado según se lo haya modificado. Todos los costos deben estar vinculados a los resultados.
- C.6.2. El avance técnico hacia el logro de los resultados previstos, así como los indicadores a nivel de los resultados previstos a nivel regional, serán monitoreados de manera continua y se presentará la información pertinente formalmente al final de cada bienio.
- C.6.3. La administración contará con un panorama general actualizado de los resultados en todos los niveles, que incluya tanto la información financiera como el estado de la entrega de los productos y servicios. El estado de la entrega es una evaluación gerencial del progreso y el riesgo con respecto a la entrega de los productos o la obtención de los resultados. Para apoyar esto: a) se le dará seguimiento en forma sistemática a la información gerencial sobre el avance y b) se consolidará hacia arriba respecto de los productos y servicios y se evaluará por medio de dos dimensiones que están vinculadas al marco de rendición de cuentas: la gerencia basada en resultados (cadena de resultados) y los resultados (información de productos y servicios).
- C.6.4. La información periódica acerca del desempeño, monitoreo y evaluación permitirá un examen de la ejecución programática y financiera por resultado previsto, entidad y fondo. La información programática y financiera actualizada sobre los presupuestos y planes de trabajo bienales

estará disponible para fundamentar la adopción de decisiones y la supervisión.

D. Financiamiento de la Organización

D.1. Mantenimiento de la credibilidad y la confianza

Mantener la credibilidad y la confianza de los Estados Miembros y los donantes por medio de una mayor transparencia en el financiamiento de la Organización.

- D.1.1. Políticas financieras: La OPS preparará estados financieros anuales de acuerdo con las Normas Contables Internacionales para el Sector Público (IPSAS, por su sigla en inglés) y al Reglamento Financiero y las Reglas Financieras de la Oficina Sanitaria Panamericana.
- D.1.2. Los ingresos se reconocen sobre la base de un acuerdo firmado para permitir la ejecución oportuna de las actividades programáticas. En el caso de los acuerdos plurianuales, el saldo no utilizado del acuerdo se considerará como un ingreso diferido y estará disponible para la ejecución en ejercicios financieros posteriores.
- D.1.3. Los gastos de apoyo a programas se cobrarán sobre la base de los gastos de las contribuciones voluntarias. Se aumentará el fondo de gastos de apoyo a programas con los ingresos obtenidos de los gastos de apoyo a programas.
- D.1.4. No se emitirán partidas por montos superiores al total disponible en el fondo de gastos de apoyo a programas, sobre la base de los ingresos reales y no las proyecciones de los mismos.
- D.1.5. Los gastos no pueden exceder la cantidad asignada.
- D.1.6. La política de reconocimiento de gastos cumplirá con los requisitos establecidos por las IPSAS. Los productos o servicios se registrarán como gastos una vez entregados o prestados.
- D.1.7. Los gastos reembolsables y las cantidades adeudadas a la OPS por terceros deben considerarse como una cuenta por cobrar en espera de que se reciban los fondos.
- D.1.8. Contabilidad de Fondos: la Oficina Sanitaria Panamericana debe presentar estados financieros por fondo (presupuesto ordinario, contribuciones voluntarias, fondos de otra procedencia). Se deben

eliminar de los informes financieros las transacciones entre fondos que ocasionen una duplicación de ingresos o gastos.

- D.1.9. El efectivo, las inversiones, los activos fijos, las acumulaciones y otros pasivos se separarán por fondo financiero o contable.
- D.1.10. Los activos fijos adquiridos sobre el umbral de materialidad se deben capitalizar y depreciar. Se debe cargar el valor de los activos en el momento de la compra a los presupuestos de los proyectos.
- D.1.11. Cada activo debe ser asignado al funcionario responsable y debe tener una ubicación asignada.
- D.1.12. Las contribuciones en especie deben contabilizarse al valor justo, de ser posible.
- D.1.13. Los instrumentos financieros “disponibles para el comercio” se deben contabilizar al valor justo. Se llevará a cabo un examen periódico de la erosión de los activos según sea necesario.
- D.1.14. Es necesario tener controles internos firmes y transparencia para garantizar que la OPS reciba un dictamen de auditoría sin reservas en su Informe Financiero.
- D.1.15. Se prepararán informes financieros certificados para los donantes en conformidad con los términos del acuerdo, generalmente según el criterio de registro de caja. Sin embargo, deberá ser posible informar a los donantes sobre la base de la acumulación de ingresos y gastos.

D.2. Estabilidad financiera a largo plazo

Estabilidad financiera de la Organización a largo plazo.

- D.2.1. La planificación y la presentación de información financiera vincularán la información financiera con el Programa y Presupuesto y la responsabilidad institucional. La información para la planificación financiera de los fondos de toda procedencia estará disponible de una manera integrada. La Oficina debe producir informes para satisfacer las necesidades reglamentarias, de gestión y operativas.
- D.2.2. Se permitirán las transacciones financieras en varias monedas. Estas transacciones se convertirán a la moneda funcional (dólar de los Estados Unidos). Los activos y pasivos se revalorarán periódicamente.

- D.2.3. De conformidad con las Normas Contables Internacionales para el Sector Público, se deben apartar fondos para enfrentar pasivos futuros conocidos. Las acumulaciones se deben separar por días acumulados de vacaciones anuales, subsidio de educación, licencia en el país de origen, seguro de enfermedad del personal y costos de repatriación.
- D.2.4. Se debe establecer una reserva para las deudas incobrables con respecto a las contribuciones voluntarias. (Por ejemplo, esta reserva estará financiada por los ingresos provenientes de los gastos de apoyo a programas y se ajustará periódicamente sobre la base de los saldos pendientes de las cuentas por cobrar. La anulación en libros de las deudas incobrables también se cargará contra los ingresos de gastos de apoyo a programas y se la señalará en el informe financiero.)
- D.2.5. Al final del ejercicio presupuestario bienal, el saldo no gastado de la porción financiada de las asignaciones del presupuesto ordinario y programa se transferirá a una cuenta de excedente presupuestario. La disposición de estos fondos se determinará en conformidad con el Reglamento Financiero.
- D.2.6. Al vencer un acuerdo financiado con contribuciones voluntarias, todo saldo no utilizado será devuelto al donante a menos que exista un acuerdo por escrito que le permita a la Oficina transferir los fondos sin usar a otro proyecto o ejercicio financiero.
- D.2.7. Se debe poner a disposición el presupuesto del bienio posterior durante el ejercicio financiero en curso, cuando corresponda, a fin de que se puedan obligar los fondos para contratos o servicios a ser entregados en el bienio posterior.
- D.2.8. Los ingresos por concepto de inversiones serán asignados a los fondos o proyectos designados por el Director sobre la base de los saldos en caja a fin de mes.

D.3. Operación eficiente

Operaciones eficientes para movilizar y utilizar los fondos.

- D.3.1. Las cuotas, contribuciones y, en especial, los fondos no asignados a proyectos, serán otorgados a la entidad pertinente por medio de un proceso único y uniforme, independientemente de la procedencia de los fondos.

- D.3.2. El financiamiento de los planes de trabajo bienales será iniciado y administrado por las entidades respectivas.
- D.3.3. Los datos de gastos de las transacciones financieras estarán disponibles en toda la OSP en tiempo real para las transacciones económicas. Cuando sea adecuado, también se dispondrá de acceso a todos los detalles de gasto de las entidades a nivel regional, subregional y de país. Se dispondrá de la capacidad de profundizar en la información para investigar transacciones. Se tomarán las medidas apropiadas para proteger la información confidencial.
- D.3.4. La información financiera integrada estará disponible en toda la Oficina. Esta información estará disponible en diversas dimensiones, incluido el agrupamiento por nivel regional, subregional y de país.
- D.3.5. Los costos de personal, incluidos los sueldos, reajustes por lugar de destino, subsidios de educación, viajes oficiales, seguro de enfermedad del personal y jubilación, se cargarán al proyecto correspondiente sobre la base de los costos totales devengados asociados con los respectivos puestos. Los sueldos y las prestaciones estarán en consonancia con los prescritos por el régimen común de las Naciones Unidas de sueldos y subsidios, así como los costos establecidos en el análisis de la Oficina de los requisitos de acumulación.
- D.3.6. Se armonizarán los procesos financieros en toda la Oficina. La Oficina aplicará los procedimientos financieros que sean las “mejores prácticas” en todos los lugares de destino.
- D.3.7. Las facturas se pagarán en la misma moneda que la orden de compra. Los órdenes de compra se pagarán en la misma moneda del contrato. En casos excepcionales, se permitirá cierta flexibilidad para convertir la moneda.
- D.3.8. En aquellos casos en los que los costos se puedan determinar claramente (por ejemplo, suministros y gastos de imprenta), se debe hacer un cargo directo a la entidad que recibe los productos o servicios.
- D.3.9. Todos los contratos o compras de productos o servicios (incluidos los contratos que no son de plantilla) se liquidarán según la política de reconocimiento de gastos (principio de la entrega).
- D.3.10. El reembolso de gastos, incluidos los beneficios del personal no relacionados con el sueldo, se procesará usando un proceso único y uniforme.

D.4. Gestión del efectivo y operaciones de tesorería

Garantizar la gestión eficiente y segura del efectivo y las operaciones de tesorería según los principios acordados de administración de las inversiones.

- D.4.1. Se dispondrá de previsiones de flujo de caja y de riesgo cambiario. La notificación en línea permitirá la concentración del efectivo, lo que reducirá la pérdida de ingresos por fondos improductivos. Se facilitará el control de los riesgos operativos de las inversiones y del riesgo cambiario por medio de la notificación de posiciones en línea para la revisión gerencial sobre la base de la proyección detallada del flujo de caja. La disponibilidad de datos integrales sobre operaciones bancarias mundiales estará disponible en forma centralizada y brindará apoyo a una gestión más eficaz en función de los costos de las relaciones bancarias.
- D.4.2. Todos los archivos de pago deben ir directamente de los submayores como cuentas por pagar o nómina de sueldos a los bancos, tras la aprobación de Tesorería.
- D.4.3. Todas las transacciones que no se encuentren en dólares de los Estados Unidos se convertirán en la fecha de la transacción usando el tipo de cambio de las Naciones Unidas prevaleciente. Los saldos de activos y pasivos remanentes a fin de mes serán revaluados usando el tipo de cambio de las Naciones Unidas en efecto en el primer día del siguiente mes.
- D.4.4. Ganancias y pérdidas por el tipo de cambio. 1) Compras: las ganancias y las pérdidas por el tipo de cambio en las que se incurra desde el momento en que se creó la orden de compra hasta el momento en que se recibe la factura y se la registra en los sistemas institucionales de compras y finanzas se cargarán directamente al proyecto. Las ganancias y las pérdidas por el tipo de cambio de todas las fuentes aplicables de tipos de cambio, desde el momento en que la factura se registra en las cuentas por pagar hasta el momento en que la factura se liquida (se paga), serán manejadas de forma centralizada. 2) Cuentas por cobrar: se cargará directamente el valor del dólar constante de todos los fondos pendientes.

E. Dotación de personal de la Organización

E.1. Alineación de los recursos humanos

Los recursos humanos se alinean con los planes generales estratégicos y operativos de la Organización.

- E.1.1. Para obtener los resultados previstos de sus programas, los gerentes deben elaborar un plan de recursos humanos vinculado al plan de trabajo bienal y actualizado en dicho plan según sea necesario, que represente la posición y los componentes de personal del plan de trabajo bienal.
- E.1.2. El plan de recursos humanos consta de puestos y tareas, que serán definidos por funciones. Existirá un esquema claro de la función, las características, la duración, el financiamiento, las responsabilidades y las competencias necesarias, e información pertinente que vincule el plan de recursos humanos con la cadena de resultados y los planes de trabajo.
- E.1.3. El plan de recursos humanos se presupuestará sobre la base de costos estándares y se conciliará con los presupuestos aprobados. Los funcionarios serán nombrados en los puestos o tareas siempre y cuando se disponga del financiamiento correspondiente. El personal de otro tipo se presupuestará sólo contra los costos de los productos y servicios.
- E.1.4. Con la orientación y ayuda del asesor de recursos humanos, el gerente:
1) definirá, por medio del plan de recursos humanos, medidas relacionadas con las prioridades de contratación, actividades de reclasificación, administración de contratos y cambios en la situación del personal; 2) supervisará y revisará el plan de recursos humanos para adaptarlo a los cambios en las prioridades programáticas, el financiamiento y la disponibilidad de la fuerza laboral.
- E.1.5. Los arreglos contractuales del personal (por ejemplo, nombramientos continuos, de plazo fijo y temporales) y del personal que no es de plantilla (por ejemplo, personal de ministerios, acuerdos de servicios especiales, empleados sujetos a condiciones locales, agencias de empleo temporal, etc.) servirán para satisfacer las necesidades programáticas y operativas de la Organización.

E.2. Aptitudes y competencias de los funcionarios y los equipos

La convergencia entre las aptitudes y las competencias de los funcionarios y los equipos, y las aptitudes y las competencias requeridas para producir los resultados previstos.

- E.2.1. Las competencias se incorporarán en todos los procesos de recursos humanos para que constituyan una parte integral de la planificación, la contratación, el aprendizaje y desarrollo, el desempeño del personal y las actividades de reasignación.
- E.2.2. Se crearán y se mantendrán listas de candidatos a fin de permitir y facilitar la selección y la contratación de personal.
- E.2.3. Con la orientación y la asistencia de un asesor de recursos humanos, el gerente garantizará por medio del proceso de contratación y selección que todos los funcionarios tengan las aptitudes y las competencias necesarias para la Organización.
- E.2.4. Los gerentes velarán por que las aptitudes y las competencias del personal existente mejoren continuamente por medio de la gestión del desempeño, el aprendizaje y el desarrollo.
- E.2.5. Se harán converger tanto las necesidades de aprendizaje esenciales como las relacionadas con los programas para apoyar los objetivos estratégicos y operativos de la Organización.
- E.2.6. La evaluación del desempeño permitirá a los gerentes evaluar a los funcionarios en relación con los objetivos acordados, las competencias y las necesidades de desarrollo.
- E.2.7. Las oportunidades de desarrollo profesional, incluidas la rotación y la movilidad, permitirán que el personal haga planes, organice y explore metas de desarrollo profesional personal en un entorno favorable.
- E.2.8. Para facilitar la asignación del personal, la información sobre puestos, los requisitos del personal para rotaciones y movilidad, y las competencias del personal estarán a disposición de los encargados de adoptar las decisiones.

E.3. Condiciones de servicio y mecanismos contractuales

Las condiciones de servicio y los mecanismos contractuales se aplican sistemáticamente en toda la Organización.

- E.3.1. Los distintos tipos de contrato coincidirán con la naturaleza y la duración de la función.
- E.3.2. Las condiciones de servicio, los derechos y las prestaciones se basarán en el tipo de contrato, el lugar y la duración de la asignación, y la situación personal con respecto a los familiares dependientes y los requisitos para el servicio internacional.
- E.3.3. Se detectarán y supervisarán todas las excepciones a las reglas, los reglamentos o las políticas de personal al establecer condiciones de servicio o acuerdos contractuales.

E.4. Facultar a los gerentes y al personal

Facultar a los gerentes y al personal para que sean más eficaces por medio del acceso a la información, procesos simplificados y delegación de autoridad.

- E.4.1. Los procesos de recursos humanos se armonizarán y simplificarán para apoyar tanto la administración centralizada como la descentralizada.
- E.4.2. La iniciación y la modificación de las acciones de recursos humanos se descentralizarán a los gerentes y al personal en la mayor medida posible, siempre que esto sea compatible con el procesamiento eficaz de recursos humanos, el marco de rendición de cuentas general, la delegación de autoridad y el plan de recursos humanos autorizado.
- E.4.3. El personal podrá ver y actualizar sus datos personales y acceder a la información sobre sus derechos, prestaciones y detalles de asignación. Los datos personales actualizados por los funcionarios serán validados según corresponda.
- E.4.4. Los gerentes tendrán acceso a la información pertinente relacionada con los funcionarios y el trabajo del personal que ellos supervisan.
- E.4.5. Los gerentes y el personal serán considerados responsables de las acciones de recursos humanos que tienen a su cargo y sobre las cuales tienen autoridad.

- E.4.6. El Área de Gestión de Recursos Humanos vigilará las acciones de recursos humanos iniciadas por los gerentes y los funcionarios para confirmar que estén de acuerdo con el Reglamento y Estatuto del Personal, las normas y los procedimientos de recursos humanos.
- E.4.7. El personal en las representaciones y los centros panamericanos responsable de la administración de acciones de recursos humanos (representantes, administradores y puntos focales de recursos humanos) tendrá la capacitación e información necesarias para desempeñar eficazmente esta función.

E.5. Obtención y mantenimiento de los datos de recursos humanos

Obtención y mantenimiento de los datos de recursos humanos.

- E.5.1. Los datos necesarios para ejecutar los derechos, las prestaciones o la gestión de contratos y para identificar la fuerza laboral completa de la Oficina se obtendrán y se mantendrán, según corresponda, con respecto a todas las personas que trabajan en un lugar de destino, independientemente de la duración o el tipo de nombramiento.
- E.5.2. Se recopilará, mantendrá y estará disponible según sea necesario la información de contacto de urgencia de todo el personal.
- E.5.3. Los datos del personal serán tratados de manera confidencial y respetuosa; se permitirá el acceso bajo autorización.
- E.5.4. Se obtendrá y se mantendrá la información para apoyar los requisitos en materia de informes de los Cuerpos Directivos, la OMS y las Naciones Unidas.

F. Apoyo operativo-Nómina de sueldos

F.1. Pago oportuno de los sueldos y las prestaciones

Pagar a todos los funcionarios de la Oficina de manera oportuna y exacta.

- F.1.1. El equipo de nómina de sueldos administrará los cálculos y los desembolsos de sueldos de los funcionarios con nombramiento continuo, de plazo fijo y temporal, en conformidad con el Reglamento y Estatuto del Personal de la Oficina y el sistema de las Naciones Unidas.

- F.1.2. El alcance de las personas que recibirán su pago por el sistema de nómina de sueldos se ampliará al número máximo de tipos de funcionarios, según corresponda.
- F.1.3. El equipo de nómina de sueldos será responsable del pago exacto de los elementos ordinarios que componen el sueldo, de las horas extraordinarias y los retroactivos, así como de los descuentos voluntarios e involuntarios y los reembolsos con respecto al sueldo. Se usarán las reglas comunes y mundiales para el procesamiento de las prestaciones, según corresponda.
- F.1.4. El equipo de nómina de sueldos procesará automáticamente los beneficios en varias monedas y efectuará el pago en varias monedas, en conformidad con la política de las Naciones Unidas y la Comisión de Administración Pública Internacional (CAPI).
- F.1.5. Los funcionarios tendrán acceso a un mecanismo de adelanto de sueldo en conformidad con el Reglamento y Estatuto del Personal.
- F.1.6. El equipo de nómina de sueldos procesará los pagos programados al personal (es decir, mensualmente) en el día acordado y procesará el pago de todos los pagos especiales de manera oportuna.
- F.1.7. El equipo de nómina de sueldos podrá procesar independientemente categorías lógicas de personal, sin importar su ubicación geográfica.

F.2. Gestión eficiente de los servicios de nómina de sueldos

Proporcionar una gestión eficiente de los servicios relacionados con la nómina de sueldos.

- F.2.1. El esfuerzo de administrar la nómina de sueldos se reducirá mediante la entrada única (retroactivos, horas extraordinarias, con fecha corriente o futura) y el almacenamiento único de los datos, y al efectuar el pago sobre la base de las condiciones reglamentarias, excepto cuando se notifique o registre de otro modo.
- F.2.2. A fin de mejorar la calidad de los datos, estos se validarán de la manera más cercana a la fuente que sea posible.
- F.2.3. El esfuerzo de administrar la nómina de sueldos se reducirá al automatizar los procesos estándares (por ejemplo, mediante el uso de cálculos e interfases automáticas), cuando sea apropiado.

F.3. Capacidad de respuesta a los clientes de la nómina

Tener capacidad de respuesta con los funcionarios y otros clientes de la nómina de sueldos.

F.3.1. Tener una visión consolidada de las transacciones financieras de cada funcionario con la Organización.

G. Apoyo operativo-Compras

G.1. Prestación de servicios de compras a los Estados Miembros

Proporcionar cooperación técnica y servicios en materia de compras a los Estados Miembros para que puedan mejorar la salud de sus poblaciones y mantenerla en niveles óptimos.

G.1.1. Como organización internacional e intergubernamental, la OPS presta servicios para la compra de bienes y servicios para sus Estados Miembros.

G.1.2. Los servicios de compras incluirán los siguientes mecanismos: mecanismo de compras reembolsables, el Fondo Rotatorio para la Compra de Vacunas y el Fondo Rotatorio Regional para Suministros Estratégicos de Salud Pública.

G.2. Una única solución de compras

Una única solución de compras en toda la Oficina Sanitaria Panamericana.

G.2.1. Las compras se enfocarán de manera global, incluidas las compras de productos y servicios, provistos interna o externamente y que pueden adquirirse a nivel regional, subregional o de país.

G.2.2. Los contratos de servicios incluirán servicios prestados por instituciones y personas que no tienen derecho alguno a ningún beneficio relacionado con el empleo.

G.3. Enfoque proactivo de las compras

El enfoque proactivo de las compras se basará en la planificación anticipada para garantizar que los compradores profesionales se concentren en obtener el “mejor valor” para la OPS y dediquen menos tiempo a responder a pedidos especiales.

- G.3.1. Los gerentes de cada entidad elaborarán un cálculo de la demanda, cuando corresponda, conjuntamente con la oficina de Compras, para tener en cuenta los temas fundamentales de la misión, productos en gran volumen y la demanda global consolidada.
- G.3.2. Se determinarán los proveedores sobre la base de una evaluación técnica de la calidad de sus productos y servicios, el precio que cobran y otros criterios pertinentes de compras (por ejemplo, precalificación, requisitos de entrega y antecedentes de los proveedores).
- G.3.3. Se establecerán, cuando corresponda, acuerdos globales a largo plazo con los proveedores aprobados seleccionados para apoyar los requisitos de los cálculos de demanda.
- G.3.4. Se establecerán funciones para que los usuarios finales puedan iniciar un pedido de compras y permitir a la oficina de Compras seguir con las acciones, simplificando así el proceso.
- G.3.5. La función de compras negociará, emitirá y administrará los contratos, y proporcionará orientación sobre el proceso de compras y las responsabilidades conexas.

G.4. Habilitar un proceso de compras eficiente

Se pondrá en marcha un proceso eficiente de compras para: a) las entidades regionales de la Oficina (Sede), b) las entidades subregionales de la Oficina, c) las entidades de país de la Oficina, y d) las autoridades sanitarias de los Estados Miembros y los organismos o las instituciones bajo su jurisdicción.

- G.4.1. Se armonizarán y simplificarán los diversos procesos de compras por medio de un modelo que centralice la administración y las tareas de apoyo para las compras internacionales y las compras de los fondos. Se descentralizarán las solicitudes y las compras locales hasta el nivel de delegación de autoridad correspondiente.

- G.4.2. En caso de que se declare una emergencia, se aplicarán los procedimientos especiales de compras.
- G.4.3. Las compras responderán a las necesidades programáticas y cumplirán con el Reglamento Financiero y las Reglas Financieras. Los procesos de compras se integrarán plenamente con los procesos financieros y, donde corresponda, con los procesos de inventario y de activos fijos, teniendo en cuenta que todas las compras se inician a partir de un plan de trabajo bienal.
- G.4.4. Se proporcionará un proceso único de autoservicio que sea “fácil de usar” para que los usuarios se ocupen de hacer el pedido, obtener la aprobación y hacer el seguimiento.
- G.4.5. Se proporcionará a los usuarios la capacidad para hacer el seguimiento del estado de las transacciones que han iniciado o aprobado, y se creará un procedimiento eficaz para cuestiones que surjan en relación con tales transacciones.
- G.4.6. El embarque y envío, si bien no representan una actividad central de la Oficina, son un requisito central y un factor de éxito crucial para su capacidad de ejecutar programas técnicos de salud. El embarque será administrado por proveedores siempre que sea posible y administrado por la entidad de compras en todos los demás casos.

H. Apoyo operativo-Inventario

H.1. Inventario

Operaciones de inventario.

- H.1.1. Las reglas y los procesos administrativos en relación con el inventario se elaborarán en coordinación con las entidades de Servicios Generales, Finanzas y Compras, puesto que cada una de estas entidades desempeña un papel importante con respecto al inventario.
- H.1.2. El inventario de activos físicos se usará para: 1) el control físico, según sea necesario y según lo especificado por la entidad de Servicios Generales, 2) registrar el valor de los activos a fin de responder a las necesidades financieras de la Organización, incluida la depreciación, y 3) ayudar en la planificación del ciclo de reemplazo de ciertos activos.
- H.1.3. El Sistema de Información Gerencial debe adaptar las diferentes reglas asociadas con cada propósito y uso de la función del inventario.

I. Apoyo operativo-Gestión del conocimiento y comunicaciones

I.1. Gestión del conocimiento y comunicaciones

Gestión del conocimiento y comunicaciones.

- I.1.1. La información sanitaria se considerará un bien público regional esencial para el desarrollo económico y social, y para una sociedad justa, equitativa y saludable. La Oficina usará una filosofía de acceso abierto con respecto a todo el contenido electrónico producido por la Organización.
- I.1.2. Se dará prioridad a la información que estimule a los encargados de adoptar las decisiones en la Región y se promoverá la transferencia de tecnología apropiada al ejercicio de la asistencia sanitaria, que sea pertinente para su adaptación y uso por los diversos niveles del personal sanitario en los Estados Miembros.
- I.1.3. Se promoverá el intercambio y la difusión de la información y el conocimiento dirigidos a satisfacer las necesidades de los Estados Miembros a fin de abordar los problemas y las cuestiones prioritarias que afectan a las poblaciones y apoyar la meta de la Salud para Todos. Esta información a menudo tratará temas o estará destinada tanto a los públicos que están cubiertos por los canales comerciales como a otras audiencias. La información procurará llegar a los más necesitados, especialmente en los países en desarrollo.
- I.1.4. Se utilizarán los medios impresos, audiovisuales y electrónicos para publicar y difundir información. La Web se convertirá en un instrumento clave para impulsar el intercambio de conocimientos y adoptar continuamente nuevos métodos y tecnologías.
- I.1.5. Se promoverá la producción y la operación descentralizadas de las fuentes de información, conectadas por medio de redes con acceso directo y universal, exento de restricciones geográficas o de programación. Tal es el caso de la Biblioteca Virtual en Salud de la OPS.
- I.1.6. La información se difundirá en los idiomas oficiales de la OPS, especialmente en español e inglés, y se promoverá la traducción por otros a otros idiomas, cuando sea necesario.
- I.1.7. Se promoverán y ampliarán los nexos y la interoperabilidad entre las fuentes de información en materia de salud pública dentro y fuera de la Oficina, según sea apropiado.

- I.1.8. Se promoverá la producción descentralizada de los productos de información científica que hayan demostrado observar las normas más altas de calidad y que también sean conformes a procedimientos eficaces en función de los costos.
- I.1.9. El personal técnico de la OSP cooperará con los países en el fortalecimiento de las políticas de gestión del conocimiento y de comunicación, así como de su capacidad para apoyar la meta de Salud para Todos.
- I.1.10. Las propuestas de nuevas publicaciones técnicas serán examinadas por un comité de publicaciones de la OSP a fin de garantizar que estén de acuerdo con las políticas de la OPS, reflejen sus prioridades, satisfagan las necesidades de los Estados Miembros, hayan sido adecuadamente arbitradas y contengan información que sea relevante a largo plazo.
- I.1.11. Los originales aceptados para su publicación se someterán a un proceso de edición riguroso que observe las normas de la industria a fin de garantizar que la publicación final sea de la más alta calidad, tanto técnica como editorial.
- I.1.12. El contenido publicado por la OSP se clasificará e indizará usando una taxonomía oficial de la OPS.

J. Apoyo operativo-Gestión de viajes

J.1. Planificación de viajes y reuniones

Planificación anticipada de viajes y reuniones.

- J.1.1. Todos los planes de viaje del personal serán registrados por el funcionario (normalmente con una antelación de tres meses o tan pronto como se los planifique), aprobados, vinculados a un plan de trabajo y, cuando corresponda, vinculados a una reunión programada.
- J.1.2. La entidad de Gestión de Recursos Humanos (HRM) establece y administra las normas y los procedimientos relacionados con los viajes reglamentarios, como un beneficio definido del personal. Los viajes reglamentarios serán registrados por el funcionario o el departamento iniciador, y se aprobarán y vincularán a un plan de trabajo. Los gastos de viajes reglamentarios se acumularán mensualmente como un gasto salarial.

- J.1.3. Las normas y los procedimientos para viajes no reglamentarios se coordinarán entre las entidades responsables de los diferentes aspectos de dichos viajes.

J.2. Seguimiento del estado de solicitudes de viaje

Los funcionarios y los gerentes podrán hacer un seguimiento del estado de su propia solicitud de viaje y la de su personal, al igual que de todo viaje a una ubicación específica.

- J.2.1. Todas las entidades de la Oficina tendrán acceso a la información consolidada de todo viaje en comisión de servicio.
- J.2.2. Se simplificarán y armonizarán los procesos para administrar los diversos tipos de viajes tanto en comisión de servicio como reglamentarios.
- J.2.3. Los sistemas automatizados que prestan apoyo a la gestión de los viajes deben permitir a los contratistas individuales de servicios que viajan en nombre de la Oficina incluir sus planes de viaje y costos detallados en sus acuerdos contractuales, según sea necesario. Los contratistas individuales de servicios serán responsables de sus propios arreglos de viajes.
- J.2.4. Los sistemas automatizados que prestan apoyo a los viajes deben permitir que las autorizaciones de viaje sean presentadas al gerente de la entidad de la cual depende el viajero para su aprobación antes de que pueda comenzar el viaje. Se necesita certificación del dueño del presupuesto de viaje cuando este no es el mismo gerente de la entidad. Los gerentes de entidad de las representaciones deben ser informados de todo viaje a su país de responsabilidad antes de que comience tal viaje.
- J.2.5. Los funcionarios permanentes y temporarios y los participantes tendrán acceso a un adelanto o a una tarjeta de crédito de la OPS, según sea su relación laboral con la Oficina, antes del comienzo del viaje.
- J.2.6. Al finalizar el viaje, el funcionario presentará un informe de viaje electrónico en un repositorio central que permitirá encontrar cualquier diferencia entre el viaje planificado y el real. Todo pago o reembolso adicional se calculará y contabilizará automáticamente. Los gerentes de entidad (o equivalente) son responsables de garantizar que el viaje del personal se realice según lo previsto o sea modificado, y que los informes de viaje se preparen y registren oportunamente.

- J.2.7. El viaje se realizará sobre la base de los contratos negociados previamente (por ejemplo, con respecto a hoteles y tarifas), de haberlos.
- J.2.8. El viaje se integrará plenamente con los procesos de gestión de programas, compras, finanzas, recursos humanos, servicios médicos y de acreditación de seguridad, reconociéndose que todos los viajes se inician a partir de un plan de trabajo.

K. Apoyo operativo-Gestión de reuniones

K.1. Gestión de reuniones

Las reuniones se gestionarán para garantizar que la Organización tenga pleno conocimiento de ellas y que se coordinen los viajes conexos.

- K.1.1. Parte de las actividades básicas de la OPS consiste en gestionar las reuniones técnicas y los viajes conexos.
- K.1.2. Los planes de las reuniones técnicas se registrarán tan pronto se planifiquen y se vincularán al plan de trabajo correspondiente.
- K.1.3. Todas las entidades de la Oficina tendrán acceso a una lista consolidada de las reuniones técnicas registradas.
- K.1.4. Las entidades que organizan las reuniones son responsables de la coordinación de todos los aspectos de dichas reuniones, incluidos los viajes relacionados.

L. Apoyo operativo-Gestión de registros

L.1. Gestión de registros

Gestión de registros

- L.1.1. Los registros se gestionarán según normas, reglas y procesos documentados que aborden el ciclo de vida completo de los documentos, incluida su conservación, recuperación, preservación a largo plazo y eliminación.
- L.1.2. El objetivo general de la gestión integrada de registros de la OPS consiste en: a) administrar y proteger la integridad de los registros y archivos en una forma accesible, inteligible y utilizable por el tiempo en que tengan utilidad o valor continuos, compatible con el cronograma de

conservación de registros, y b) hacer que estén disponibles en el formato apropiado, según sea necesario.

- L.1.3. La modernización del Sistema de Información Gerencial de la Oficina Sanitaria Panamericana incluirá un componente de gestión de registros a fin de permitir que los registros y los documentos sean administrados, se puedan realizar búsquedas en ellos y sean accesibles en toda la Oficina y (según corresponda) para los socios a escala mundial.
- L.1.4. La gestión de registros garantizará la integridad adecuada de los documentos y archivos para apoyar el uso correcto de tal información, la supervisión, la rendición de cuentas y las auditorías necesarias.
- L.1.5. La gestión de registros dentro del Sistema de Información Gerencial de la Oficina Sanitaria Panamericana garantizará la accesibilidad de los documentos a la vez que cumplirá con todos los requisitos de privacidad y confidencialidad. Los documentos confidenciales se protegerán y el grado de seguridad reflejará la confidencialidad e importancia del contenido.
- L.1.6. Cuando los documentos sean migrados por cambios en la tecnología, las pruebas preservadas seguirán siendo auténticas y exactas.
- L.1.7. En la mayor medida posible, los documentos se conservarán en formato electrónico para facilitar su gestión, comprobación, aprobación y accesibilidad, y se integrarán con los diversos sistemas que brindan apoyo a los procesos administrativos.
- L.1.8. La Oficina creará y mantendrá la capacidad técnica para obtener, preservar, describir, acceder y eliminar apropiadamente todo documento o registro electrónico.
- L.1.9. Se reducirá al mínimo el almacenamiento redundante de los documentos.

M. Apoyo operativo-Tecnología de la información

M.1. La tecnología de la información como factor contribuyente de valor agregado

Administrar la tecnología de la información y la comunicación en la Oficina como un factor que contribuye a agregar valor y como un elemento facilitador global del programa de la Organización.

M.1.1. Una función de gobernanza de tecnología de la información proporcionará orientación para que los servicios de información y tecnología brinden el valor deseado en apoyo de las necesidades programáticas y de gestión de la OPS de una manera sostenible y asequible. De conformidad con los catálogos de servicio, las metas de nivel de servicio acordadas y los procesos de gobernanza sostenidos, los interesados directos tendrán una clara comprensión de: a) qué esperar de la entidad de tecnología y servicios de la información a nivel regional, subregional y de país, b) cómo se distribuyen y financian los costos, y c) a qué iniciativas brinda apoyo la entidad de servicios y tecnología de la información.

M.1.2. La entidad de servicios y tecnología de la información ayudará a las unidades orgánicas a cumplir su misión mediante la aplicación innovadora y eficaz en función de los costos de la tecnología de la información y la comunicación (TIC). La implementación de los servicios y productos de TIC estará orientada a la institución, en respuesta a las necesidades y prioridades de la Organización establecidas por los responsables institucionales.

M.2. Eficacia en función de costos de los servicios de tecnología de la información y la comunicación

Aumentar la eficacia en función de los costos con la que se prestan los servicios de tecnología de la información y la comunicación en la Oficina.

M.2.1. La infraestructura, la arquitectura de aplicaciones, los procesos de gestión y los servicios compartidos de tecnología de la información y la comunicación se simplificarán y consolidarán donde fuese aconsejable en los aspectos técnico, de gestión y económico. La entidad de servicios y tecnología de la información establecerá una cultura de diligencia y permanecerá como un proveedor eficaz y receptivo cuya participación activa sea buscada por la Organización.

- M.2.2. Se promoverá y aumentará el uso del autoservicio para la provisión de los servicios de tecnología de la información y de la comunicación, cuando sea posible.
- M.2.3. Los procesos institucionales se seguirán automatizando mediante la introducción de sistemas que reduzcan la necesidad de intervención humana, disminuyan los costos de transacción, aumenten la velocidad o garanticen la uniformidad de la ejecución.
- M.2.4. La entidad de servicios y tecnología de la información aprovechará la computación de bajo costo para reducir los costos de las operaciones de tecnología de la información y la comunicación, tales como la consolidación de centros de datos y la operación en ubicaciones más económicas, al tiempo que cumple con los niveles de servicio acordados.

M.3. Continuidad e integridad de los servicios de tecnología de la información y la comunicación

- M.3.1. La entidad de servicios y tecnología de la información servirá de custodio fidedigno de los activos de información de la OPS albergados por la Oficina, preservando la confidencialidad, la integridad y la disponibilidad de la información de la OPS de manera compatible con la Política de seguridad de la información de la OPS.
- M.3.2. Los titulares de convenios de la Oficina con organismos externos serán responsables de garantizar que los sistemas que no son albergados por la Oficina reúnan las condiciones contractuales.
- M.3.3. La entidad de servicios y tecnología de la información establecerá un nivel apropiado de continuidad del funcionamiento del servicio de computación que provee, de acuerdo con las expectativas de la Organización, la tolerancia a los riesgos y la necesidad de asequibilidad.

N. Supervisión y rendición de cuentas

N.1. Seguridad de la información

Seguridad de la información

- N.1.1. La información es un activo que tiene valor para la Organización y debe estar protegida apropiadamente.

- N.1.2. La seguridad de la información se debe integrar con la estrategia institucional general de la OSP.
- N.1.3. El objetivo de la seguridad de la información es preservar su confidencialidad (que solo sea accesible para los usuarios autorizados), su integridad (que no pueda ser modificada sin autorización o de manera involuntaria) y su disponibilidad (que se pueda acceder a ella cuando sea necesario).
- N.1.4. Se debe garantizar la continuidad de los sistemas de información y la infraestructura de tecnología de la información en apoyo de los servicios fundamentales en caso de una interrupción de las operaciones de la Organización.
- N.1.5. Un componente clave de la seguridad de la información es el conocimiento por parte de los usuarios y dueños institucionales de las directrices, normas y procedimientos de seguridad de la información electrónica de la OPS.
- N.1.6. La Oficina velará proactivamente por la seguridad de las redes, los sistemas, las aplicaciones y los activos de información de la Organización, mediante procesos de gestión de riesgos.
- N.1.7. Los cambios en los sistemas y la información estarán sujetos a auditorías.
- N.1.8. Las autorizaciones a usuarios en los sistemas de información de la Oficina garantizarán la separación de las responsabilidades.
- N.1.9. Los dueños institucionales de los sistemas de información tendrán la autoridad para decidir quién tiene acceso a qué información.

N.2. Auditoría

- N.2.1. La información contable y operativa estará a plena disposición de los auditores para facilitar la supervisión y la auditoría de las funciones de contabilidad.
- N.2.2. El sistema permitirá la identificación y el seguimiento de los mecanismos de comprobación de las transacciones y de otro tipo de información.

- N.2.3. Un énfasis renovado en la gestión y la rendición de cuentas acompañará el cambio desde la aprobación previa de las transacciones hasta el examen retrospectivo.

N.3. Evaluación independiente

- N.3.1. La Organización suministrará el tipo de información necesario para realizar una evaluación independiente apropiada.
- N.3.2. La evaluación será independiente de la aplicación de los programas.
- N.3.3. La evaluación debe estar libre de conflictos de intereses.
- N.3.4. La metodología de la evaluación será transparente.

O. Glosario

Apoyo operativo (en el contexto de la OSP)

Término que describe en conjunto las actividades relacionadas con la gestión y dirección de funciones habilitadoras de la Organización.. Entre estas funciones se encuentran la planificación de programas y las adquisiciones, la gestión de los recursos humanos, la gestión económica, la evaluación y la gestión de los servicios generales.

Autoservicio

Es la capacidad de un usuario individual del sistema de introducir determinada información directamente en un sistema que generalmente le concierne a esa persona. Algunos ejemplos incluyen cuestiones tales como los datos personales (dirección y otros datos de contacto), información relacionada con viajes en comisión de servicio y temas similares. Los principales beneficios del autoservicio son que permiten mejorar la calidad y oportunidad de la información.

Compras

Término que describe en conjunto los bienes y servicios adquiridos por la Organización para apoyar el logro de sus metas.

Coordinador de proyecto (AMPES)

Persona que dirige un proyecto AMPES. Esta persona es responsable del logro de todos los productos y servicios del proyecto. Este coordinador tiene autoridad para asignar recursos y gastar el presupuesto asociado al proyecto.

Cuerpos Directivos

Los órganos de gobierno consisten en la Conferencia Sanitaria Panamericana y el Consejo Directivo (en los que están representados todos los Estados Miembros), el Comité Ejecutivo y el Subcomité de Programa, Presupuesto y Administración.

Deuda incobrable

Cantidad debida a la Organización cuya probabilidad de cobro es nula. La deuda incobrable representa la porción de los efectos por cobrar que ya no pueden recaudarse.

Entidad

Se trata de un término genérico que sirve para designar a una unidad gerencial, programática y ejecutora a cargo de elaborar y ejecutar un plan de trabajo bienal y su presupuesto conexo.

Flujo de trabajo electrónico

Es un conjunto de procesos que guían a un usuario o a varios dentro de un proceso más amplio y específico. Los flujos de trabajo suelen incorporar diferentes subprocesos sobre la base de distintas condiciones. Si hay un documento de por medio, sólo se utiliza una única copia del documento (en formato electrónico, almacenado de manera centralizada) y, cuando se necesitan varias aprobaciones, cada responsable de una aprobación recibirá el documento en el orden apropiado. Los flujos de trabajo electrónicos suelen simplificar los procesos institucionales y mejorar la integridad de los datos.

Función básica

En el Plan Estratégico de la OPS se definen seis funciones básicas de la labor de la Organización: a) liderazgo y alianzas, b) líneas de investigación y gestión del conocimiento, c) normas y patrones, d) políticas que aúnen principios éticos y fundamento científico, e) cooperación técnica, catalizar el cambio y crear capacidad institucional duradera, y f) seguimiento de la situación de salud y evaluación de sus tendencias.

Función instrumental

Las funciones instrumentales son aquellas actividades que la Oficina realiza a fin de prestar el apoyo básico a todas sus responsabilidades de conformidad con los objetivos estratégicos 1 a 14 en función de los cuales debe lograr los resultados previstos. Las funciones instrumentales de la Oficina son las que se encuentran en los objetivos estratégicos 15 y 16, como la planificación, la presupuestación, la coordinación de recursos, la movilización de recursos, compras, gestión de recursos humanos, gestión financiera, etc.

Gestión

Actividad utilizada para alcanzar las metas institucionales mediante la aplicación de funciones como la planificación, la organización, la dirección, el control y la vigilancia del desempeño.

Gestión de programas

Proceso que presta apoyo a las actividades programáticas de la Organización, y que incluye la planificación, el presupuesto, la coordinación y la movilización de recursos, las relaciones externas y la gestión de asociaciones, así como la vigilancia y la evaluación.

Gestión de registros

Es la disciplina y la función institucional de administrar los registros a fin de satisfacer las necesidades operativas institucionales, los requisitos de rendición de cuentas y las expectativas de la comunidad, y se ocupa de a) administrar el proceso continuo de registro, desde el diseño de un sistema de registro hasta que deja de existir dicho registro, b) obtener documentación completa, exacta, fiable y utilizable de las actividades de la Organización para satisfacer los requisitos legales, probatorios y de rendición de cuentas, c) administrar los registros como un activo y un recurso de información y d) promover la eficiencia y economía en la gestión de los registros mediante prácticas de registro sólidas. La definición de gestión de registros requiere una distinción entre lo que constituye un registro y lo que no.

Los registros pueden considerarse como información que tiene valor operativo, legal, fiscal, vital o histórico. Los registros incluyen el material que a) es creado o recibido por la OPS en relación con su mandato o la conducción de sus funciones, b) se preserva o es apropiado para la preservación por parte de la OPS como datos probatorios de las funciones, normas, decisiones, procedimientos, operaciones u otras actividades de la organización, o c) se retiene debido al valor

de información de tales registros. Los registros pueden consistir en libros, artículos, mapas, fotografías, material procesable por computadora u otro material de documentación, independientemente de su forma o características físicas. Un registro puede contener uno o varios documentos o elementos de apoyo. Por ejemplo, un registro de una obligación incluiría el documento de obligación legal y su material de respaldo.

La información sin valor operativo, legal, fiscal, o histórico, no es un registro. Los elementos que no constituyen registros son el material privado o no oficial o la información que se preserva sólo para la comodidad de referencia, como los duplicados y las copias de la información y documentación existente, las hojas de ruta y los documentos personales. Conservar los elementos que no constituyen registros más allá de su uso es un inconveniente para cualquier organización, por lo que deben eliminarse tan pronto dejan de tener valor o utilidad.

Gobernanza regional

Se refiere al proceso establecido para garantizar que las políticas regionales, los procesos y las normas empresariales de la OSP se desarrollan y gestionan para reflejar los requisitos en todos los niveles, en coordinación con la OMS cuando proceda.

Interoperabilidad

Es la capacidad de diversos sistemas de colaborar y, generalmente, se describe usando tres aspectos: el sintáctico, el semántico y el técnico. La *interoperabilidad sintáctica* del software se refiere a: a) la capacidad de intercambiar datos, b) la capacidad de leer y escribir datos usando los mismos formatos de archivo, y c) la conformidad con normas comunes, incluidas las normas de las interfases, por ejemplo, SQL. La *interoperabilidad semántica* se refiere a: a) las relaciones sinérgicas y las interacciones entre los sistemas, b) la capacidad de combinar o reutilizar elementos de un sistema en otros sistemas, y c) la capacidad de que la información enviada por un sistema sea fácilmente comprensible en otro sistema. La *interoperabilidad técnica* se refiere al uso de un sistema operativo y plataformas de comunicaciones comunes. Uno de los retos de la interoperabilidad estriba en que puede confundir la propiedad de los sistemas y los datos.

Objetivo estratégico

Los objetivos estratégicos son los resultados previstos a largo plazo en el Plan Estratégico de la OPS/OMS. La OPS/OMS en su conjunto (tanto los Estados Miembros como la Oficina Sanitaria Panamericana) se comprometen al cumplimiento de estos objetivos.

Oficina

Es la manera abreviada de referirse a la Oficina Sanitaria Panamericana.

Plan de trabajo bienal

Es el instrumento de planificación operativa de la Oficina. El plan de trabajo bienal es el plan de trabajo pormenorizado a dos años de una entidad. Los resultados previstos de un plan de trabajo bienal son los resultados previstos específicos de cada oficina (RPEO). El gerente de la entidad debe rendir cuentas por el logro de los RPEO de la entidad. Para ejecutar el plan de trabajo bienal, el gerente de la entidad crea proyectos en el AMPES. Estos proyectos ejecutan el programa por medio de planes de trabajo semestrales.

Resultado previsto a nivel de la Organización (RPO)

Es un resultado a mediano plazo con el que se ha comprometido la OMS según lo establecido en su Plan Estratégico a Plazo Medio. Es un producto deseable de la labor de la OMS en cuanto al logro de cambios o de metas a mediano plazo.

Resultado previsto a nivel regional (RPR)

Es un resultado a mediano plazo con el que se ha comprometido la Organización Panamericana de la Salud en su Plan Estratégico. Es el resultado deseado de la labor de la OPS en cuanto a lograr un cambio o una meta a mediano plazo. Estos resultados llevan al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la OPS. Al mismo tiempo, los resultados previstos a nivel regional contribuyen al logro de los resultados previstos a nivel de la Organización que se han estipulado en el Plan Estratégico a Plazo Medio de la OMS.

Resultado previsto específico de cada oficina (RPEO)

Es un resultado a mediano plazo con el que se ha comprometido una entidad de la Oficina, según lo establecido en su plan de trabajo bienal. Los RPEO son los resultados que se prevé lograr por medio de los productos y servicios de una entidad, usualmente en colaboración con un Estado Miembro.

Silo

Sistema de información gerencial que no puede intercambiar información con otros sistemas relacionados dentro de su propia organización. Los silos hacen que sea difícil conseguir una coordinación y comunicación oportunas entre las oficinas internas y los socios externos. El término “silo” también describe la falta de comunicación y de metas comunes entre los departamentos de una organización. Eliminar los silos en el nivel de los sistemas ayudará a abordar el problema en el nivel de la organización.

Sistema de gestión

En sentido genérico, el término “sistema de gestión” se refiere al liderazgo y control en el seno de una organización, integrado por personas que interactúan con otras personas y sistemas que, juntos, establecen metas y objetivos, describen las estrategias y tácticas y elaboran los planes, calendarios y controles necesarios para administrar eficazmente una organización. Con frecuencia se utiliza también el término “sistema de gestión” para describir los sistemas de información que apoyan la gestión.

Sistema de Gestión Institucional

El Sistema de Gestión Institucional ahora se conoce como Sistema de Información Gerencial de la Oficina Sanitaria Panamericana (PMIS). Véase una definición completa en la entrada “PMIS”.

Sistema de información gerencial

Se usa este término para describir el sistema de información automatizado que apoya la gestión.

Sistema de Información Gerencial de la Oficina Sanitaria Panamericana (PMIS)

El Sistema de Información Gerencial de la Oficina Sanitaria Panamericana (PMIS), antiguamente denominado Sistema de Gestión Institucional, será el sistema de información automatizado que apoyará las diversas funciones básicas e instrumentales de la Organización. El sistema incluirá la planificación y gestión de programas, el presupuesto, las finanzas, los recursos humanos, la nómina de sueldos, las compras y la evaluación.

Sistema de Planificación y Evaluación de la Región de las Américas (AMPES)

La Organización Panamericana de la Salud (OPS) usa el AMPES (Sistema de Planificación y Evaluación de la Región de las Américas) para la planificación, programación, vigilancia y evaluación de su cooperación técnica en materia de salud. El AMPES contribuye a los procesos de ejecución, vigilancia y evaluación, creando un vínculo estrecho entre las políticas y estrategias establecidas por los Cuerpos Directivos de la OPS y el plan de trabajo de la Oficina Sanitaria Panamericana que identifica los recursos necesarios para presupuestar.

Sistema Mundial de Gestión

El Sistema Mundial de Gestión (GSM) es el sistema con el cual la OMS gestiona e integra funciones básicas e instrumentales. El GSM es un sistema automatizado de gestión de la información basado en el Oracle E-Business Suite. Este sistema se

fundamenta en una sola base de datos integrada y compartida, con procesos institucionales armonizados entre todos los niveles de la OMS en las áreas de recursos humanos, nómina de sueldos, presupuesto, finanzas, adquisiciones, viajes y gestión de programas. Un objetivo clave del Sistema Mundial de Gestión es eliminar los retrasos financieros y los silos de información al permitir que los países, las regiones y la sede colaboren en una sola base de datos.

P. Glosario de siglas

AMPES	Sistema de Planificación y Evaluación de la Región de las Américas
CAPI	Comisión de Administración Pública Internacional
ECP	Estrategia de cooperación en los países
ECS	Estrategia de cooperación subregional del país
EXM	Gestión Ejecutiva
GSM	Sistema Mundial de Gestión de la OMS
HRM	Gestión de Recursos Humanos
IPSAS	Normas Contables Internacionales para el Sector Público
OMS	Organización Mundial de la Salud
OPS	Organización Panamericana de la Salud
OSP	Oficina Sanitaria Panamericana (o la Oficina)
PMIS	Sistema de Información Gerencial de la Oficina Sanitaria Panamericana
RPEO	Resultados previstos específicos de cada oficina



Comparación entre los principios rectores

**de la Organización Panamericana de la Salud
y
la Organización Mundial de la Salud**

Comparación entre los Principios Rectores de la OPS y la OMS

Área de la brecha	Área funcional	Referencia de la OPS	Referencia de la OMS	Descripción de la brecha	Repercusión institucional
Fortalecimiento de la gerencia	TODAS	B.1.1: Todos los componentes y las actividades relacionados con la modernización del Sistema de Información Gerencial de la OSP deberán apoyar la misión de la Organización.	No corresponde	Exclusiva de los principios orientadores de la OPS	Mantenimiento de la gobernanza de la OPS
Fortalecimiento de la gerencia	TODAS	B.1.2: El Sistema de Información Gerencial de la OSP garantizará que las necesidades de gestión institucional de los usuarios programáticos y administrativos de la Oficina en las entidades regionales, subregionales y de país cuenten con el apoyo adecuado.	No corresponde	Exclusiva de los principios orientadores de la OPS	AMRO/OPS es la única región de la OMS que tiene un nivel subregional.
Fortalecimiento de la gerencia	TODAS	B.1.13: El personal podrá acceder al Sistema de Información Gerencial de la OSP según sus funciones y responsabilidades personales, independientemente del lugar en el que se encuentre en el momento.	A.1.13: Información confidencial, se protegerá del acceso sin autorización, particularmente en relación a datos del personal.	Acceso a sistemas e interpretación de la configuración de la seguridad	Mayor seguridad del sistema y la integridad de datos
Fortalecimiento de la gerencia	TODAS	B.1.15: La Oficina establecerá un proceso de gobernanza regional para garantizar que las políticas regionales, los procesos y las reglas institucionales se elaboren y se administren de manera que cumplan los requerimientos de todos los niveles, en coordinación con la OMS cuando corresponda.	A.1.14: Se ejecutará un proceso de gobernanza mundial para conseguir que se elaboren políticas, procesos y reglas institucionales mundiales y se gerencien para reflejar los requisitos de todos los niveles de la Organización.	Gobernanza regional en comparación con la gobernanza mundial	Relacionada con la gobernanza de la OPS
Fortalecimiento de la gerencia	TODAS	B.1.19: El Sistema de Información Gerencial de la OSP cumplirá con los requerimientos del Sistema Mundial de Gestión de la OMS.	No corresponde	Exclusiva de los principios orientadores de la OPS. El sistema de planificación, programación y evaluación de la OPS se modificó para responder al Sistema Mundial de Gestión de la OMS. En realidad, la OPS ya está suministrando esta información a la OMS.	La OPS seguirá proporcionando a la OMS la información necesaria, a petición del Sistema Mundial de Gestión.
Fortalecimiento de la gerencia	TODAS	B.1.20: El Sistema de Información Gerencial de la OSP permitirá las diferencias existentes con las normas, las políticas y los procedimientos de la OMS donde sea apropiado.	No corresponde	Exclusiva de los principios orientadores de la OPS. Los Cuerpos Directivos de la OPS otorgan mandatos a la Directora y la Oficina Sanitaria Panamericana (OSP).	Relacionada con la gobernanza de la OPS

Comparación entre los Principios Rectores de la OPS y la OMS

Área de la brecha	Área funcional	Referencia de la OPS	Referencia de la OMS	Descripción de la brecha	Repercusión institucional
Fortalecimiento de la gerencia	TODAS	B.1.21: Cuando se utilice software comercial, la OSP procurará modificar sus procesos institucionales a fin de utilizar las capacidades intrínsecas del mismo y limitar las adaptaciones a la medida para facilitar el apoyo de los proveedores y su actualización.	No corresponde	Exclusiva de los principios orientadores de la OPS	Las capacidades intrínsecas, o la puesta en marcha de un sistema ERP (Planificación de Recursos Empresariales) con modificaciones mínimas ("Vanilla"), beneficiarían a la OSP, en particular cuando se necesite actualizar el sistema en el futuro.
Fortalecimiento de la gerencia	TODAS	B.1.22: La interoperabilidad será una meta importante en la modernización del Sistema de Información Gerencial de la OSP.	No corresponde	Exclusiva de los principios orientadores de la OPS	Una única base de datos compartida y una sola fuente de ingreso de datos, permitirán que se logre la máxima interoperabilidad .
Simplificación de los procesos administrativos	TODAS	B.2.1: Se promoverá la descentralización de la toma de decisiones administrativas de manera que los servicios estén más cerca de las quienes los reciben.	No corresponde	Exclusiva de los principios orientadores de la OPS	La mayor descentralización en la OPS es una diferencia clave con la OMS.
Simplificación de los procesos administrativos	TODAS	B.2.2: Se pondrá en marcha un modelo de prestación de servicios que sea eficaz en función de los costos y pertinente para las necesidades de la Oficina.	A.2.1: Se pondrá en marcha un modelo de prestación de servicios que sea eficaz en función de los costos y pertinente para las necesidades de la Oficina. Este modelo puede incluir centros de servicios compartidos mundiales y locales, con mecanismos apropiados de gobernanza y financiamiento.	La OPS todavía no ha tomado una decisión acerca de un centro de servicios compartidos. La OMS ha adoptado un centro mundial de servicios en Kuala Lumpur.	Un centro de servicios compartidos centralizará el procesamiento de transacciones. El procesamiento y la administración de transacciones a nivel interno son actualmente la norma en la OPS.

Comparación entre los Principios Rectores de la OPS y la OMS

Área de la brecha	Área funcional	Referencia de la OPS	Referencia de la OMS	Descripción de la brecha	Repercusión institucional
Operar como una organización multilingüe	TODAS	B.3.9: Las interfaces de usuario se diseñarán teniendo en cuenta las necesidades de idioma del personal, con el inglés y el español como una prioridad, seguidos del portugués y el francés.	A.3.8: Las interfaces de usuario se diseñarán teniendo en cuenta las necesidades de idioma del personal.	Los requisitos de la OSP indican específicamente que el inglés y el español son prioritarios, seguidos por el portugués y el francés.	Los idiomas oficiales de la OPS y la OMS son diferentes.
Trabajo acordado de la organización	TODAS	C.2.1: El Plan Estratégico de la OPS y sus planes operativos (los planes de trabajo bienales) se basan en la Agenda de Salud para las Américas, las Estrategias de Cooperación Subregionales y de País, las prioridades regionales, subregionales y de país, el Plan Estratégico a Plazo Medio de la OMS y el Programa de Acción Sanitaria Mundial del Programa General de Trabajo de la OMS, las decisiones de los Cuerpos Directivos de la OPS y las obligaciones legales de la Oficina.	No corresponde	Demuestra las necesidades únicas de la OPS.	Relacionada con la gobernanza de la OPS
Planes de trabajo bienales	TODAS	C.3.3: Los planes de trabajo bienales incorporan el 100% del trabajo y los recursos de la entidad. Los planes de trabajo bienales se planifican y se aprueban basados en el logro de resultados. Cuando sea necesario revisar o modificar los resultados previstos específicos de cada oficina, se examinarán los planes de trabajo bienales y se presentarán para la aprobación de la Gestión Ejecutiva (EXM por sus siglas en inglés). Cuando sea necesario revisar o modificar los resultados previstos a nivel regional, se revisará el Plan Estratégico de la OPS y se presentará para la aprobación de los Cuerpos Directivos de la OPS.	B.3.3: Los planes de trabajo incorporan el 100% del trabajo y los recursos de la entidad. Los planes de trabajo bienales se planifican y se aprueban basados en el logro de resultados. Cuando sea necesario revisar o modificar los resultados previstos específicos de cada oficina, los resultados específicos regionales o de la sede, se examinarán los planes de trabajo y se presentarán para la aprobación.	Diferencias menores. La planificación operativa de la OPS se alinea con la OMS.	Repercusión mínima

Comparación entre los Principios Rectores de la OPS y la OMS

Área de la brecha	Área funcional	Referencia de la OPS	Referencia de la OMS	Descripción de la brecha	Repercusión institucional
Planificación colaborativa	TODAS	C.4.1: Muchos programas traspasan tanto los límites organizacionales como los técnicos. Una de las metas de la Oficina consiste en mejorar y facilitar la naturaleza colaborativa de la planificación, la ejecución y el monitoreo.	B.4.1: Muchos programas traspasan tanto los límites organizacionales como los técnicos. Los planes estratégicos y operativos, incluidos en el nivel de la sede y el regional, se notifican por estrategias de cooperación del país, prioridades del país, prioridades regionales, decisiones de los cuerpos directivos, obligación legal de la organización, etcétera. La mejora y facilitación de la naturaleza colaborativa de la planificación, ejecución y vigilancia es una de las metas de la OMS.	Diferencias menores. La OPS tiene también Estrategias Subregionales de Cooperación.	Mejora de la colaboración
Planificación colaborativa	TODAS	C.4.5: El trabajo en apoyo directo de una entidad que sea planificado y ejecutado por otras entidades de los diferentes niveles de la Organización se incluirá en los planes de trabajo bienales pertinentes sólo después de la consulta formal y la aprobación del gerente de la entidad interesada.	B.4.5: El trabajo de múltiples países o el trabajo de apoyo directo de un país que sea planificado y ejecutado por la oficina regional o la sede se incluirá en el plan de trabajo pertinente de la oficina regional o la sede después de la consulta oficial con el representante de la OMS o la oficina local. Esto se aplica también a las actividades iniciadas por la oficina o la sede regional que tendrán lugar en un país ("sitio de ejecución"). Si el representante de la OMS o la oficina en el país deben desempeñar una función en la ejecución del trabajo, la parte que esté bajo la autoridad directa del representante de la OMS, incluido su presupuesto, se planificará y gestionará en el plan de la oficina del país.	Diferencias menores	Repercusión mínima

Comparación entre los Principios Rectores de la OPS y la OMS

Área de la brecha	Área funcional	Referencia de la OPS	Referencia de la OMS	Descripción de la brecha	Repercusión institucional
Planificación colaborativa	TODAS	C.4.6: El trabajo de una entidad que apoya directamente el trabajo de otra debe incluirse en el plan de trabajo bienal de ambas entidades, una como "contribuyente" y la otra como "dueña" de la actividad, respectivamente. Sin embargo, los recursos correspondientes (humanos o económicos) sólo se deben reflejar en el plan de trabajo bienal de la entidad que sufraga el costo. Si más de una entidad sufraga un costo, entonces el plan de trabajo bienal de cada entidad debe incluir sólo el presupuesto de su porción de dicho costo.	No corresponde	No se encuentra en los principios orientadores de la OMS.	Fortalecimiento del trabajo colaborativo entre entidades de la OSP
Uso de recursos financieros	TODAS	C.5.4: Contribuciones voluntarias	B.5.4: Fondos	La mayor especificidad del uso de "fondos" en lugar de "contribuciones voluntarias" refleja las diferentes etapas de la implantación de las IPSAS (Normas Contables Internacionales para el Sector Público).	Relacionada con la gobernanza de la OPS
Financiamiento de la organización	FRM	D.1.7: Los gastos reembolsables y las cantidades adeudadas a la OPS por terceros deben considerarse como una cuenta por cobrar en espera de que se reciban los fondos.	C.1.4: Los gastos reembolsables y las cantidades adeudadas a la OMS (por ejemplo, viajes pagados por los CDC para la participación de la OMS en una conferencia) deben considerarse como un activo por cobrar en espera de que se reciban los fondos. Tales cargos no deben imputarse a proyectos como gasto. (Examen del IPSAS pendiente)	Los principios orientadores de la OMS indican que tales cargos no deben imputarse a proyectos como gasto.	
Financiamiento de la organización	FRM	D.1.15: Se prepararán informes financieros certificados para los donantes en conformidad con los términos del acuerdo, generalmente según el criterio de registro de caja . Sin embargo, la capacidad de informar a los donantes sobre la base de la acumulación de ingresos y gastos también debe ser posible.	Se prepararán informes financieros certificados para los donantes en conformidad con el concepto de acumulación de ingresos y gastos. Sin embargo, la capacidad de informar según los saldos de caja (recibos y desembolsos) es un requisito esencial para ciertos donantes, como la AID.		

Comparación entre los Principios Rectores de la OPS y la OMS

Área de la brecha	Área funcional	Referencia de la OPS	Referencia de la OMS	Descripción de la brecha	Repercusión institucional
Estabilidad financiera a largo plazo	FRM	D.2.2: Se permitirán las transacciones financieras en varias monedas. Estas transacciones se convertirán a la moneda funcional (dólar de los Estados Unidos). Los activos y pasivos se revalorarán periódicamente.	C.2.2: Notificación en varias monedas - La organización permitirá las transacciones financieras en varias monedas. Estas transacciones se convertirán a la moneda funcional (dólar de los Estados Unidos). La notificación se hará en la moneda del donante. Por ejemplo, el seguimiento de las contribuciones de la CE se hará en euros tanto para los ingresos como para los gastos.	La OPS indica que los activos y los pasivos se revalorarán periódicamente. La OMS exige que la notificación se haga en la moneda del donante.	
Estabilidad financiera a largo plazo	FRM	No corresponde	C.2.5: Se mejorarán los controles financieros para administrar mejor los fondos proporcionados por donantes y para velar por que nunca se supere la cantidad total de una adjudicación o de una sección de apropiación/asignación.	Esta enunciado no está incluido en los Principios Orientadores de la OSP.	
Estabilidad financiera a largo plazo	FRM	D.2.8: Los ingresos por concepto de inversiones serán asignados a los fondos o proyectos designados por la Directora sobre la base de los saldos en caja a fin de mes.	C.2.7: El interés sólo se asignará a las adjudicaciones con disposiciones específicas que exigen intereses sobre la base del saldo de caja de la adjudicación a fin de mes. Estos requisitos deben estar de acuerdo con las reglas y los reglamentos de la OMS que rigen la asignación de intereses a una adjudicación. Todo el interés no asignado a adjudicaciones específicas se mantendrá en el fondo común institucional. Fondos como SHI, TPA, ONUSIDA, CIIC y las fundaciones deben seguir recibiendo intereses según su saldo en caja. El fondo común institucional de intereses se usará para fluctuaciones de fondos y de moneda en AR y AP. No se cargarán intereses negativos a los fondos.	La OMS parece ser más estricta.	

Comparación entre los Principios Rectores de la OPS y la OMS

Área de la brecha	Área funcional	Referencia de la OPS	Referencia de la OMS	Descripción de la brecha	Repercusión institucional
Operaciones eficaces	FRM	D.3.5: Los costos de personal, incluidos los sueldos, reajustes por lugar de destino, subsidios de educación, viajes oficiales, seguro de enfermedad del personal y jubilación, se cargarán al proyecto correspondiente sobre la base de los costos totales devengados asociados con los respectivos puestos. Los sueldos y las prestaciones estarán en consonancia con los prescritos por el régimen común de las Naciones Unidas de sueldos y subsidios, así como los costos establecidos en el análisis de la Oficina de los requisitos de acumulación.	C.3.5: Para mejorar la planificación, deben reducirse las variaciones notables de los gastos de costo de personal. Los sueldos y el reajuste por lugar de destino deben cargarse al proyecto sobre la base de los gastos reales. Sin embargo, los gastos para costos no relacionados con la nómina de sueldos, como los subsidios de educación y viajes oficiales, se cargarán a los proyectos en un porcentaje fijo (es decir, 1,5% de los sueldos) para todo el personal que satisfaga las condiciones. Estos cargos financiarán las acumulaciones que se usarán para dirimir reclamaciones reales.		
Operaciones eficaces	FRM	D.3.8: En aquellos casos en los que los costos se puedan determinar claramente (por ejemplo, suministros y gastos de imprenta), se debe hacer un cargo directo a la entidad que recibe los productos o servicios.	C.3.9: En aquellos casos en los que los costos se puedan determinar claramente (por ejemplo, suministros y gastos de imprenta), se debe hacer un cargo directo a la entidad que recibe los productos o servicios. Estos costos se recuperarán a través de un mecanismo interno de cargo cruzado.	La OSP no está comprometida con un sistema de cargo al usuario.	
Operaciones eficaces	FRM	D.3.9: Todos los contratos o compras de productos o servicios (incluidos los contratos que no son de plantilla) se liquidarán según la política de reconocimiento de gastos (principio de la entrega).	C.3.10: Todos los contratos o compras de productos o servicios (incluidos los contratos que no son de plantilla) se iniciarán mediante una orden de compra y se liquidarán según la política de gastos (principio de entrega). Tales terceros serán considerados como proveedores y seguirán los procedimientos normales para la aprobación de facturas y los pagos.	Diferencias menores	
Operaciones eficaces	FRM	D.3.10: El reembolso de gastos, incluidos los beneficios del personal no relacionados con el sueldo, se procesará usando un proceso único y uniforme.	C.3.10: Los beneficios del personal no relacionados con el sueldo se tratarán de modo similar a las reclamaciones planteadas ante la Organización para el reembolso de gastos y seguirán los procedimientos habituales para la aprobación de facturas y los pagos.	Diferencias menores	

Comparación entre los Principios Rectores de la OPS y la OMS

Área de la brecha	Área funcional	Referencia de la OPS	Referencia de la OMS	Descripción de la brecha	Repercusión institucional
Operaciones eficaces	FRM	No corresponde	C.4.4: Las fluctuaciones monetarias se gestionarán centralmente para reducir el riesgo. La OMS protegerá de forma centralizada todos los costos del personal no consignados en dólares de los Estados Unidos. Las cuentas por cobrar y las cuentas por pagar se protegerán centralmente para reducir la exposición a divisas extranjeras. No se protegerán las órdenes de compra en monedas que no sean en dólares de los Estados Unidos.	La OPS no se compromete con la protección de la moneda.	Relacionada con la gobernanza de la OPS
Dotación de personal de la Organización	HRM	E.1.2: El plan de recursos humanos consta de puestos y tareas , que serán definidos por funciones. Existirá un esquema claro de la función, las características, la duración, el financiamiento, las responsabilidades y las competencias necesarias, e información pertinente que vincule el plan de recursos humanos con la cadena de resultados y los planes de trabajo.	D.1.2: El plan de recursos humanos consta de puestos, que serán definidos por el propósito de una función con un esquema claro del papel, las características, la duración, el financiamiento, las responsabilidades y las competencias necesarias, e información pertinente que vincule el plan de recursos humanos con la cadena de resultados y los planes de trabajo.	La OPS distingue entre posiciones y tareas	
Dotación de personal de la Organización	HRM	E.3.1: Los distintos tipos de contrato coincidirán con la naturaleza y la duración de la función.	D.3.2: Los distintos tipos de contrato coincidirán estrechamente con los recursos aprobados previstos en el plan de recursos humanos , sobre la base de la naturaleza y la duración de la función.	Diferencias menores	
Dotación de personal de la Organización	HRM	E.3.3: Se detectarán y supervisarán todas las excepciones a las reglas, los reglamentos o las políticas de personal al establecer condiciones de servicio o acuerdos contractuales.	No corresponde	Exclusiva de los principios orientadores de la OPS	

Comparación entre los Principios Rectores de la OPS y la OMS

Área de la brecha	Área funcional	Referencia de la OPS	Referencia de la OMS	Descripción de la brecha	Repercusión institucional
Dotación de personal de la Organización	HRM	E.4.2: La iniciación y la modificación de las acciones de recursos humanos se descentralizarán a los gerentes y al personal en la mayor medida posible, siempre que esto sea compatible con el procesamiento eficaz de recursos humanos, el marco de rendición de cuentas general, la delegación de autoridad y el plan de recursos humanos autorizado.	D.4.2: La iniciación y la modificación de las acciones de recursos humanos se descentralizarán a los gerentes y al personal en la mayor medida posible, siempre que esto sea compatible con el procesamiento eficaz de recursos humanos, el marco de rendición de cuentas general, la delegación de autoridad.	La OPS es más amplia con la adición de " y el plan de recursos humanos autorizado ".	
Dotación de personal de la Organización	HRM	E.4.6: El Área de Gestión de Recursos Humanos vigilará las acciones de recursos humanos iniciadas por los gerentes y los funcionarios para confirmar que estén de acuerdo con el Reglamento y Estatuto del Personal, las normas y los procedimientos de recursos humanos.	D.4.6: El Área de Gestión de Recursos Humanos certificará las acciones de recursos humanos iniciadas por los gerentes y los funcionarios para confirmar que las acciones relacionadas con las condiciones de servicio y las prácticas de gestión del personal estén de acuerdo con el reglamento, las normas y los procedimientos de recursos humanos.	OMS: Certificar implica el proceso de aprobación.	
Dotación de personal de la Organización	HRM	E.5.1: Los datos necesarios para ejecutar los derechos, las prestaciones o la gestión de contratos y para identificar la fuerza laboral completa de la Oficina se obtendrán y se mantendrán, según corresponda, con respecto a todas las personas que trabajan en un lugar de destino, independientemente de la duración o el tipo de nombramiento.	No corresponde	La OSP procura administrar y pagar a todos los empleados (independientemente del tipo de contrato) con Sistema de Información Gerencial (PMIS).	Se podrá seguir retribuyendo a los contratistas a cargo de las cuentas por pagar.
Dotación de personal de la Organización	HRM	E.5.2: Se recopilará, mantendrá y estará disponible según sea necesario la información de contacto de urgencia de todo el personal.	No corresponde	Exclusiva de los principios orientadores de la OPS	
Dotación de personal de la Organización	HRM	E.5.3: Los datos del personal serán tratados de manera confidencial y respetuosa; se permitirá el acceso bajo autorización.	No corresponde	Exclusiva de los principios orientadores de la OPS	

Comparación entre los Principios Rectores de la OPS y la OMS

Área de la brecha	Área funcional	Referencia de la OPS	Referencia de la OMS	Descripción de la brecha	Repercusión institucional
Dotación de personal de la Organización	HRM	E.5.4: Se obtendrá y se mantendrá la información para apoyar los requisitos en materia de informes de los Cuerpos Directivos, la OMS y las Naciones Unidas.	No corresponde	Exclusiva de los principios orientadores de la OPS	
Apoyo operativo	PAGOS	F.1.2: El alcance de las personas que recibirán su pago por el sistema de nómina de sueldos se ampliará al número máximo de tipos de funcionarios, según corresponda.	No corresponde	La OSP procura administrar y pagar a todos los empleados (independientemente del tipo de contrato) del Sistema de Gestión Institucional (CMS).	Se podrá seguir retribuyendo a los contratistas con cargo a las Cuentas por pagar.
Apoyo operativo	PAGOS	F.1.4: El equipo de nómina de sueldos procesará automáticamente los beneficios en varias monedas y efectuará el pago en varias monedas, en conformidad con la política de las Naciones Unidas y la Comisión de Administración Pública Internacional (CAPI).	E.1.3: El equipo de nómina de sueldos procesará automáticamente los beneficios en varias monedas y efectuará el pago en varias monedas, en conformidad con la política de las Naciones Unidas y la Comisión de Administración Pública Internacional (CAPI), garantizando que los funcionarios no ganen o pierdan debido a las variaciones de las tasas de cambio, en particular en caso de ajustes retroactivos.	Diferencias menores	
Apoyo operativo	PAGOS	F.1.6: El equipo de nómina de sueldos procesará los pagos programados al personal (es decir, mensualmente) en el día acordado y procesará el pago de todos los pagos especiales de manera oportuna.	E.1.5: El equipo de nómina de sueldos procesará los pagos programados al personal (es decir, mensualmente) en el día acordado y procesará el pago de todos los pagos especiales de manera oportuna, según los acuerdos sobre el nivel de los servicios.		
Apoyo operativo	PAGOS	F.2.2: A fin de mejorar la calidad de los datos, estos se validarán de la manera más cercana a la fuente que sea posible.	E.2.2: Mejorar la calidad de los datos, y reducir la administración de las "correcciones de errores" , mediante la validación de los datos de la manera más cercana a la fuente que sea posible.		
Apoyo operativo	PAGOS	No corresponde	E.3.1: Prestar un servicio receptivo y de calidad a los funcionarios.		
Apoyo operativo	PAGOS	No corresponde	E.3.2: Prestar un servicio receptivo y de calidad a la OMS y las organizaciones externas.		

Comparación entre los Principios Rectores de la OPS y la OMS

Área de la brecha	Área funcional	Referencia de la OPS	Referencia de la OMS	Descripción de la brecha	Repercusión institucional
Apoyo operativo	PRO	G.1: Proporcionar cooperación técnica y servicios en materia de compras a los Estados Miembros para que puedan mejorar la salud de sus poblaciones y mantenerla en niveles óptimos.	No corresponde	Exclusiva de los principios orientadores de la OPS	
Apoyo operativo	PRO	G.1.1: Como organización internacional e intergubernamental, la OPS presta servicios para la compra de bienes y servicios para sus Estados Miembros.	No corresponde	Exclusiva de los principios orientadores de la OPS	Relacionada con la gobernanza de la OPS
Apoyo operativo	PRO	G.1.2: Los servicios de compras incluirán los siguientes mecanismos: mecanismo de compras reembolsables, el Fondo Rotatorio para la Compra de Vacunas y el Fondo Rotatorio Regional para Suministros Estratégicos de Salud Pública.	No corresponde	Exclusiva de los principios orientadores de la OPS	Relacionada con la gobernanza de la OPS
Apoyo operativo	Inventario	H.1.1: Las reglas y los procesos administrativos en relación con el inventario se elaborarán en coordinación con las entidades de Servicios Generales, Finanzas y Compras, puesto que cada una de estas entidades desempeña un papel importante con respecto al inventario.	No corresponde	Exclusiva de los principios orientadores de la OPS	
Apoyo operativo	Inventario	H.1.2: El inventario de activos físicos se usará para: a) el control físico, según sea necesario y según lo especificado por la entidad de Servicios Generales, b) registrar el valor de los activos a fin de responder a las necesidades financieras de la Organización, incluida la depreciación, y c) ayudar en la planificación del ciclo de reemplazo de ciertos activos.	No corresponde	Exclusiva de los principios orientadores de la OPS	

Comparación entre los Principios Rectores de la OPS y la OMS

Área de la brecha	Área funcional	Referencia de la OPS	Referencia de la OMS	Descripción de la brecha	Repercusión institucional
Apoyo operativo	Inventario	H.1.3: El Sistema de Información Gerencial debe adaptar las diferentes reglas asociadas con cada propósito y uso de la función del inventario.	No corresponde	Exclusiva de los principios orientadores de la OPS	
Apoyo operativo	KMC	I.1: Gestión del conocimiento y comunicaciones	No corresponde	En los Principios Orientadores de la OMS no se incluye el apoyo operativo de la gestión de registros.	La OPS ha incluido al KMC en sus principios orientadores.
Apoyo operativo	KMC	I.1.1: La información sanitaria se considerará un bien público regional esencial para el desarrollo económico y social, y para una sociedad justa, equitativa y saludable. La Oficina usará una filosofía de acceso abierto con respecto a todo el contenido electrónico producido por la Organización.	No corresponde	Exclusiva de los principios orientadores de la OPS	La OPS ha incluido al KMC en sus principios orientadores.
Apoyo operativo	KMC	I.1.2: Se dará prioridad a la información que estimule a los encargados de adoptar las decisiones en la Región y se promoverá la transferencia de tecnología apropiada al ejercicio de la asistencia sanitaria, que sea pertinente para su adaptación y uso por los diversos niveles del personal sanitario en los Estados Miembros.	No corresponde	Exclusiva de los principios orientadores de la OPS	La OPS ha incluido al KMC en sus principios orientadores.

Comparación entre los Principios Rectores de la OPS y la OMS

Área de la brecha	Área funcional	Referencia de la OPS	Referencia de la OMS	Descripción de la brecha	Repercusión institucional
Apoyo operativo	KMC	I.1.3: Se promoverá el intercambio y la difusión de la información y el conocimiento dirigidos a satisfacer las necesidades de los Estados Miembros a fin de abordar los problemas y las cuestiones prioritarias que afectan a las poblaciones y apoyar la meta de la Salud para Todos. Esta información a menudo tratará temas o estará destinada tanto a los públicos que están cubiertos por los canales comerciales como a los que no están. La información apuntará a suministrar información a los más necesitados, especialmente en los países en desarrollo.	No corresponde	Exclusiva de los principios orientadores de la OPS	La OPS ha incluido al KMC en sus principios orientadores.
Apoyo operativo	KMC	I.1.4: Se utilizarán los medios impresos, audiovisuales y electrónicos para publicar y difundir información. La Web se convertirá en un instrumento clave para impulsar el intercambio de conocimientos y adoptar continuamente nuevos métodos y tecnologías.	No corresponde	Exclusiva de los principios orientadores de la OPS	La OPS ha incluido al KMC en sus principios orientadores.
Apoyo operativo	KMC	I.1.5: Se promoverá la producción y la operación descentralizadas de las fuentes de información, conectadas por medio de redes con acceso directo y universal, exento de restricciones geográficas o de programación. Tal es el caso de la Biblioteca Virtual en Salud de la OPS.	No corresponde	Exclusiva de los principios orientadores de la OPS	La OPS ha incluido al KMC en sus principios orientadores.
	KMC	I.1.6: La información se difundirá en los idiomas oficiales de la OPS, especialmente en español e inglés, y se promoverá la traducción por otros a otros idiomas, cuando sea necesario.	No corresponde	Exclusiva de los principios orientadores de la OPS	La OPS ha incluido al KMC en sus principios orientadores.

Comparación entre los Principios Rectores de la OPS y la OMS

Área de la brecha	Área funcional	Referencia de la OPS	Referencia de la OMS	Descripción de la brecha	Repercusión institucional
	KMC	I.1.7: Se promoverán y ampliarán los nexos y la interoperabilidad entre las fuentes de información en materia de salud pública dentro y fuera de la Oficina, según sea apropiado.	No corresponde	Exclusiva de los principios orientadores de la OPS	La OPS ha incluido al KMC en sus principios orientadores.
	KMC	I.1.8: Se promoverá la producción descentralizada de los productos de información científica que hayan demostrado observar las normas más altas de calidad y que también sean conformes a procedimientos eficaces en función de los costos.	No corresponde	Exclusiva de los principios orientadores de la OPS	La OPS ha incluido al KMC en sus principios orientadores.
	KMC	I.1.9: El personal técnico de la OSP cooperará con los países en el fortalecimiento de la gestión del conocimiento y de las políticas de comunicación, así como de su capacidad para apoyar la meta de Salud para Todos.	No corresponde	Exclusiva de los principios orientadores de la OPS	La OPS ha incluido al KMC en sus principios orientadores.
	KMC	I.1.10: Las propuestas de nuevas publicaciones técnicas serán examinadas por un comité de publicaciones de la OSP a fin de garantizar que estén de acuerdo con las políticas de la OPS, reflejen sus prioridades, satisfagan las necesidades de los Estados Miembros, hayan sido adecuadamente arbitradas y contengan información que sea relevante a largo plazo.	No corresponde	Exclusiva de los principios orientadores de la OPS	La OPS ha incluido al KMC en sus principios orientadores.
	KMC	I.1.11: Los originales aceptados para su publicación se someterán a un proceso de edición riguroso que observe las normas de la industria a fin de garantizar que la publicación final sea de la más alta calidad, tanto técnica como editorial.	No corresponde	Exclusiva de los principios orientadores de la OPS	La OPS ha incluido al KMC en sus principios orientadores.
	KMC	I.1.12: El contenido publicado por la OSP se clasificará e indizará usando una taxonomía oficial de la OPS.	No corresponde	Exclusiva de los principios orientadores de la OPS	La OPS ha incluido al KMC en sus principios orientadores.

Comparación entre los Principios Rectores de la OPS y la OMS

Área de la brecha	Área funcional	Referencia de la OPS	Referencia de la OMS	Descripción de la brecha	Repercusión institucional
Apoyo operativo	Gestión de viajes	J.1.2: La entidad de Gestión de Recursos Humanos (HRM) establece y administra las normas y los procedimientos relacionados con los viajes reglamentarios, como un beneficio definido del personal. Los viajes reglamentarios serán registrados por el funcionario o el departamento iniciador, y se aprobarán y vincularán a un plan de trabajo. Los gastos de viajes reglamentarios se acumularán mensualmente como un gasto salarial.	G.1.2: Todos los planes de viaje del personal serán registrados por el funcionario (normalmente con 3 meses de antelación o tan pronto como se planifiquen), aprobados, vinculados a un plan de trabajo y, cuando proceda, vinculados a una reunión registrada. Todas las oficinas de la OMS dispondrán de una perspectiva consolidada de todas las comisiones de servicio.	La OMS no indica qué entidad gestiona las normas y los procedimientos relacionados con los viajes oficiales.	
	Gestión de viajes	J.1.3: Las normas y los procedimientos para viajes no reglamentarios se coordinarán entre las entidades responsables de los diferentes aspectos de dichos viajes.	No corresponde	En los Principios Orientadores de la OMS no se encuentra ninguna entrada correspondiente.	
	Gestión de viajes	J.2.3: Los sistemas automatizados que prestan apoyo a la gestión de los viajes deben permitir a los contratistas individuales de servicios que viajan en nombre de la Oficina incluir sus planes de viaje y costos detallados en sus acuerdos contractuales, según sea necesario. Los contratistas individuales de servicios serán responsables de sus propios arreglos de viajes.	G.2.3: Los contratistas individuales de servicios que viajan para realizar servicios especiales para la OMS contarán con su propio plan de viaje y costos detallados incluidos en los acuerdos contractuales como parte de la adquisición de servicios , y serán responsables de sus propios arreglos de viajes. La OMS no es un agente de viaje.	Los Principios Orientadores de la OPS establecen: "Los sistemas automatizados que prestan apoyo a la gestión de los viajes deben permitir [...] según sea necesario". Los Principios Orientadores de la OMS establecen: "Como parte del proceso de adquisición".	
Apoyo operativo	Gestión de registros	L.1: Gestión de registros	No corresponde	Exclusiva de los principios orientadores de la OPS	La OPS ha incluido la gestión de registros en sus principios orientadores.
Apoyo operativo	Gestión de registros	L.1.1: Los registros se gestionarán según normas, reglas y procesos documentados que abordarán el ciclo de vida completo de los documentos, incluida su conservación, recuperación, preservación a largo plazo y eliminación.	No corresponde	Exclusiva de los principios orientadores de la OPS	La OPS ha incluido la gestión de registros en sus principios orientadores.

Comparación entre los Principios Rectores de la OPS y la OMS

Área de la brecha	Área funcional	Referencia de la OPS	Referencia de la OMS	Descripción de la brecha	Repercusión institucional
Apoyo operativo	Gestión de registros	L.1.2: El objetivo general de la gestión integrada de registros de la OPS consiste en: a) administrar y proteger la integridad de los registros y archivos en una forma accesible, inteligible y utilizable por el tiempo en que tengan utilidad o valor continuos, compatible con el cronograma de conservación de registros, y b) hacer que estén disponibles en el formato apropiado, según sea necesario.	No corresponde	Exclusiva de los principios orientadores de la OPS	La OPS ha incluido la gestión de registros en sus principios orientadores.
Apoyo operativo	Gestión de registros	L.1.3: La modernización del Sistema de Información Gerencial de la Oficina Sanitaria Panamericana incluirá un componente de gestión de registros a fin de permitir que los registros y los documentos sean administrados, se puedan realizar búsquedas en ellos y sean accesibles en toda la Oficina y (según corresponda) para los socios a escala mundial.	No corresponde	Exclusiva de los principios orientadores de la OPS	La OPS ha incluido la gestión de registros en sus principios orientadores.
Apoyo operativo	Gestión de registros	L.1.4: La gestión de registros garantizará la integridad adecuada de los documentos y archivos para apoyar el uso correcto de tal información, la supervisión, la rendición de cuentas y las auditorías necesarias.	No corresponde	Exclusiva de los principios orientadores de la OPS	La OPS ha incluido la gestión de registros en sus principios orientadores.
Apoyo operativo	Gestión de registros	L.1.5: La gestión de registros dentro del Sistema de Información Gerencial de la Oficina Sanitaria Panamericana garantizará la accesibilidad de los documentos a la vez que cumplirá con todos los requisitos de privacidad y confidencialidad. Los documentos confidenciales se protegerán y el grado de seguridad reflejará la confidencialidad e importancia del contenido.	No corresponde	Exclusiva de los principios orientadores de la OPS	La OPS ha incluido la gestión de registros en sus principios orientadores.
Apoyo operativo	Gestión de registros	L.1.6: Cuando los documentos sean migrados por cambios en la tecnología, las pruebas preservadas seguirán siendo auténticas y exactas.	No corresponde	Exclusiva de los principios orientadores de la OPS	La OPS ha incluido la gestión de registros en sus principios orientadores.

Comparación entre los Principios Rectores de la OPS y la OMS

Área de la brecha	Área funcional	Referencia de la OPS	Referencia de la OMS	Descripción de la brecha	Repercusión institucional
Apoyo operativo	Gestión de registros	L.1.7: En la mayor medida posible, los documentos se conservarán en formato electrónico para facilitar su gestión, comprobación, aprobación y accesibilidad, y se integrarán con los diversos sistemas que brindan apoyo a los procesos administrativos.	No corresponde	Exclusiva de los principios orientadores de la OPS	La OPS ha incluido la gestión de registros en sus principios orientadores.
Apoyo operativo	Gestión de registros	L.1.8: La Oficina creará y mantendrá la capacidad técnica para obtener, preservar, describir, acceder y eliminar apropiadamente todo documento o registro electrónico.	No corresponde	Exclusiva de los principios orientadores de la OPS	La OPS ha incluido la gestión de registros en sus principios orientadores.
Apoyo operativo	Gestión de registros	L.1.9: Se reducirá al mínimo el almacenamiento redundante de los documentos.	No corresponde	Exclusiva de los principios orientadores de la OPS	La OPS ha incluido la gestión de registros en sus principios orientadores.
Apoyo operativo	Tecnología de la información	M.1.1: Una función de gobernanza de tecnología de la información proporcionará orientación a fin de garantizar que los servicios de información y tecnología brindarán el valor deseado en apoyo de las necesidades programáticas y de gestión de la OPS de una manera sostenible y asequible. De conformidad con los catálogos de servicio, las metas de nivel de servicio acordadas y los procesos de gobernanza sostenidos, los interesados directos tendrán una clara comprensión de: a) qué esperar de la entidad de tecnología y servicios de la información a nivel regional, subregional y de país, b) cómo se distribuyen y financian los costos, y c) a qué iniciativas brinda apoyo la entidad de servicios y tecnología de la información.	No corresponde	Exclusiva de los principios orientadores de la OPS	

Comparación entre los Principios Rectores de la OPS y la OMS

Área de la brecha	Área funcional	Referencia de la OPS	Referencia de la OMS	Descripción de la brecha	Repercusión institucional
Apoyo operativo	Tecnología de la información	M.1.2: La entidad de Servicios y Tecnología de la Información ayudará a las unidades orgánicas a cumplir su misión mediante la aplicación innovadora y eficaz en función de los costos de la tecnología de la información y la comunicación (TIC). La implantación de los servicios y productos de TIC estará orientada a la institución, en respuesta a las necesidades y prioridades de la Organización establecidas por los responsables institucionales.	H.1.2: La entidad de servicios y tecnología de la información establecerá una cultura de diligencia y permanecerá como un proveedor eficaz y receptivo cuya participación activa sea buscada por la Organización. Además ayudará a las unidades orgánicas a cumplir su misión mediante la aplicación innovadora y eficaz en función de los costos de la tecnología de la información y la comunicación (TIC). Se eliminarán las ofertas de servicios rígidas o anticuadas.	Diferencias menores	
Apoyo operativo	Tecnología de la información	M.2.1: La infraestructura, la arquitectura de aplicaciones, los procesos de gestión y los servicios compartidos de tecnología de la información y la comunicación se simplificarán y consolidarán donde fuese aconsejable en los aspectos técnico, de gestión y económico. La entidad de servicios y tecnología de la información establecerá una cultura de diligencia y permanecerá como un proveedor eficaz y receptivo cuya participación activa sea buscada por la Organización.	H.2.1: La infraestructura, la arquitectura de aplicaciones y los procesos de gestión de tecnología de la información y la comunicación se simplificarán y consolidarán donde fuese aconsejable en los aspectos técnico, de gestión y económico.	El texto en negrita no está incluido en los Principios Orientadores de la OMS.	
Apoyo operativo	Tecnología de la información	No corresponde	H.2.2: Se proseguirá el cambio hacia servicios compartidos que permitan que la organización de tecnología de la información preste sus servicios especializados a una comunidad mayor de usuarios mediante un número reducido de centros de servicios, disminuyendo así el costo global y mejorando la utilización de especialistas.	Los Principios Orientadores de la OPS no hacen concesiones respecto a un entorno de servicios compartidos.	

Comparación entre los Principios Rectores de la OPS y la OMS

Área de la brecha	Área funcional	Referencia de la OPS	Referencia de la OMS	Descripción de la brecha	Repercusión institucional
Apoyo operativo	Tecnología de la información	M.3.2: Los titulares de convenios de la Oficina con organismos externos serán responsables de garantizar que los sistemas que no son albergados por la Oficina reúnan las condiciones contractuales.	No corresponde	Exclusiva de los principios orientadores de la OPS	
Supervisión y rendición de cuentas	Seguridad de la información	N.1 Seguridad de la información	No corresponde	Exclusiva de los principios orientadores de la OPS	La OPS ha incluido la supervisión y rendición de cuentas en sus principios orientadores.
Supervisión y rendición de cuentas	Seguridad de la información	N.1.1: La información es un activo que tiene valor para la Organización y debe estar protegida apropiadamente.	No corresponde	Exclusiva de los principios orientadores de la OPS	La OPS ha incluido la supervisión y rendición de cuentas en sus principios orientadores.
Supervisión y rendición de cuentas	Seguridad de la información	N.1.2: La seguridad de la información se debe integrar con la estrategia institucional general de la OSP.	No corresponde	Exclusiva de los principios orientadores de la OPS	La OPS ha incluido la supervisión y rendición de cuentas en sus principios orientadores.
Supervisión y rendición de cuentas	Auditoría	N.2.1: La contabilidad y la información operativa estarán a plena disposición de los auditores para facilitar la supervisión y la auditoría de las funciones de contabilidad	No corresponde	Exclusiva de los principios orientadores de la OPS	La OPS ha incluido la supervisión y rendición de cuentas en sus principios orientadores.
Supervisión y rendición de cuentas	Auditoría	N.2.2: El sistema permitirá la identificación y el seguimiento de los mecanismos de comprobación de las transacciones y de otro tipo de información.	No corresponde	Exclusiva de los principios orientadores de la OPS	La OPS ha incluido la supervisión y rendición de cuentas en sus principios orientadores.
Supervisión y rendición de cuentas	Auditoría	N.2.3: Un énfasis renovado en la gestión y la rendición de cuentas acompañará el cambio desde la aprobación previa de las transacciones al examen retrospectivo.	No corresponde	Exclusiva de los principios orientadores de la OPS	La OPS ha incluido la supervisión y rendición de cuentas en sus principios orientadores.
Supervisión y rendición de cuentas	Evaluación independiente	N.3.1: La Organización suministrará el tipo de información necesario para realizar una evaluación independiente apropiada.	No corresponde	Exclusiva de los principios orientadores de la OPS	La OPS ha incluido la supervisión y rendición de cuentas en sus principios orientadores.

Comparación entre los Principios Rectores de la OPS y la OMS

Área de la brecha	Área funcional	Referencia de la OPS	Referencia de la OMS	Descripción de la brecha	Repercusión institucional
Supervisión y rendición de cuentas	Evaluación independiente	N.3.2: La evaluación será independiente de la aplicación de los programas.	No corresponde	Exclusiva de los principios orientadores de la OPS	La OPS ha incluido la supervisión y rendición de cuentas en sus principios orientadores.
Supervisión y rendición de cuentas	Evaluación independiente	N.3.3: La evaluación debe estar libre de conflictos de intereses.	No corresponde	Exclusiva de los principios orientadores de la OPS	La OPS ha incluido la supervisión y rendición de cuentas en sus principios orientadores.
Supervisión y rendición de cuentas	Evaluación independiente	N.3.4: La metodología de la evaluación será transparente.	No corresponde	Exclusiva de los principios orientadores de la OPS	La OPS ha incluido la supervisión y rendición de cuentas en sus principios orientadores.



Anexo C

**Resumen del análisis de los procesos
institucionales en apoyo de la modernización
del Sistema de Información Gerencial de la
Oficina Sanitaria Panamericana**

**Comité del Sistema de
Información Gerencial de la
Oficina Sanitaria Panamericana**

Mayo del 2010

Índice

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. RESUMEN	1
1.2. ANTECEDENTES	2
1.3. ALCANCE	4
1.4. BENEFICIOS INSTITUCIONALES	5
1.5. OBSERVACIONES SOBRE EL FUTURO	7
1.6. MÉTODO	8
2. RESUMEN DE LOS PROCESOS INSTITUCIONALES	9
2.1. SUPUESTOS	9
2.2. GESTIÓN DE LOS PROGRAMAS	9
2.3. FINANCIAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN	10
2.4. DOTACIÓN DE PERSONAL PARA LA ORGANIZACIÓN (RECURSOS HUMANOS)	10
2.5. APOYO OPERATIVO: NÓMINA DE SUELDOS Y PRESTACIONES	11
2.6. APOYO OPERATIVO: COMPRAS	11
2.7. APOYO OPERATIVO: FINANZAS	12
2.8. APOYO OPERATIVO: OTROS TIPOS DE APOYO	12
2.9. SEGURO DE ENFERMEDAD DEL PERSONAL	13
2.10. OTROS COMPONENTES NO RELACIONADOS CON TRANSACCIONES	14
2.11. LA FUNCIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE DOCUMENTOS	16
2.12. LA FUNCIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LAS RELACIONES CON LOS CLIENTES ...	16
3. DIFERENCIAS PRINCIPALES CON LA OMS	17
4. RESUMEN.....	19
5. APÉNDICES	20
APÉNDICE A – LISTA DE DOCUMENTOS DEL MODELO DE PROCESOS INSTITUCIONALES	21
APÉNDICE B – LISTA DETALLADA DE LOS PROCESOS INSTITUCIONALES	23
APÉNDICE C – MAPA DE ALTO NIVEL DE LOS PROCESOS DEL NIVEL 2	30

1. Introducción

1.1. Resumen

En este documento se presenta un panorama de las enseñanzas clave extraídas en el análisis de los procesos institucionales de la Oficina Sanitaria Panamericana (OSP), realizado por el Comité del Sistema de Información Gerencial de la OSP entre agosto del 2009 y marzo del 2010. El modelo de procesos institucionales se describe en detalle en 20 documentos individuales, con un total aproximado de 700 páginas. En el apéndice A figura una lista de estos documentos, que se encuentran en el sitio de SharePoint del Sistema de Información Gerencial de la OSP (PMIS por sus siglas en inglés).

El análisis de los procesos institucionales se realizó con el fin de:

- Definir la situación futura de los sistemas y, al mismo tiempo,
 - reflejar los principios rectores;
 - definir oportunidades para el mejoramiento;
 - determinar las deficiencias en los procesos; y
 - permanecer, en la medida posible, dentro de los límites de un sistema de Planificación de Recursos Empresariales (ERP por su sigla en inglés)
- Sentar las bases para el trabajo futuro.
- Detectar problemas latentes concernientes a la responsabilidad (¿quién es el dueño?) y la política del proceso.
- Contar con un medio para:
 - comparar la funcionalidad disponible en cada opción con las exigencias de la situación futura y, específicamente, facilitar la comparación y detectar las diferencias entre las necesidades del sistema de la Oficina y el Sistema Mundial de Gestión de la OMS (GSM por sus siglas en inglés);
 - comparar el grado de esfuerzo y el costo requeridos para mejorar cada opción a fin de satisfacer las exigencias de la situación futura.
- Iniciar el proceso de gestión de los cambios entablando un diálogo con una muestra representativa transversal del personal de la Oficina para determinar cuál debe ser la situación futura y prepararse para los cambios institucionales que serán necesarios para llegar a esa situación.

Por primera vez, la Oficina Sanitaria Panamericana ha documentado sus procesos institucionales con un nivel de detalle suficiente para adoptar un enfoque metodológico conducente a continuar mejorándolos en el futuro. Con este grado de detalle, este trabajo será útil para cualquiera de las opciones de modernización que se presentan a los Cuerpos Directivos de la Organización Panamericana de la Salud. Un objetivo clave de este esfuerzo ha sido definir una situación futura del

proceso que dará a la Organización ventajas considerables y que van más allá de buscar mejoras marginales en la eficiencia programática y administrativa. Sin embargo, la búsqueda de este objetivo está supeditada a la conveniencia de restringirse a un Sistema ERP con mínimas modificaciones, reduciendo al máximo las extensiones y mejoras a la medida.

El análisis de los procesos institucionales es una de varias iniciativas (como la formulación de principios rectores y el análisis de los costos) que suministrarán la información necesaria para hacer una recomendación fundamentada sobre la modernización del Sistema de Información Gerencial de la Oficina Sanitaria Panamericana.

El Comité ha comprobado que las mejoras a los procesos detectadas mediante este análisis son factibles y pueden conducir a beneficios sustanciales, independientemente de cuál sea la opción que se seleccione para la modernización. Muchos de estos beneficios provienen de mejoras que no se relacionan con las operaciones mismas, como la introducción de sistemas fiables de gestión de los documentos y de las relaciones con los clientes. Sin embargo, las mejoras no relacionadas con las operaciones se optimizan cuando se suman (y se combinan) a un sistema integrado de operaciones, como es el ERP.

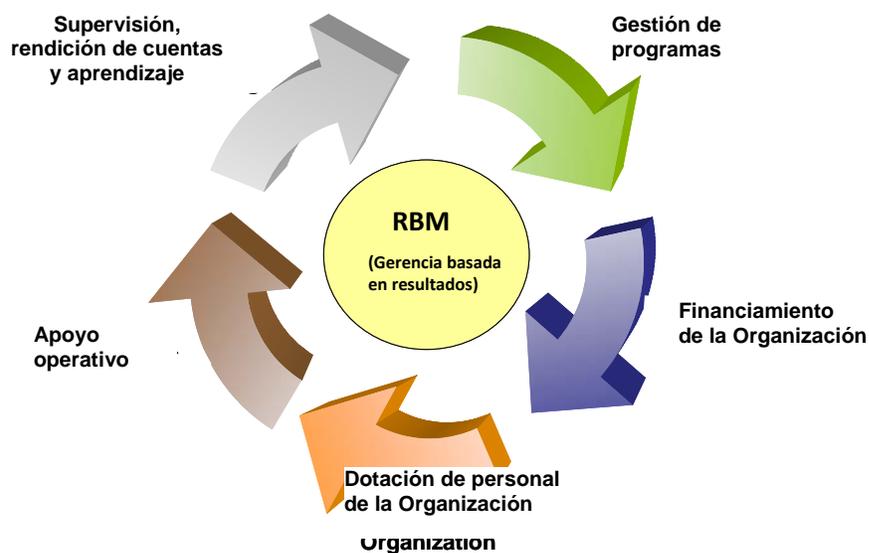
Muchos de los problemas relacionados con los procesos señalados durante este análisis, tanto en la Sede como en las oficinas de país, pueden ser resueltos si se avanza hacia una única instancia y un sistema integrado. Además, este análisis también ha detectado varios problemas de política que deben resolverse antes de entrar a ejecutar un proyecto para modernizar el sistema.

1.2. Antecedentes

El Sistema de Información Gerencial de la Oficina Sanitaria Panamericana (PMIS) facilitará el desarrollo de la cooperación técnica en salud por parte de la Organización. En el 2008, el Consejo Directivo autorizó, mediante la resolución CD48.R1, el uso de fondos de la Cuenta Especial para analizar, estudiar las opciones, y formular una recomendación para la modernización del Sistema de Gestión Institucional de la Oficina (estos temas se han descrito en detalle en los documentos CD48/22 y CE144/25, Rev. 1). Posteriormente, la Oficina cambió el nombre del Comité por el de Comité del Sistema de Información Gerencial de la Oficina Sanitaria Panamericana (PMIS) para evitar la confusión entre el término más general “gestión” y el término “Sistema de Información Gerencial”, más relacionado con la tecnología de la información, punto central del trabajo del Comité.

La aplicación del Sistema Mundial de Gestión en la Organización Mundial de la Salud ha sido el catalizador que impulsó a la OSP a examinar nuevamente sus propios sistemas y determinar si es conveniente una modernización y cómo debe ser realizada. La Oficina se ha comprometido a cumplir con los requerimientos del sistema mundial de gestión de la OMS; de hecho, una de las opciones es la participación en el Sistema Mundial de Gestión de la OMS.

Los componentes que constituyen el Sistema de Información Gerencial de la Oficina Sanitaria Panamericana representan los sistemas de información necesarios para permitir y facilitar el trabajo de la Organización y, en general, se pueden agrupar en cinco categorías principales, todas en apoyo de la gerencia basada en los resultados, como se muestra en el diagrama que se presenta a continuación.



Los principales sistemas de información que actualmente apoyan el modelo presentado son: el sistema de planificación, programación, seguimiento y evaluación de las Américas (AMPES), el sistema de información para la contabilidad financiera y la gestión (FAMIS), el sistema de administración de personal (PAS), el sistema para la gestión de la nómina de sueldos (PAY), el sistema para la gestión de las representaciones y centros (OMIS), el sistema de

compras (ADPICS) y el seguro de enfermedad del personal (SEP). También se incluyen en este análisis diversos sistemas más pequeños y periféricos.

1.3. Alcance

El Sistema de Información Gerencial de la OSP abarca algo más que las áreas funcionales atendidas por el Sistema Mundial de Gestión de la OMS (que se conocen como la “cobertura del GSM”). La cobertura del GSM abarca la mayoría de las áreas señaladas en el párrafo anterior, pero la iniciativa de modernización de la Oficina también atiende las necesidades de otros sistemas y áreas, como son el seguro de enfermedad del personal, la Oficina del Asesor Jurídico, Supervisión Interna y Servicios de Evaluación, y Movilización de Recursos. Para lograr los beneficios totales deseados de la modernización y ver los costos totales, en este análisis se han examinado también estos otros sistemas y áreas.

La determinación de la asequibilidad y la prioridad de las inversiones para la modernización requiere un conocimiento claro del alcance de las necesidades, los beneficios y los costos. Por ejemplo, el seguro de enfermedad del personal no forma parte de la cobertura del GSM, pero es un área actualmente atendida por un sistema anticuado y que opera en una plataforma que se prevé se volverá cada vez más costosa. Por esa razón, fue incluido en el análisis efectuado por el Comité del PMIS.

Un aspecto del alcance que es importante tener presente es la diferencia entre las actividades transaccionales y las no transaccionales y los sistemas de apoyo. La cobertura del GSM se concentra en las actividades transaccionales, como el otorgamiento de fondos, el procesamiento de los recursos humanos o las compras. Estas transacciones normalmente siguen procesos muy lineales y están bien encapsuladas.

Un buen ejemplo de actividades no transaccionales son las actividades de las entidades jurídicas y de movilización de recursos. Los procesos no transaccionales suelen estar definidos con menos precisión y no siempre se puede determinar previamente la secuencia de sus actividades. No obstante, este trabajo es sumamente importante para la Organización y el apoyo que necesitan es diferente del apoyo que requieren las oficinas a cargo de transacciones. Las actividades no transaccionales se benefician considerablemente cuando se facilita la gestión e intercambio de documentos y la gestión de las relaciones; y estas necesidades se pueden satisfacer mediante la integración de software de apoyo para la gestión de documentos y la gestión de la relación con los clientes.

1.4. Beneficios institucionales

En el proceso de establecer principios rectores para la Oficina Sanitaria Panamericana y analizar sus procesos institucionales, se han encontrado varios beneficios importantes para la Organización que permitirán o facilitarán la modernización del sistema de información gerencial de la Oficina.

- *Rendición de cuentas por los resultados:* La modernización ayudará a que la OPS pueda centrarse más en los resultados y la rendición de cuentas, y permitirá la adopción de un método estructurado para el seguimiento, la medición y la vigilancia de los resultados, y para vincular la repercusión de los programas con determinadas actividades. Ello, a su vez, fomentará la rendición de cuentas y mejorará el desempeño de la misión. La planificación de los recursos humanos y los costos se vincularán a los resultados. El trabajo se planificará y administrará en un marco orientado a los resultados, y la autoridad y la toma de decisiones se descentralizarán con objeto de acercarlas al lugar en que se preste la cooperación técnica, de forma acorde con el marco de rendición de cuentas y las delegaciones de autoridad.
- *Mayor colaboración:* La interoperabilidad constituirá un punto central fundamental que facilitará la puesta en práctica de programas que atraviesen las fronteras organizacional y técnica, con una amplia disponibilidad de información que fluye eficazmente a través de los procesos institucionales. El acceso a los sistemas y servicios de información no dependerá de la situación geográfica, y permitirá la colaboración entre el personal, independientemente de su ubicación física en cualquier momento. Los viajes y las reuniones son elementos facilitadores fundamentales del trabajo colaborativo de la Organización, y la información relacionada con ellos también se vinculará al plan de trabajo y estará disponible dentro de la Oficina con objeto de facilitar la coordinación.
- *Disponibilidad de la información y transparencia:* Las considerables mejoras en la visibilidad y la disponibilidad de la información en toda la Organización mejorarán el apoyo en materia de colaboración y toma de decisiones. Ello incluirá el acceso a la información financiera y presupuestaria integradas y a la información sobre los avances logrados en los programas y los proyectos técnicos. Mediante la adopción de una filosofía de libre acceso, se asignará prioridad al intercambio y la comunicación de conocimientos e información para

satisfacer las necesidades de los encargados de adoptar las decisiones y los Estados Miembros interesados en temas de salud pública dentro y fuera de la Oficina, según corresponda. La mayor utilización e intercambio de los datos, información y conocimientos mejorará la posición de la OPS como fuente fiable de información en salud. En lo posible, los registros se guardarán en formato electrónico en un sistema de gestión de documentos que facilite su almacenamiento y su accesibilidad de manera segura.

- *Adaptabilidad:* Dado que la misión de la OPS sufre constantes cambios, deberá ser posible adaptar rápidamente los nuevos sistemas a un costo razonable y estos deberán tener la capacidad necesaria para satisfacer el aumento de la demanda de servicios. Los flujos de trabajo se superpondrán a un sistema integrado que permita la flexibilidad sin tomar en consideración los límites institucionales, con lo cual mejorará el apoyo al modelo institucional horizontal de la Oficina. La mayor capacidad de respuesta a las necesidades en constante cambio de los interesados directos permitirá una prestación más eficiente, eficaz y rápida de la cooperación técnica relacionada con la salud.
- *Coordinación con la OMS:* La modernización de los sistemas de la Oficina se llevará a cabo en coordinación con la OMS, para garantizar el alineamiento apropiado y el intercambio de información con la OMS, además de apoyar una perspectiva de salud a escala mundial. Al mismo tiempo, cuando sea necesario, deben permitirse diferencias entre los procesos institucionales de la Oficina y la OMS.
- *Gestión de los recursos humanos:* Las mejoras en la capacidad para contratar, capacitar, equipar y mantener una amplia variedad de personal que realice las operaciones presentes y futuras de la OPS aumentarán el apoyo al recurso más importante de la Organización, que es su capital humano.
- *Apoyo a operaciones de emergencia:* Durante los desastres y otras situaciones de emergencia en los países y en la Sede, se proporcionarán procesos administrativos especiales para facilitar la prestación de los servicios necesarios, con el apoyo adicional de una mayor descentralización, cuando corresponda. Otra meta de la modernización es mejorar la tolerancia a los errores de los sistemas de la OPS para garantizar que no se produzca ninguna perturbación del trabajo de la Organización como consecuencia de los desastres o de las deficiencias o las fallas del software.

- *Mejoras en la eficiencia:* Se introducirán mejoras continuas en la eficiencia y la calidad de la información mediante la mayor automatización de los procesos y los servicios, la mayor funcionalidad de autoservicio, la ubicación del control de algunos servicios más cerca de sus receptores, la introducción de la firma electrónica, flujos de trabajo adicionales y depurados, la eliminación de los puntos de intervención manual, las reducciones en la duración de los ciclos y las mejoras en la utilización del sistema. Para mejorar aún más la eficiencia, se utilizarán entradas de datos y datos de referencia de una única fuente con objeto de eliminar la duplicación de esfuerzos, mejorar la calidad y la oportunidad de los datos, y facilitar el mantenimiento de la información.

Es importante señalar que el logro de estos beneficios ha sido un objetivo fundamental al definir la situación futura del Sistema de Información Gerencial de la OSP y, al mismo tiempo, que ajustarse a un sistema de ERP con un mínimo de modificaciones.

1.5. Consideraciones futuras

La modernización del PMIS requerirá acordar enfoques y adoptar decisiones que apoyen las actividades ya en marcha de un futuro equipo de ejecución del proyecto.

Política: Es probable que se requieran cambios de política para facilitar la adaptación de los procesos institucionales de la Oficina a un sistema ERP estándar y mejorar la eficiencia de la Organización.

- Hay algunos problemas de política, ya determinados, que será preciso resolver.
- A medida que la Organización avance, se requerirán cambios futuros de política y es probable que algunos de ellos repercutan en el sistema.
- La capacidad de tomar decisiones oportunas sobre los cambios de política será fundamental para el buen resultado del proyecto de modernización.

Mapeo de funciones: El desplazamiento a un sistema más integrado brindará una oportunidad de centralizar las aptitudes para algunas áreas del proceso y estos cambios afectarán la estructura institucional. El modelo institucional del sistema de información gerencial de la Oficina ha usado funciones que deberán ser vinculadas con entidades organizacionales específicas. La adaptación a estas funciones requerirá un enérgico esfuerzo de gestión del cambio.

Adaptabilidad del sistema de información gerencial: La capacidad de adaptarse a requerimientos institucionales en constante cambio es una necesidad fundamental de cualquier sistema futuro. Se ha incorporado esta premisa a las definiciones actuales de los procesos institucionales.

Gestión del cambio: La capacidad de una organización para lograr beneficios importantes de una inversión en la modernización depende en esencia de su adaptación al empleo de herramientas nuevas para realizar el trabajo, a menudo en formas fundamentalmente diferentes. La gestión del cambio es el proceso mediante el cual se capacita al personal para esta transición y se prepara a los interesados externos directos para las nuevas formas de realizar las actividades.

El proceso de gobernanza: Será necesario establecer un proceso transparente e inclusivo de gobernanza para dirigir la vida del proyecto de modernización y sus operaciones. Esto es especialmente importante debido a la naturaleza integrada de un sistema modernizado. El proceso de gobernanza:

- Debe ser ampliamente inclusivo y abarcar entidades de todos los niveles de la Organización: regional, subregional y de país.
- Será responsable de brindar orientación con respecto a los cambios, la asignación y priorización de los recursos y la coordinación con otros interesados directos internos y externos.
- Debe establecer y supervisar los procedimientos de aumento de los servicios para afrontar los problemas y cuestiones detectados durante el proyecto de modernización y las operaciones posteriores.

1.6. Método

El método usado por el Comité del PMIS aprovechó las lecciones aprendidas por la OMS. Se organizaron equipos representativos de toda la Organización, incluidas las perspectivas subregionales y de los países. Más de 60 personas participaron en minuciosas discusiones durante este análisis de los procesos institucionales.

El Comité comenzó con un examen de la documentación de la OMS y extrapoló esta información para satisfacer los requerimientos de la Oficina, usando las mismas prácticas de diagramación de la OMS. El Comité definió más de 40 procesos del nivel 2 y más de 200 procesos del nivel 3 (en el apéndice B se incluye una lista de estos procesos). El análisis de los procesos de nivel 3 se concentró en asegurar que se lograra un enfoque integral de funcionalidad. Se documentó cuidadosamente este análisis a fin de asegurar que pudiera

profundizarse a mayores niveles de detalle para apoyar toda modernización futura, independientemente de la opción elegida.

2. Resumen de los procesos institucionales

En este capítulo, el Comité describe los procesos institucionales de alto nivel y las lecciones aprendidas, organizados de acuerdo con cada área funcional principal.

2.1. Supuestos

Se adoptaron los siguientes supuestos para guiar el análisis de los procesos institucionales:

- Habrá un sistema integrado para registrar, almacenar y comunicar información sobre el programa, las finanzas y los recursos humanos en toda la Región.
- Los gerentes de las entidades aprobarán las medidas de ejecución y asignarán fondos en el sistema de acuerdo con su nivel de delegación de autoridad.
- Los costos reales de personal se asignarán a los resultados como parte del ciclo de procesamiento de extremo a extremo de la nómina de sueldos.
- Las actividades de compras serán apoyadas por pedidos y órdenes de compra aprobados por el gerente de la entidad pertinente. Los bienes o servicios recibidos se registrarán en el sistema junto con las órdenes de compra aprobadas y se acompañará la factura del proveedor con un recibo de una orden de compra aprobada antes de que se autorice el pago (es decir, una triple conciliación).
- Con fines programáticos y financieros, será posible informar sobre el período contable actual así como sobre períodos anteriores.
- Un documento de obligación podrá tener más de una fuente de financiamiento.
- Habrá un solo conjunto de tablas de referencia.
- La información en el sistema tendrá en cuenta las fechas, cuando sea necesario.
- Los flujos de trabajo incluirán autorización o firmas digitales, cuando proceda.
- El sistema modernizado podrá ser desplegado y utilizado por internet.

2.2. Gerencia del programa

La gerencia del programa, incluyendo la planificación, abarca todos los niveles de la Organización: vigila la ejecución de los planes aprobados y evalúa los logros en

comparación con los objetivos planeados. En este contexto, la planificación incluye:

- Planificación estratégica: el Plan Estratégico, el Programa y Presupuesto bienales, la Estrategia de Cooperación al País y la Estrategia de Cooperación Subregional.
- Planificación Operativa: planes de trabajo bienales, incluida la integración con la planificación de recursos humanos; y el presupuesto.

El PMIS debe tener en cuenta los vínculos y el alineamiento con la OMS, incluidos los datos relacionados con los gastos correspondientes a la porción del presupuesto asignado a la Oficina Regional para las Américas (tanto en el presupuesto ordinario como en las contribuciones voluntarias).

La vigilancia eficaz requerirá informes que integren información programática y financiera, basada en los elementos del Plan Estratégico, el Programa y Presupuesto, las Estrategias de Cooperación al País, las Estrategias de Cooperación Subregional y los planes de trabajo bienales. Debe ser posible medir el progreso y determinar los riesgos y las deficiencias que afecten la capacidad de la Organización para lograr los resultados planificados. Además, el Sistema de Información Gerencial debe proporcionar mediciones del desempeño financiero y operativo de la Organización, y ayudar a definir problemas, mejorar procesos y alcanzar objetivos institucionales.

2.3. Financiamiento de la Organización

El financiamiento de la Organización abarca actividades de movilización de recursos, la gestión de la relación con los asociados externos que contribuyen financieramente y la gestión de las asignaciones y el financiamiento para facilitar la ejecución de los planes de trabajo bienales. También abarca la gestión de los aspectos financieros con respecto a las contribuciones señaladas y las contribuciones voluntarias, y la gestión de las inversiones, los ingresos en efectivo y por cobrar.

2.4. Dotación de personal para la Organización (Recursos Humanos)

La dotación de personal para la Organización se concentra en proporcionar una única herramienta para ejecutar las funciones de Gestión de Recursos Humanos, de tal modo que sistemáticamente se proporcionen servicios e información de la más alta calidad a los Cuerpos Directivos, los Estados Miembros y a los funcionarios de la Oficina. Además, la Oficina promueve un entorno que aliente activamente al personal a aprender y a mejorar y ampliar sus capacidades. Procura

promover una cultura institucional en la cual el personal rinda cuentas, sea responsable (con el apoyo de las herramientas adecuadas y la delegación de autoridad) y se sienta alentado a seguir mejorando sus capacidades y aptitudes para lograr niveles altos de desempeño.

Todo el personal de la Oficina Sanitaria Panamericana formará parte de un único registro de empleados y los procesos de nómina de sueldos y gestión de recursos humanos estarán estrechamente integrados. La contratación se integrará más estrechamente con el sistema de gestión de recursos humanos para evitar la duplicación de la entrada de datos y habrá amplias funciones de autoservicio con el fin de tener actualizaciones más oportunas de la información del personal.

2.5 Apoyo operativo: Nómina de sueldos y prestaciones

Apoyo operativo: Los procesos de nómina de sueldos y prestaciones abarcan las diversas actividades necesarias para calcular y enviar la nómina de sueldos y el pago de otras prestaciones al personal de la Oficina, incluidas las reclamaciones con respecto al seguro de enfermedad, los pagos por cese en el servicio y los subsidios de educación. En el futuro, las funciones de gestión de la nómina de sueldos y de los recursos humanos se integrarán mucho más estrechamente.

2.6 Apoyo operativo: Compras

A continuación se exponen las conclusiones a que se llegó en un examen integral de la función de compras de la Oficina efectuado en el 2009–2010 por Pricewaterhouse Coopers. Se realizó este análisis simultáneamente con el trabajo del Comité del PMIS.

- El procesamiento y la aprobación de las cotizaciones, las autorizaciones y las órdenes de compra deben automatizarse más y estar apoyados por flujos de trabajo.
- Se requiere una consolidación sistemática de las compras en todas las oficinas.
- La clasificación de los vendedores y el gasto apoyará el análisis para la gestión de las relaciones existentes con los vendedores.
- Es preciso apoyar la contratación externa electrónica y la licitación electrónica, la proyección de la demanda y la planificación de las adquisiciones.
- Se ampliará el número de plantillas y procesos formales, que tendrán capacidad para enmendar documentos mediante flujos de trabajo que faciliten la aprobación de cambios por todas las partes pertinentes.
- Se dará cabida a un archivo normalizado de contratos, apoyado por un sistema de gestión de documentos integrado con los procesos de compra.

- Se mejorarán elementos logísticos del proceso para apoyar el aumento de las actividades de adquisiciones estratégicas para los Estados Miembros.

2.7 Apoyo operativo: Finanzas

Apoyo operativo: el área de procesos de finanzas se concentra en las numerosas actividades de servicios de apoyo emprendidas por las unidades y los equipos de Finanzas y Administración tanto a nivel regional como de las oficinas en los países. Las actividades incluyen:

- la gestión de los registros de vendedores y pagos;
- el registro y gestión del activo fijo y el inventario;
- el manejo de las reservas de efectivo;
- el manejo de los aspectos financieros de los fondos para adquisiciones estratégicas; y
- la gestión de la contabilidad general, las actividades de cierre y los informes financieros.

Los requerimientos de las Normas Contables Internacionales para el Sector Público (IPSAS por sus siglas en inglés) han sido incorporados en el diseño de todos los procesos relacionados con las finanzas y otras áreas de procesos pertinentes, incluidos los procedimientos específicos para las actividades de cierre de los estados de cuentas anuales.

2.8 Apoyo operativo: Otros tipos de apoyo

Cartas de acuerdo

Las cartas de acuerdo se beneficiarán con un sistema integrado de gestión de documentos que incluya flujos de trabajo para iniciar y efectuar el seguimiento de las cartas de acuerdo. Además, los procesos de cartas de acuerdo deben apoyar:

- su integración con una base de datos de beneficiarios calificados, donde la admisibilidad se base en evaluaciones periódicas,
- la definición y uso de plantillas normalizadas para secciones de la cartas de acuerdo, de conformidad con los formatos descritos en el Manual preparado por la OPS, y
- criterios específicos sobre los datos para las cartas de acuerdo, con el fin de facilitar la elaboración de informes.

Cursos, seminarios y reuniones

En las Oficinas de País, los cursos y los seminarios son mecanismos clave para la cooperación técnica. Las oficinas deben controlar mejor el

contenido de los documentos relacionados con seminarios y reuniones; también es necesario simplificar los trámites vinculados con los viajes asociados con los cursos y los seminarios, en particular para los participantes que no sean de planta.

Viajes

Se debe aplicar en toda la Organización un solo proceso para los viajes del personal y de quienes no forman parte del personal. Todas las solicitudes de viaje deben ser apoyadas por un sistema de gestión de documentos y un flujo de trabajo para la aprobación. La integración con un sistema de gestión de documentos permitirá almacenar los itinerarios de viaje para la gestión de seguridad de la Organización de las Naciones Unidas y proporcionará apoyo de documentación para las solicitudes de reembolso de gastos de viaje y los informes de viajes.

Datos de referencia

Un sistema integrado proporcionará una única fuente de datos de referencia, que siempre estarán actualizados; se requerirá una sola carga o entrada de los datos. Ejemplos incluyen cambios de códigos monetarios, tipos de cambio, viáticos o dietas, escalas de sueldos y multiplicadores del reajuste por lugar de destino.

Herramienta de la informática empresarial para proporcionar información institucional

La Oficina actualmente usa un programa de portal en la web de elaboración propia conocido como Búsqueda en Línea Especializada (SOS por las siglas en inglés) como herramienta de consulta de información institucional en tiempo real en varias aplicaciones. Esta herramienta se opera desde fuera de las aplicaciones que contienen la información y, por lo tanto, otorga un importante y bien usado grado de integración. El sistema futuro debe proporcionar una capacidad similar.

2.9 Seguro de enfermedad del personal

La cobertura del GSM no incluye el sistema de seguro de enfermedad del personal y se ha evaluado el sistema existente sólo con respecto a sus *interfaces* (puntos de contacto) con otros sistemas. Sin embargo, el sistema tiene ahora 25 años de antigüedad. Una vez efectuada la modernización de las finanzas, la nómina de sueldos y los procesos de compras, el seguro de enfermedad del personal será la única aplicación de macrocomputadoras que quede en la Oficina

y posiblemente la única aplicación de macrocomputadoras que todavía funcione en el Centro Internacional de Cálculos Electrónicos de las Naciones Unidas, donde se encuentra actualmente. Esto probablemente aumentará sus costos de operación y hace necesario considerar las opciones posibles para su reemplazo. Dos de esas opciones son:

- Grabar nuevamente el sistema del seguro de enfermedad del personal y retenerlo como un sistema de elaboración propia conservado.
- Contratar a una empresa comercial para el procesamiento de las funciones del seguro de enfermedad del personal.

Se requiere un análisis adicional para determinar la factibilidad, costo y repercusiones de ambas opciones.

2.10 Otros componentes no relacionados con transacciones

Asesoramiento jurídico

El principal beneficio de la modernización para la entidad de asesoramiento jurídico es el enrutamiento de los documentos mediante flujos de trabajo y la gestión del conocimiento. A menudo los documentos preparados por la Oficina de Asuntos Jurídicos incluyen muchas entidades, tanto dentro como fuera de la Oficina. Los flujos de trabajo serán útiles para identificar dónde se encuentran los procesos de examen de documentos y ayudarán a poner en marcha la acción oportuna.

Preparativos para situaciones de emergencia y socorro en casos de desastre

Durante las emergencias, la entidad de Preparativos para Situaciones de Emergencias y Socorro en Casos de Desastre a menudo opera dentro de los procesos administrativos existentes compatibles con las normas especiales que existen para las emergencias. Sin embargo, aún hay oportunidades importantes de simplificar estos procesos, como por ejemplo permitir que los procesos administrativos que apoyan una emergencia operen en paralelo y no en serie.

Apoyo a la Atención Centrada en los Países

La entidad de Apoyo a la Atención Centrada en los Países (CFS) proporciona amplios servicios de consulta y asesoramiento a las Oficinas de País en relación con muchos aspectos de sus operaciones. La consulta y

el asesoramiento incluyen: coordinación de las estrategias de cooperación subregionales y de país, asistencia para la gestión de los recursos humanos, asesoramiento durante la planificación operativa y apoyo durante un proceso de transición de las Representaciones de la OPS/OMS.

Además, la CFS hace aportes significativos al proceso de revisión de pares de la planificación operativa y al proceso de seguimiento y evaluación del desempeño semestralmente.

El apoyo a estos procesos institucionales ha sido en gran medida documentado como parte del modelo del proceso institucional del Sistema de Información Gerencial de la OSP. Es preciso observar que un sistema de gestión de documentos que apoye el enrutamiento de los documentos mediante flujos de trabajo mejorará la compilación de documentos concernientes a la Estrategia de Cooperación al País y la Estrategia de Cooperación Subregional.

Mobilización de recursos

La movilización de recursos aborda la gestión de las relaciones y de las personas para movilizar los recursos, ya sean fondos u otras formas de apoyo. Los sistemas de gestión de documentos y de gestión de las relaciones con los clientes pueden ayudar a efectuar el seguimiento de los contactos involucrados en diversas alianzas, las relaciones entre los socios, los diferentes acuerdos y memorandos de entendimiento y los formularios de evaluación. Esto permitirá un mejor intercambio de conocimientos acerca de las relaciones con los socios entre las diferentes unidades de la Oficina Sanitaria Panamericana. El sistema de gestión de las relaciones con los clientes también puede ser útil para el seguimiento de las relaciones con los Centros Colaboradores, las becas y las adscripciones. La incorporación de la gestión de documentos y la gestión de las relaciones con los clientes en un sistema integrado de planificación de los recursos institucionales puede facilitar los procesos administrativos de la Organización, así como apoyar mejor la recopilación y comunicación de información a los socios externos.

Cuerpos Directivos

La entidad de Cuerpos Directivos prepara y organiza los documentos para las principales reuniones de los Cuerpos Directivos. Este proceso incluye la solicitud y recepción de los documentos, los ciclos de examen y revisión, la coordinación con los servicios de traducción y editoriales y la

publicación. Esta oficina podría beneficiarse considerablemente mediante flujos de trabajo integrados con un sistema de gestión de documentos. Esto le permitirá seguir mejor la situación de diversos documentos y eliminar la duplicación de documentos, lo que resultará en una reducción general del tiempo y esfuerzo dedicados al proceso.

Ética

La entidad de Ética podría beneficiarse con flujos de trabajo asociados con un sistema de gestión de documentos que efectuara el seguimiento de los documentos asociados con diversos casos y emitiera alertas apropiadas y generara acciones. Sin embargo, habría que tener en cuenta el requisito de confidencialidad estricta de la mayoría de las actividades de la entidad de Ética.

Supervisión interna y servicios de evaluación

La supervisión y evaluación internas de la Oficina se beneficiarán con software comercial que incluya flujos de trabajo de mejores prácticas para ejecutar procesos, así como normas y aptitudes de información y herramientas de auditoría apropiadas.

2.11 La función de un sistema de gestión de documentos

Un tema recurrente durante el análisis de los procesos institucionales reveló la necesidad —y el considerable beneficio potencial— de un sistema integrado de gestión de documentos, en particular para actividades no relacionadas con transacciones. Muchas oficinas de la Oficina Sanitaria Panamericana se beneficiarán con la capacidad de redactar, encaminar para el examen, incorporar retroalimentación, encaminar para la aprobación y publicar documentos mediante el uso de un sistema de gestión de documentos que incorpore flujos de trabajo que atraviesen los límites de las entidades de la organización y que puedan vincularse con sistemas de transacciones cuando sea necesario.

2.12 La función de un sistema de gestión de las relaciones con los clientes

Las aptitudes del software para la gestión de las relaciones con clientes pueden apoyar la gestión de las relaciones con una diversa gama de interesados directos y sus interacciones. En la Oficina Sanitaria Panamericana, esto abarca la gestión de la información concerniente a nuestras relaciones con *todos* los interesados directos externos. Una única fuente de información institucional sobre las relaciones con interesados directos externos sería beneficiosa para múltiples entidades en la Oficina y permitirían un mayor intercambio de información para

apoyar la identificación de socios externos y el establecimiento de relaciones y para concentrarse en la movilización de los recursos.

3 Diferencias principales con la OMS

Hay varias diferencias fundamentales entre la OPS y la OMS en cuanto al modelo institucional. Algunas pueden requerir dar cabida a la puesta en práctica de sistemas diferentes y es importante asegurar que cualquier sistema futuro pueda manejar estas necesidades específicas de la OPS. Esas diferencias incluyen:

Aspectos generales

- La OPS es una persona jurídica independiente.
- La OPS tiene sus propios Cuerpos Directivos.
- La OPS tiene que apoyar sus cuatro idiomas oficiales (español, inglés, portugués y francés).
- La OPS tiene relaciones especiales con la Fundación Panamericana de la Salud y Educación (PAHEF) y el Programa Ampliado de Libros de Texto y Materiales de Instrucción (PALTEX).

Mandatos y decisiones de los Cuerpos Directivos

- Los Cuerpos Directivos de la OPS emiten mandatos a la Directora y la Oficina Sanitaria Panamericana. La Oficina también responde a los mandatos de los Cuerpos Directivos de la OMS porque la OPS es la Oficina Regional para las Américas de la Organización Mundial de la Salud. La Región de las Américas tiene su propia agenda de salud (Agenda de Salud para las Américas), que se alinea con el Programa de Acción Sanitaria Mundial de la OMS, y un Plan Estratégico 2008- 2012, que se alinea con el Plan Estratégico de plazo medio 2008-2013 de la OMS. Ambos responden a las necesidades específicas de salud de la población de la Región de las Américas.
- Los Cuerpos Directivos de la OPS a veces emiten mandatos a la Oficina que difieren de los de la OMS, los cuales tienen repercusiones en el sistema de información gerencial. Algunos ejemplos son:
 - Los Estados Miembros de la OPS decidieron adoptar 16 Objetivos Estratégicos, en lugar de los 13 de la OMS.
 - Los Estados Miembros de la OPS decidieron no adoptar plenamente la Reforma sobre Recursos Humanos de la Organización de las Naciones Unidas, en particular con respecto a los nombramientos continuos.

- La OPS adoptó plenamente las IPSAS (las Normas Contables Internacionales para el Sector Público), en vigor desde el 1 de enero del 2010, con un calendario diferente al de la OMS.
- La OPS no ha adoptado la modalidad de ejecución nacional y usa un volumen grande de cartas de acuerdo como instrumentos de cooperación técnica.

Delegación de autoridad

- La delegación de autoridad por la OMS a la Oficina para la Región de las Américas es diferente de la delegación a otras Oficinas Regionales; por ejemplo, las decisiones del Comité de Examen de Contratos para la Región de las Américas nunca van a la sede de la OMS (Ginebra).
- La Oficina Sanitaria Panamericana tiene una descentralización sustancialmente mayor de autoridad a las Oficinas de País.

Repercusiones de las políticas

- La OPS tiene variaciones con respecto al Manual de la OMS (en particular en las áreas de Gestión de Programas, Finanzas y Recursos Humanos), a pesar de tratar de usar el Manual de la OMS siempre que sea posible.
- Los principios rectores de la OPS tienen secciones específicas para la gestión y la comunicación del conocimiento, la gestión de registros y la supervisión y rendición de cuentas, que no se incluyen en los principios rectores de la OMS.
- Las normas y reglamentos que rigen los viajes de los miembros del personal de la Oficina Sanitaria Panamericana son diferentes de los que se aplican a los viajes del personal de la OMS.
- Los planes de rotación y movilidad del personal pueden ser diferentes y requieren un análisis detallado.

Programas

- En la OPS, las funciones básicas se identifican a nivel de productos y servicios. Además, la OPS introdujo la clasificación de Productos/Servicios por temas intersectoriales (promoción de la salud, género, grupo étnico, atención primaria de salud, protección social y derechos humanos).
- La OPS tiene un nivel subregional plenamente operativo, con entidades que ponen en práctica un plan bienal de trabajo que cuenta con recursos humanos y financieros.

Financiamiento

- La OPS recibe contribuciones señaladas directamente de sus Estados Miembros y contribuciones voluntarias directamente de los donantes y los

socios, a diferencia de otras Oficinas Regionales de la OMS. También recibe una porción de las contribuciones señaladas y las contribuciones voluntarias aportadas a la OMS-AMRO.

Procesos institucionales

- La Oficina Sanitaria Panamericana debe aplicar procedimientos complejos para adquisiciones que se llevan a cabo como parte de los anticipos de los gobiernos y las instituciones para adquisiciones del Fondo Rotatorio del Programa Ampliado de Inmunización (PAI) y del Fondo Rotatorio Regional para Suministros Estratégicos de Salud Pública. Esto incluye efectuar el seguimiento y la vigilancia de los envíos de los productos y de términos y condiciones complejos de expedición.
- Las Oficinas de País imprimen y emiten cheques en monedas nacionales e idiomas locales.
- Se usan diferentes escalas de prestaciones en la Oficina Sanitaria Panamericana y la OMS, incluidos los paquetes para pagos por cese en el servicio.
- Las compras son hechas directamente por cada representación y centro, a diferencia de lo que sucede en la OMS, donde en gran medida se centralizan las compras.
- El procesamiento asociado con las cuentas reembolsables, los programas de vacunas y de insumos estratégicos constituyen más de la mitad de los gastos de la Oficina Sanitaria Panamericana. En consecuencia, la facturación del Programa Ampliado de Inmunización es un proceso institucional específico de la Oficina que es preciso proporcionar.

4 Resumen

Se presenta el análisis de los procesos institucionales de la Oficina Sanitaria Panamericana en más de 20 documentos detallados que abarcan más de 700 páginas de notas detalladas y diagramas de modelos de los procesos. Esta es la primera vez que los procesos institucionales de la Oficina han sido documentados con este grado de pormenorización y con un enfoque uniforme. Esta iniciativa proporciona los medios para comparar las opciones de modernización con la situación futura deseada y prever la magnitud del esfuerzo requerido para llegar con cada opción a la situación futura. El rigor de este análisis y la documentación sientan bases firmes para el avance con un proyecto de ejecución, independientemente de la opción elegida. Este anexo resume los resultados principales.

Una de los aspectos más importantes de esta iniciativa ha sido el comienzo del diálogo entre el personal y los gerentes acerca de cómo realizar las actividades de otro modo, específicamente en el marco de un sistema ERP (Planificación de los

Recursos Empresariales). Este diálogo sirve ahora como base importante para simplificar aún más estos procesos institucionales y adaptarlos a un sistema ERP, en lugar de proceder a la inversa.

Este esfuerzo también ha revelado una variedad de problemas que deberán ser resueltos en el futuro y ha señalado oportunidades significativas de obtener beneficios. Una conclusión importante es que estos beneficios son realizables mediante la modernización.

5 Apéndices

Apéndice A – Lista de documentos del modelo de procesos institucionales

Apéndice B – Lista detallada de los procesos institucionales

Apéndice C – Mapa de alto nivel de los procesos de nivel 2

Apéndice A. Lista de documentos del modelo de procesos institucionales

Documentos de los procesos institucionales

En los documentos de los procesos institucionales se define la situación futura deseada del Sistema de Información Gerencial de la Oficina Sanitaria Panamericana, se subrayan las oportunidades para el mejoramiento y se proporciona una base para los análisis futuros más detallados que serán necesarios antes de poner en práctica cualquier iniciativa de modernización.

A continuación se presenta una lista de los documentos detallados de los procesos institucionales elaborados por el Comité del Sistema de Información Gerencial de la OSP. Se trata de documentos de trabajo, pero están disponibles previa solicitud.¹

Documento de los procesos institucionales	Documento de referencia
BPM 1.1: Manage Strategic Planning	BP.085.SPLN.001_V03
BPM 1.2: Manage the Program and Budget	BP.085.PBOPLN.001_V02
BPM 1.3: Manage Operational Planning	
BPM 1.4: Manage Implementation of Workplans	BP.085.MNGEPP.001_V02
BPM 1.5: Manage Monitoring and Assessment	BP.085.ASSESS.001_V02
BPM 2.1: Manage Mobilization of Resources	BP.085.MOBRES.001_V01
BPM 2.2: Manage Awards and Funding	BP.085.AWDMGT.001_V01
BPM 2.3: Manage Assessed Contributions	BP.085.ASC-INV.001_V01
BPM 2.6: Manage Investment Portfolio	
BPM 2.5: Manage Receipts and Receivables	BP.085.MNGREC.01_V02
BPM 3.1: Manage Human Resources Planning	BP.085.HRPLAN.001_V02
BPM 3.2 al 3.9: Manage Human Resources	BP.085.HRM.301_V04
BPM 4.1: Manage Payroll	BP.085.PAY.001_V01

¹ Como se trata de documentos internos de trabajo, solo están disponibles en inglés.

BPM 4.2: Manage Staff Health Insurance	BP.085.STHLTH.001_V04
BPM 5.5: Manage Letters of Agreement	BP.085.LOA.001_V02
BPM 5.6: Manage Seminars and Meetings	BP.085.SEM-TVL.001_V01
BPM 5.7: Manage Staff Travel	
BPM 6.1: Manage Vendor Payables	BP.085.VEND.001_V01
BPM 6.2: Manage Fixed Assets	BP.085.FAINV.001_V02
BPM 6.3: Manage Inventory	
BPM 6.4: Manage Cash Reserves	BP.085.MNGCASH.001_V02
BPM 6.5: Manage Strategic Procurement Finances	BP.085.ARF.001_V01
BPM 6.6: Manage Financial Accounting	BP.085.FINMGT.001_V02
BPM 6.7: Manage Financial Closure and Reporting	
BPM 6.8: Manage Reference Data	BP.085.REFDATA.001_V01
BPM 3.9: Compensation and Entitlement Management	
BPM 7.1: Manage Applications Administration	BP.085.AAD.001_V01

Apéndice B. Lista detallada de los procesos institucionales

(Numeración correspondiente al 22 de abril del 2010)

<u>Nivel</u>	<u>Nombre del proceso</u>
1	<u>GESTIÓN DE PROGRAMAS</u>
1.1	<i>Gestión de la planificación estratégica</i>
1.1.1	Plan Estratégico: Alinear las metas y las políticas
1.1.2	Plan Estratégico: Establecer objetivos estratégicos y resultados previstos a nivel regional
1.1.3	Plan Estratégico: Aprobar y publicar
1.1.4	Plan Estratégico: Vigilar y evaluar
1.1.5	Plan Estratégico: Examinar elementos estratégicos para el Programa y Presupuesto
1.1.6	Estrategia de Cooperación al País: Preparar y formular
1.1.7	Estrategia de Cooperación al País: Respaldar y vigilar
1.1.8	Estrategia de Cooperación Subregional: Preparar y formular
1.1.9	Estrategia de Cooperación Subregional: Aprobar y vigilar
1.2	<i>Gestión del Programa y Presupuesto</i>
1.2.1	Programa y Presupuesto: Definir el programa para el bienio
1.2.2	Programa y Presupuesto: Aprobar la versión 1 (SPPA)
1.2.3	Programa y Presupuesto: Aprobar la versión 2 (Comité Ejecutivo)
1.2.4	Programa y Presupuesto: Aprobar la versión definitiva (Consejo Directivo)
1.2.5	Programa y Presupuesto: Establecer vínculos con el Sistema Mundial de Gestión de la OMS
1.2.6	Programa y Presupuesto: Informar sobre el Programa y Presupuesto
1.3	<i>Gestión de la planificación operativa</i>
1.3.1	Emitir la documentación para la planificación
1.3.2	Establecer costos estándares de personal
1.3.3	Elaborar un plan operativo (plan de trabajo bienal)
1.3.4	Ultimar el plan operativo (plan de trabajo bienal)
1.3.5	Examinar el plan operativo (plan de trabajo bienal)
1.3.6	Aprobar el plan operativo (plan de trabajo bienal)
1.3.7	Corregir y aprobar el plan operativo (plan de trabajo bienal)
1.4	<i>Gestión de la ejecución de los planes de trabajo</i>
1.4.1	Ultimar un plan de trabajo semestral
1.4.2	Poner en marcha productos y servicios del plan de trabajo
1.4.3	Efectuar el seguimiento de los productos y servicios del plan de trabajo
1.4.4	Efectuar el seguimiento del financiamiento del plan de trabajo
1.5	<i>Gestión del seguimiento y la evaluación</i>
1.5.1	Aplicar herramientas para el seguimiento bienal
1.5.2	Preparar y realizar el examen del semestre 1
1.5.3	Preparar y realizar el examen del semestre 2
1.5.4	Preparar y realizar el examen del semestre 3
1.5.5	Preparar y realizar el examen de fin del bienio

<u>Nivel</u>	<u>Nombre del proceso</u>
2	<u>FINANCIAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN</u>
2.1	<i>Gestión de la movilización de recursos</i>
2.1.1	Ponerse de acuerdo sobre los topes de las contribuciones de la OMS
2.1.2	Elaborar un documento de cooperación técnica
2.1.3	Dejar constancia de un evento o contacto con asociados
2.1.4	Iniciar y formalizar un acuerdo de alianza
2.1.5	Examinar y evaluar un acuerdo de alianza
2.1.6	Movilizar los fondos de contribuciones voluntarias
2.1.7	Ultimar o modificar un acuerdo sobre contribuciones voluntarias
2.1.8	Examinar el empleo de las contribuciones voluntarias
2.2	<i>Gestión de las asignaciones y el financiamiento</i>
2.2.1	Solicitar fondos para las asignaciones
2.2.2	Registrar o actualizar una asignación
2.2.3	Transferir los saldos de asignaciones
2.2.4	Crear y mantener gravámenes para el personal
2.2.5	Efectuar el seguimiento e informar sobre las asignaciones
2.3	<i>Gestión de las contribuciones señaladas</i>
2.3.1	Preparar y publicar las contribuciones señaladas de los Estados Miembros
2.3.2	Administrar las contribuciones señaladas de los centros
2.2.3	Efectuar el seguimiento e informar sobre las contribuciones señaladas
2.4	<i>Gestión de los fondos de las contribuciones voluntarias</i>
2.4.1	Contribuciones voluntarias: Establecer o modificar una subvención
2.4.2	Contribuciones voluntarias: Contabilización de los costos de apoyo a programas y los ingresos
2.4.3	Contribuciones voluntarias: Seguimiento e informe (preliminar) a los donantes
2.4.4	Contribuciones voluntarias: Informe final y cierre de la subvención
2.4.5	Contribuciones voluntarias: Preparar reembolsos y transferencias de fondos
2.4.6	Contribuciones voluntarias: Informe financiero sobre los fondos fiduciarios
2.5	<i>Gestión de los ingresos y los efectos por cobrar</i>
2.5.1	Mantener la información financiera para los interesados directos
2.5.2	Registrar los ingresos en efectivo (Sede)
2.5.3	Registrar los ingresos en efectivo (representaciones y centros)
2.5.4	Contabilizar otros ingresos
2.5.5	Reembolso del impuesto sobre las ventas/IVA
2.5.6	Asignar los ingresos en efectivo
2.5.7	Efectuar el seguimiento y hacer ajustes de los efectos por cobrar
2.5.8	Informar sobre los efectos por cobrar
2.6	<i>Gestión de la cartera de inversiones</i>
2.6.1	Efectuar el seguimiento y dirigir la cartera de inversiones
2.6.2	Registrar los ingresos de la cartera de inversiones
2.6.3	Informar sobre la cartera de inversiones

<u>Nivel</u>	<u>Nombre del proceso</u>
3	<u>DOTACIÓN DE PERSONAL PARA LA ORGANIZACIÓN</u>
3.1	<i>Gestión de la planificación de recursos humanos</i>
3.1.1	Emitir documentación para la planificación de recursos humanos
3.1.2	Elaborar plan de recursos humanos
3.1.3	Ultimar plan de recursos humanos
3.1.4	Examinar y aprobar plan de recursos humanos
3.1.5	Realizar exámenes periódicos de la ejecución del plan de recursos humanos
3.1.6	Modificar y aprobar el plan de recursos humanos
3.2	<i>Gestión de los puestos</i>
3.2.1	Crear, actualizar, suprimir puestos
3.2.2	Clasificar y reclasificar puestos
3.3	<i>Contratación y selección</i>
3.3.1	Iniciar el procedimiento para anunciar una vacante
3.3.2	Anunciar una vacante
3.3.3	Invitar a presentar solicitudes
3.3.4	Lista breve de candidatos, realizar el comité de examen
3.3.5	Efectuar pruebas y entrevistar a los candidatos
3.3.6	Preparar informe con una recomendación
3.3.7	Aprobar la selección
3.4	<i>Gestión de contratos de recursos humanos</i>
3.4.1	Nombramiento y orientación en el puesto
3.4.2	Prorrogar o modificar el nombramiento
3.4.3	Finalización del nombramiento (separación del cargo)
3.4.4	Interfaz de recursos humanos: obligaciones por liquidar, seguro de enfermedad del personal
3.5	<i>Cambio de situación de los recursos humanos</i>
3.5.1	Cambio de escalón
3.5.2	Cambio de categoría: ascenso o descenso de categoría
3.5.3	Reasignación
3.5.4	Cambio del porcentaje de empleo
3.5.5	Nombramiento interino en un puesto de nivel más alto
3.6	<i>Gestión del autoservicio</i>
3.6.1	Cambio de información personal
3.6.2	Iniciar subsidio de educación: educación tradicional y educación de hijos discapacitados
3.6.3	Cambio de datos bancarios/distribución del sueldo
3.6.4	Iniciación de adelantos de sueldo (día de pago, emergencia)
3.6.5	Gestión de solicitudes de licencia
3.6.6	Solicitud de traspaso de días acumulados sin usar de licencia anual
3.6.7	Solicitud de verificación de empleo
3.6.8	Integración con otras entidades de la OPS (ética, asesoramiento jurídico, viajes, etc.)
3.7	<i>Gestión del Desempeño</i>
3.7.1	Evaluación del período de prueba
3.7.2	Evaluación anual
3.7.3	Otras evaluaciones
3.7.4	Plan de desarrollo del personal
3.8	<i>Gestión del aprendizaje</i>
3.8.1	Programa a ejecutarse

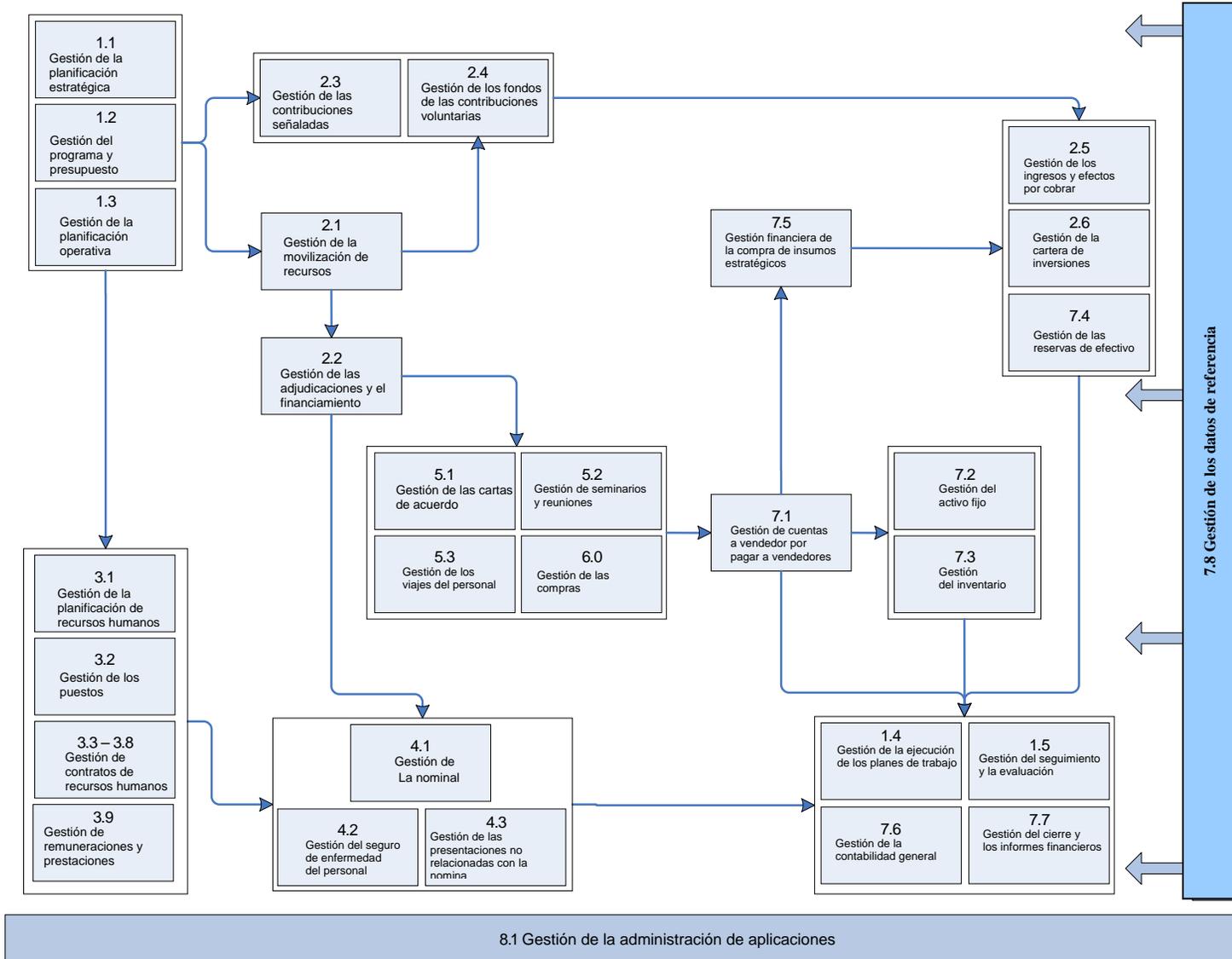
<u>Nivel</u>	<u>Nombre del proceso</u>
3.9	Gestión de remuneraciones y prestaciones
3.9.1	Gestión del sistema automático de ingresos del personal
3.9.2	Gestión de las licencias
3.9.3	Mantenimiento de las categorías y escalas de sueldos
3.9.4	Mantenimiento de los multiplicadores para el reajuste por lugar de destino
3.10	Gestión de aplicaciones de tecnología de la información para recursos humanos
3.10.1	Gestión de organizaciones, ubicaciones, lugares de destino
3.10.2	Gestión de tablas de base de la nómina de sueldos
3.10.3	Informes acerca de tecnología de la información sobre recursos humanos
4	<u>APOYO OPERATIVO: NÓMINA DE SUELDOS Y PRESTACIONES</u>
4.1	Gestión de la nómina de sueldos
4.1.1	Gestión de las prestaciones
4.1.2	Ejecutar el proceso retroactivo de la nómina de sueldos
4.1.3	Procesar la nómina de sueldos preliminar
4.1.4	Ejecutar la corrida final de la nómina de sueldos
4.1.5	Completar y aprobar la ejecución de la nómina de sueldos; generar archivos pmt
4.1.6	Costos de la nómina de sueldos transferidos al Libro Mayor
4.2	Gestión del seguro de enfermedad del personal
4.2.1	Registrar los ingresos del seguro de enfermedad del personal
4.2.2	Procesar los anticipos del seguro de enfermedad del personal
4.2.3	Registrar los gastos del seguro de enfermedad del personal
4.2.4	Informe para el Fondo del Seguro de Enfermedad del Personal
4.3	Gestión de las prestaciones del personal no relacionadas con la nómina de sueldos
4.3.1	Procesar los pagos de prestaciones por separación del servicio
4.3.2	Procesar los pagos de subsidios de educación
4.3.3	Procesar otras prestaciones obligatorias
4.3.4	Vigilar y recuperar los anticipos
4.3.5	Procesar los impuestos de los empleados
5	<u>APOYO OPERATIVO: CARTAS DE ACUERDO, SEMINARIOS, VIAJES</u>
5.1	Gestión de las cartas de acuerdo
5.1.1	Evaluar la admisibilidad de la institución
5.1.2	Elaborar una carta de acuerdo
5.1.3	Efectuar el seguimiento de una carta de acuerdo
5.1.4	Modificar una carta de acuerdo
5.1.5	Poner fin a una carta de acuerdo
5.1.6	Examinar el uso de cartas de acuerdo
5.2	Gestión de seminarios y reuniones
5.2.1	Aprobar un seminario o reunión
5.2.2	Procesar los pagos a los participantes
5.2.3	Cerrar un seminario o reunión

Nivel	Nombre del proceso
5.3	<i>Gestión de los viajes del personal</i>
5.3.1	Aprobar una autorización de viaje
5.3.2	Procesar un anticipo para viaje
5.3.3	Modificar o cancelar un viaje
5.3.4	Aprobar y procesar una solicitud de reembolso de gastos de viaje
5.3.5	Efectuar el seguimiento de anticipos para viajes y reembolsos faltantes de gastos de viaje
5.3.6	Efectuar el seguimiento y elaborar informes de los viajes
6	<u>APOYO OPERATIVO: COMPRAS</u>
6.1	<i>Gestión de la relación con los vendedores</i>
6.2	<i>Gestión de la planificación de compras</i>
6.3	<i>Gestión de las compras locales</i>
6.4	<i>Gestión de las compras internacionales</i>
6.5	<i>Gestión de las compras de suministros estratégicos</i>
7	<u>APOYO OPERATIVO: FINANZAS</u>
7.1	<i>Gestión de cuentas por pagar a vendedores</i>
7.1.1	Mantener información sobre los vendedores
7.1.2	Recibir y certificar productos o servicios
7.1.3	Registrar y aprobar las facturas de los vendedores
7.1.4	Subir las facturas de agencias de viajes (Sede)
7.1.5	Procesar las transacciones con tarjetas de compra
7.1.6	Registrar y aprobar los pagos sin facturas
7.1.7	Procesar las notas de crédito de los vendedores
7.1.8	Preparar los pagos a vendedores (Sede)
7.1.9	Preparar los pagos a vendedores (representaciones y centros)
7.1.10	Informe sobre cuentas por pagar a vendedores
7.2	<i>Gestión del activo fijo</i>
7.2.1	Definir clases, convenciones y métodos
7.2.2	Registrar un activo fijo
7.2.3	Eliminar o anular en libros un activo fijo
7.2.4	Transferir o reasignar un activo fijo
7.2.5	Efectuar el seguimiento e informar sobre los activos fijos
7.2.6	Cambiar el valor o la vida útil de un activo fijo
7.2.7	Determinar la depreciación de los activos fijos
7.2.8	Realizar un inventario físico de los activos fijos
7.2.9	Informe anual sobre los activos fijos
7.3	<i>Gestión del inventario</i>
7.3.1	Registrar una entrada al inventario
7.3.2	Registrar un problema de inventario
7.3.3	Realizar un recuento físico del inventario
7.3.4	Valorar saldos del inventario

Nivel	Nombre del proceso
7.4	<i>Gestión de las reservas de efectivo</i>
7.4.1	Llevar las cuentas bancarias de la OPS
7.4.2	Procesar la reposición de efectivo para anticipos
7.4.3	Transferir archivos de pagos a los agentes pagadores (Sede)
7.4.4	Transferir archivos de pagos a bancos (representaciones y centros)
7.4.5	Conciliar el efectivo para anticipos de las representaciones y centros
7.4.6	Conciliar las cuentas bancarias de la Sede
7.4.7	Procesar una suspensión del pago o una revocación
7.4.8	Formular proyecciones e informar sobre saldos de caja
7.4.9	Administrar los fondos de caja chica (representaciones y centros)
7.4.10	Administrar el fondo de caja chica (Sede)
7.4.11	Efectuar el reembolso de gastos menores
7.5	<i>Gestión financiera de las compras de insumos estratégicos</i>
7.5.1	Finanzas de las compras de insumos estratégicos: Registrar los fondos para anticipos
7.5.2	Finanzas de las compras de insumos estratégicos: Facturas de costos de apoyo a programas y de actividades
7.5.3	Finanzas de las compras de insumos estratégicos: Informar a países participantes
7.5.4	Finanzas de las compras de insumos estratégicos: Preparar reembolsos y transferencias de fondos
7.5.5	Finanzas de las compras de insumos estratégicos: Presentación de informes financieros
7.6	<i>Gestión de la contabilidad general</i>
7.6.1	Llevar un plan de cuentas
7.6.2	Procesar las transferencias de gastos
7.6.3	Procesar los ajustes financieros
7.6.4	Conciliar las cuentas de compensación
7.6.5	Procesar y efectuar el seguimiento de las transacciones de comprobantes entre oficinas de la OMS
7.6.6	Conciliar los saldos de comprobantes entre oficinas
7.6.7	Poner en práctica adelantos internos
7.7	<i>Gestión del cierre y los informes financieros</i>
7.7.1	Realizar los procedimientos iniciales del período
7.7.2	Procesar acumulaciones de gastos y transferir gravámenes
7.7.3	Contabilizar los ingresos (subvenciones)
7.7.3	Prorratear intereses
7.7.5	Conciliar libros subsidiarios
7.7.6	Realizar los ajustes del cierre
7.7.7	Cerrar libro mayor general
7.7.8	Enviar los datos financieros a la OMS
7.7.9	Preparar informes financieros
7.8	<i>Gestión de los datos de referencia</i>
7.8.1	Mantener los códigos monetarios
7.8.2	Mantener los tipos de cambio
7.8.3	Mantener las tasas de las dietas (viáticos)

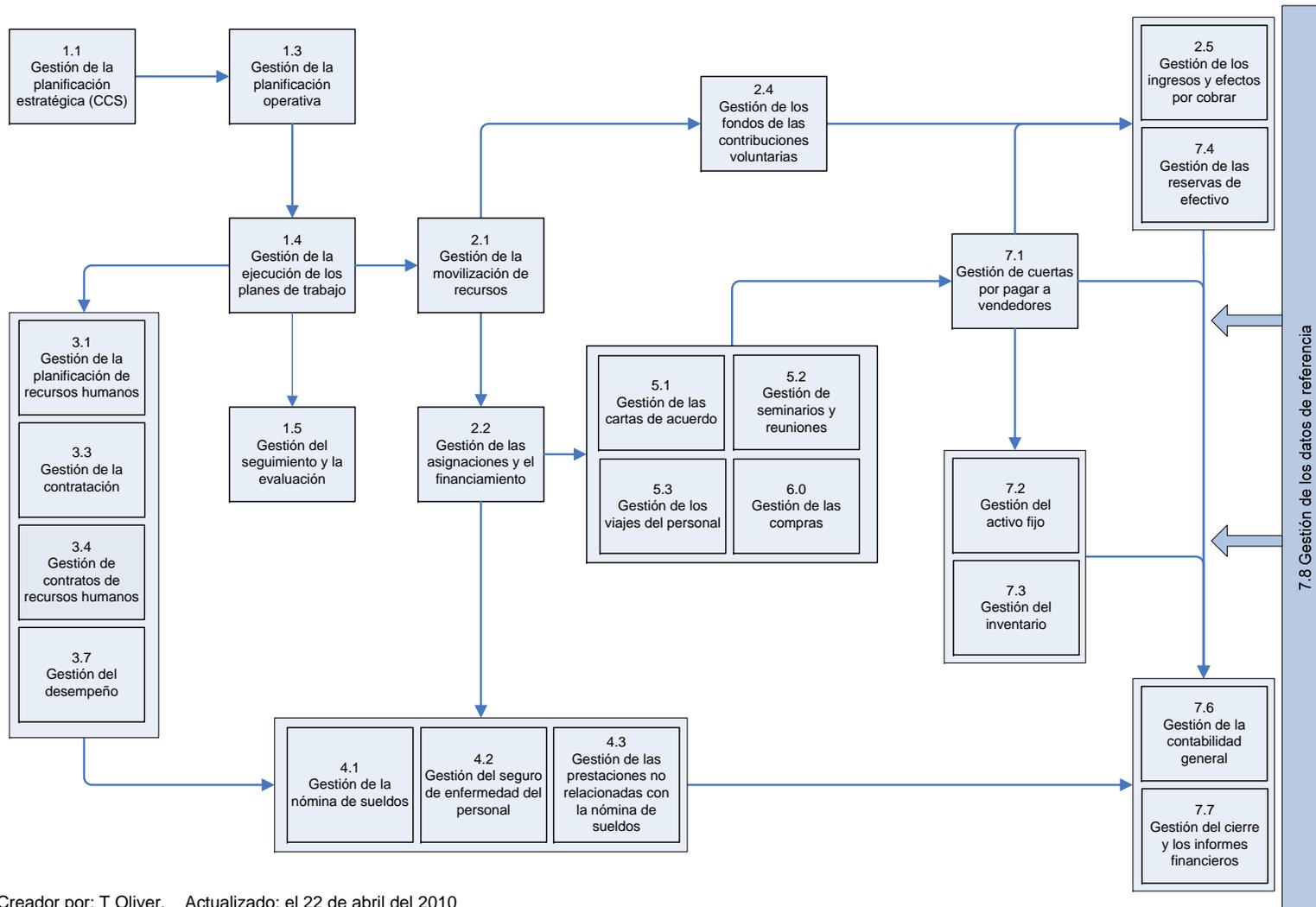
Nivel	Nombre del proceso
8	<u>APOYO OPERATIVO: OTRO TIPO</u>
8.1	<i>Gestión de la administración de aplicaciones</i>
8.1.1	Mantener los perfiles de seguridad
8.1.2	Mantener los identificadores de los usuarios
8.1.3	Programar procesamiento por lotes
8.1.4	Seguimiento de los flujos de trabajo
9	<u>GESTIÓN DE CONOCIMIENTOS Y COMUNICACIÓN</u>
9.1	Servicios de biblioteca e información
9.2	Aprendizaje institucional y mejores prácticas
9.3	Gestión del contenido
9.4	Intercambio de conocimientos
9.5	Organización de la capacidad de gestión de conocimientos y comunicación
9.6	Relaciones públicas

Apéndice C. Mapa de alto nivel de los procesos del nivel 2



Procesos en las Representaciones

Comité del PMIS



Creador por: T Oliver. Actualizado: el 22 de abril del 2010



Anexo D

Opciones y costos de la modernización del Sistema de Información Gerencial de la Oficina Sanitaria Panamericana

**Comité del Sistema de
Información Gerencial de la
Oficina Sanitaria Panamericana
Mayo del 2010**

Índice

1. RESUMEN	1
1.1. FINALIDAD	1
1.2. ALCANCE	2
1.3. ANTECEDENTES	3
1.4. LA IMPORTANCIA DE LOS BENEFICIOS INSTITUCIONALES.....	4
2. MÉTODO DE ANÁLISIS DE LAS VENTAJAS Y LAS DESVENTAJAS	6
3. MÉTODO DE ANÁLISIS DE LOS COSTOS	7
3.1. HIPÓTESIS.....	7
3.2. MÉTODO DE DETERMINACIÓN DE LOS COSTOS DE LAS OPCIONES QUE UTILIZAN EL GSM.....	8
3.3. MÉTODO DE DETERMINACIÓN DE LOS COSTOS DEL MODELO ACTUAL DE LA OFICINA SANITARIA PANAMERICANA.....	9
3.4. PREVISIÓN DE LOS COSTOS DEL CICLO VITAL	10
3.5. REDUCCIÓN DE COSTOS Y PRECISIÓN.....	10
4. OPCIONES Y COSTOS	13
4.1. OPCIÓN (1A). GSM CON LA MISMA INSTANCIA Y LA MISMA UNIDAD OPERATIVA	14
4.2. OPCIÓN (1B). GSM CON LA MISMA INSTANCIA Y DISTINTA UNIDAD OPERATIVA	17
4.3. OPCIÓN (1C). GSM COMO UNA INSTANCIA DISTINTA.....	20
4.4. OPCIÓN 2. MODELO ACTUAL MODERNIZADO	22
4.5. OPCIÓN 3. MODELO HÍBRIDO DE ERP (SAP) CON LA FUNCIONALIDAD DE LA OPS...	25
5. OTRAS OPCIONES.....	27
5.1. SOFTWARE COMO SERVICIO.....	27
5.2. SOFTWARE EMPRESARIAL DE DIMENSIÓN PEQUEÑA A MEDIA	28
5.3. OTROS PRODUCTOS IMPORTANTES DE SOFTWARE DE ERP	29
5.4. ASOCIACIÓN CON OTROS ORGANISMOS DE LAS NACIONES UNIDAS	30
6. RESUMEN	31
APÉNDICES.....	31
APÉNDICE A. COMPARACIÓN DE LAS VENTAJAS Y LAS DESVENTAJAS	32
APÉNDICE B. COMPARACIÓN DE LOS COSTOS	35

1. Resumen

La prestación de cooperación técnica a los Estados Miembros constituye una misión vital de la Organización Panamericana de la Salud (OPS), y el Sistema de Información Gerencial de la Oficina Sanitaria Panamericana (PMIS, por su sigla en inglés) desempeña una función crucial al sentar las bases para el apoyo de esta misión. Con objeto de analizar diversas opciones de modernización de este Sistema, se estableció el Comité del PMIS. Entre otras funciones, el Comité debía seleccionar las opciones apropiadas para satisfacer los requisitos de modernización y calcular los costos del proyecto. Además, el Comité realizó un análisis de los procesos institucionales internos, en el que por primera vez la Oficina documentó sus procesos institucionales a este grado de detalle. Este análisis sirve ahora como base para la ampliación del estudio y la optimización de los procesos y el trabajo de la Organización.

En este documento se describen varias opciones viables para la modernización y un costo estimado para cada una de ellas, con el fin de que la OPS pueda determinar la mejor manera de modernizar el Sistema de Información Gerencial de la Oficina teniendo en cuenta todos los factores.

1.1. Finalidad

Se encomendó al Comité del Sistema de Información Gerencial de la Oficina Sanitaria Panamericana (OSP) la tarea de trazar el rumbo para su modernización. Para este fin, el Comité estableció las siguientes opciones con objeto de que fueran evaluadas (véase el cuadro 1).

Cuadro 1: Resumen de las opciones	
1	Sistema Mundial de Gestión (GSM) de la Organización Mundial de la Salud, con tres posibilidades:
	a) GSM con la misma instancia de base de datos y la misma unidad operativa que las otras oficinas regionales de la OMS
	b) GSM con la misma instancia de base de datos pero con una unidad operativa distinta y un conjunto separado de libros
	c) GSM como una instancia distinta
2	Modelo actual modernizado, lo que supone una actualización de los sistemas existentes independientemente de que estos sistemas utilicen software comercial o de elaboración propia

3	Un modelo híbrido de un producto original de software ERP (Por sus siglas en inglés de Planificación de Recursos Empresariales) conocido como SAP, combinado con la funcionalidad específica de la OPS.
---	---

Estas opciones se describen más detalladamente en el capítulo 4 y, en el capítulo 5, se describen otras opciones descartadas.

En este documento se presenta un análisis de las opciones de modernización, específicamente, la evaluación de las ventajas y las desventajas de los diversos factores no relacionados a los costos, y las estimaciones de los costos.

1.2. Alcance

Los principales sistemas de información actuales que sirven de apoyo a la Oficina son:

- Planificación y Gestión de Programas (AMPES)
- Finanzas (FAMIS)
- Recursos humanos (PAS)
- Nómina (PAY)
- Sistema de Información para la Gestión de las Oficinas en los Países (OMIS)
- Compras (ADPICS)
- Seguro de Enfermedad del Personal (SEP)

El futuro Sistema de Información Gerencial de la OSP va más allá del alcance funcional de los sistemas actuales y más allá de las áreas funcionales atendidas por el GSM de la OMS (conocidas como la cobertura del GSM). Los cálculos de costos aquí presentados reflejan en general este ámbito más amplio. En este análisis, también se incorporaron varios sistemas más pequeños y periféricos.

Todas las opciones de este documento, excepto una, representan la puesta en práctica de un sistema de Planificación de Recursos Empresariales (ERP). Un sistema de ERP es un conjunto de productos de software integrados que satisfacen una amplia gama de necesidades de toda una organización, incluso la mayor parte de los sistemas mencionados anteriormente. El principal beneficio de un sistema de ERP es la integración de sus numerosos módulos, lo que da lugar a la interoperabilidad de todas las funciones de una organización. El GSM de

la OMS representa la implantación de un producto de ERP comercializado por Oracle, denominado Oracle E-Business Suite. Otro proveedor importante de productos de ERP es SAP, una empresa alemana.

1.3. Antecedentes

El Sistema de Información Gerencial de la OSP es un importante elemento de apoyo para la ejecución de los programas de salud de la Organización. En el 2008, el Consejo Directivo autorizó, mediante la resolución CD48.R1, el uso de fondos de la Cuenta Especial para analizar, estudiar las opciones y formular una recomendación para la modernización del Sistema de Gestión Institucional de la OSP (descrito con mayor detalle en los documentos CD48/22 y CE144/25, Rev. 1). Posteriormente, la Oficina cambió este nombre por el de Sistema de Información Gerencial de la OSP para evitar la confusión entre el término más general “gestión” y la expresión “Sistema de Información Gerencial” más relacionada con la tecnología de la información, punto central del trabajo del Comité.

Este análisis de las opciones y los costos constituye uno de los tres documentos que el Comité del PMIS ha elaborado y presentado al Comité Ejecutivo de la OPS. En su conjunto, estos documentos han sido concebidos para suministrar información integral pertinente con objeto de seleccionar la mejor manera de modernizar el Sistema de Información Gerencial de la OSP. Los productos de su trabajo y sus funciones en el proceso de toma de decisiones son:

- *Principios rectores:* Tomando a la OMS como modelo, los principios rectores propios de la Oficina Sanitaria Panamericana sientan las bases para definir el futuro diseño deseado para su Sistema de Información Gerencial. Muchos de los beneficios de la modernización provienen de estos principios.
- *Análisis de los procesos institucionales:* La definición de los procesos institucionales establece el diseño futuro del PMIS, que intencionalmente se restringe a las capacidades “directas de fábrica” de un software estándar de ERP tanto como sea posible.
- *Análisis de las opciones y los costos:* Este documento a) define el alcance y las características de todas las opciones que se deben evaluar, b) analiza una variedad de factores relacionados y no

relacionados con los costos, y c) presenta un costo estimado para cada una de las opciones viables.

El PMIS presentará al Consejo Directivo de la OPS otro documento, el Informe Final. Este informe integrará los resultados de los productos anteriores; incluirá las observaciones y recomendaciones del Subcomité de Programa, Presupuesto y Administración y el Comité Ejecutivo de la OPS; comparará los costos, los beneficios y las repercusiones de las diferentes opciones; y presentará una recomendación al Consejo Directivo de la OPS.

1.4. La importancia de los beneficios institucionales

El proceso de elaboración de los principios rectores de la Oficina Sanitaria Panamericana y el análisis de sus procesos institucionales permitió señalar varios beneficios importantes que la Organización logrará al modernizar el Sistema de Información Gerencial de la OSP. *El logro de estos beneficios justifica una inversión para modernizar el sistema de información gerencial.*

- *Rendición de cuentas por los resultados:* La modernización ayudará a que la OPS pueda centrarse más en los resultados y la rendición de cuentas, y permitirá la adopción de un método estructurado para el seguimiento, la medición y la vigilancia de los resultados, y para vincular la repercusión de los programas con determinadas actividades. Ello, a su vez, fomentará la rendición de cuentas y mejorará el desempeño de la misión. La planificación de los recursos humanos y los costos se vincularán a los resultados. El trabajo se planificará y administrará en un marco orientado a los resultados, y la autoridad y la toma de decisiones se descentralizarán con objeto de acercarlas al lugar en que se preste la cooperación técnica, de forma acorde con el marco de rendición de cuentas y las delegaciones de autoridad.
- *Mayor colaboración:* La interoperabilidad constituirá un punto central fundamental que facilitará la puesta en práctica de programas que atraviesen las fronteras organizacional y técnica, con una amplia disponibilidad de información que fluye eficazmente a través de los procesos institucionales. El acceso a los sistemas y servicios de información no dependerá de la situación geográfica, y permitirá la colaboración entre el personal, independientemente de su ubicación física en cualquier momento. Los viajes y las reuniones son elementos

facilitadores fundamentales del trabajo colaborativo de la Organización, y la información relacionada con ellos también se vinculará al plan de trabajo y estará disponible dentro de la Oficina con objeto de facilitar la coordinación.

- *Disponibilidad de la información y transparencia:* Las considerables mejoras en la visibilidad y la disponibilidad de la información en toda la Organización mejorarán el apoyo en materia de colaboración y toma de decisiones. Ello incluirá el acceso a la información financiera y presupuestaria integradas y a la información sobre los avances logrados en los programas y los proyectos técnicos. Mediante la adopción de una filosofía de libre acceso, se asignará prioridad al intercambio y la comunicación de conocimientos e información para satisfacer las necesidades de los encargados de adoptar las decisiones y los Estados Miembros interesados en temas de salud pública dentro y fuera de la Oficina, según corresponda. La mayor utilización e intercambio de los datos, información y conocimientos mejorará la posición de la OPS como fuente fiable de información en salud. En lo posible, los registros se guardarán en formato electrónico en un sistema de gestión de documentos que facilite su almacenamiento y su accesibilidad de manera segura.
- *Adaptabilidad:* Dado que la misión de la OPS sufre constantes cambios, deberá ser posible adaptar rápidamente los nuevos sistemas a un costo razonable y estos deberán tener la capacidad necesaria para satisfacer el aumento de la demanda de servicios. Los flujos de trabajo se superpondrán a un sistema integrado que permita la flexibilidad sin tomar en consideración los límites institucionales, con lo cual mejorará el apoyo al modelo institucional horizontal de la Oficina. La mayor capacidad de respuesta a las necesidades en constante cambio de los interesados directos permitirá una prestación más eficiente, eficaz y rápida de la cooperación técnica relacionada con la salud.
- *Coordinación con la OMS:* La modernización de los sistemas de la Oficina se llevará a cabo en coordinación con la OMS, para garantizar el alineamiento apropiado y el intercambio de información con la OMS, además de apoyar una perspectiva de salud a escala mundial. Al mismo tiempo, cuando sea necesario, deben permitirse diferencias entre los procesos institucionales de la Oficina y la OMS.
- *Gestión de los recursos humanos:* Las mejoras en la capacidad para contratar, capacitar, equipar y mantener una amplia variedad de

personal que realice las operaciones presentes y futuras de la OPS aumentarán el apoyo al recurso más importante de la Organización, que es su capital humano.

- *Apoyo a operaciones de emergencia:* Durante los desastres y otras situaciones de emergencia en los países y en la Sede, se proporcionarán procesos administrativos especiales para facilitar la prestación de los servicios necesarios, con el apoyo adicional de una mayor descentralización, cuando corresponda. Otra meta de la modernización es mejorar la tolerancia a los errores de los sistemas de la OSP para garantizar que no se produzca ninguna perturbación del trabajo de la Organización como consecuencia de los desastres o de las deficiencias o las fallas del software.
- *Mejoras en la eficiencia:* Se introducirán mejoras continuas en la eficiencia y la calidad de la información mediante la mayor automatización de los procesos y los servicios, la mayor funcionalidad de autoservicio, la ubicación del control de algunos servicios más cerca de sus receptores, la introducción de la firma electrónica, flujos de trabajo adicionales y depurados, la eliminación de los puntos de intervención manual, las reducciones en la duración de los ciclos y las mejoras en la utilización del sistema. Para mejorar aún más la eficiencia, se utilizarán entradas de datos y datos de referencia de una única fuente con objeto de eliminar la duplicación de esfuerzos, mejorar la calidad y la oportunidad de los datos, y facilitar el mantenimiento de la información.

El logro de estos beneficios constituye una meta central en la definición del futuro del Sistema de Información Gerencial de la OSP, y debe guiar la inversión en la modernización.

2. Método de análisis de las ventajas y las desventajas

Hay muchas maneras de evaluar las ventajas y las desventajas de las opciones aquí tratadas. El Comité del PMIS buscó un método estándar que facilitara una comparación fácil y justa. Para ello, seleccionó una variedad de factores que habitualmente se utilizarían en un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, una herramienta analítica muy reconocida. Los factores se obtuvieron a partir de una revisión bibliográfica de estos tipos de análisis y discusiones llevada a cabo por el Comité del PMIS. A continuación, el Comité evaluó y comparó cada opción para cada uno de estos factores. El resultado de

esta evaluación aparece en el cuadro comparativo del Apéndice A, en el que, a cada factor, se le asignó una calificación de las cinco comprendidas entre “deficiente” y “excelente”. Por separado, el Comité transformó estas calificaciones en grados numéricos (del 1 al 5) con objeto de observar qué opción obtenía el puntaje más alto. Los resultados aparecen en el siguiente cuadro, aunque no se llevó a cabo ninguna ponderación de los factores sobre la base de su importancia.

Opción	Puntaje
(1.a) GSM con la misma instancia operativa que las otras oficinas regionales de la OMS	52
(1.b) SM con una unidad operativa distinta y un conjunto de libros separado	53
(1.c) GSM como una instancia distinta	59
(2) Modelo actual modernizado	60
(3) Modelo híbrido del software de SAP con la funcionalidad específica de la OPS	67

3. Método de análisis de los costos

Dada la complejidad del análisis y el cálculo de los costos de las diversas opciones para modernizar el Sistema de Información Gerencial de la Oficina, el Comité analizó muchas variables y subopciones. No había un método que fuera apropiado para todas las situaciones. Este capítulo describe cómo se llevó a cabo el análisis de costos e incluye las hipótesis fundamentales y los métodos usados para cada opción.

3.1. Hipótesis

Para elaborar los cálculos de costos, se adoptaron las siguientes hipótesis.

- *Modificaciones del software:* Se dio por supuesto que cada opción requeriría algunas características o mejoras adicionales para llevar a la Oficina hacia el diseño futuro deseado que surgía del análisis de los procesos institucionales. También se dio por supuesto que la Oficina llevaría a cabo tan pocos cambios como fuera posible.
- *Mayor funcionalidad:* La modernización logrará la funcionalidad pertinente para la OPS, permaneciendo dentro de las limitaciones generales del software de ERP.
- *Modernización escalonada:* La modernización se producirá en varias fases (para reducir el riesgo del proyecto). Para presentar los resultados se adopta el siguiente orden: 1) Finanzas y Compras, 2) Recursos humanos y nómina, 3) Planificación de Programas, y 4) Viajes y otras iniciativas del sistema. Este escalonamiento no constituye un compromiso, y el orden específico se determinará

durante la planificación previa a los proyectos; también será necesario que haya una determinación final sobre si el proyecto, en último término, se escalonará o se intentará introducir simultáneamente toda la funcionalidad (método de tipo *big bang*).

- *Implantación en el año 2012*: A efectos de la presentación de este documento, se supone que la implantación se iniciará en enero del 2012; incluirá un período de desarrollo e introducción de cuatro años, seguido de seis años operativos. Más que ser un compromiso firme, esta fecha solo se fija a efectos del cálculo de costos. La Oficina debe fijar el momento real de inicio de la implantación, que se verá afectado por la disponibilidad de financiación y el comienzo del nuevo Plan Estratégico de la OPS en el 2014.
- *Una sólida infraestructura de tecnología de la información*: Se supone que la infraestructura normal de Tecnología de la Información de la Oficina cuenta con una red de telecomunicaciones potente y fiable y, por consiguiente, esta no forma parte del cálculo de costos.
- *Precios actuales de la mano de obra*: Se emplean los precios de la mano de obra en Washington, D.C. Los sueldos de los funcionarios de la OPS se basan en los promedios del período 2010 a 2011; los costos de los contratistas independientes que desarrollan el software se basan en las tasas del mercado del año 2010; y las tasas del integrador de sistemas se basan en las tasas prenegociadas pagadas por el gobierno de los Estados Unidos para el año 2010 (2010 GSA Schedule 70).

3.2. Método de determinación de los costos de las opciones que utilizan el GSM

Anteriormente, diferentes grupos llevaron a cabo diversas iniciativas importantes para calcular los costos de la modernización del Sistema de Información Gerencial de la OSP. En diferentes momentos, se contrató a dos empresas de consultoría de gestión que calcularon independientemente el costo de la introducción del GSM de la OMS en la Oficina. Estas empresas fueron Bearing Point en el 2006 y Pricewaterhouse Coopers en el 2007-2008.

En sus términos de referencia, se pidió a la empresa Pricewaterhouse Coopers que elaborara un plan de proyecto escalonado y un presupuesto según las distintas etapas. Pricewaterhouse Coopers basó su trabajo en su profundo conocimiento del producto Oracle E-Business Suite, un análisis de la implantación del GSM de la OMS y un estudio de los requisitos de la Oficina. Pricewaterhouse Coopers preparó un análisis detallado y

ascendente y proporcionó estimaciones para dos de las subopciones que utilizan el GSM: 1b.) la misma instancia, una unidad operativa distinta y un conjunto de libros separados y 1c.) una instancia distinta. (En su estudio anterior, Bearing Point había obtenido cifras similares.)

Aunque Pricewaterhouse Coopers no elaboró explícitamente un cálculo para la primera opción que utiliza el GSM (1a. la misma unidad operativa y la misma instancia de base de datos), el Comité del PMIS pudo obtener un cálculo para esta opción sobre la base del trabajo detallado aportado por Pricewaterhouse Coopers en su análisis ascendente.

El Comité del PMIS analizó los cálculos elaborados por Pricewaterhouse Coopers y los ajustó para los diferentes requisitos de funcionalidad señalados durante el actual análisis de procesos institucionales. El mayor ajuste fue una disminución de \$3,0 millones destinados a las telecomunicaciones que ahora forman parte de la infraestructura normal de la tecnología de la información de la Oficina.

3.3. Método de determinación de los costos del modelo actual de la Oficina Sanitaria Panamericana

En el 2008, un equipo transfuncional de 11 miembros del personal de la Oficina y consultores calculó el costo de la modernización de los componentes del sistema principal de información para la gestión utilizando una iniciativa de desarrollo interno de software complementada por contratistas externos. Para el análisis actual, se volvió a reunir el mismo equipo con objeto de examinar y actualizar los cálculos. Se introdujeron modificaciones para reflejar los cambios en las hipótesis y los nuevos conocimientos derivados del análisis de los procesos institucionales. Este equipo también agregó un cálculo de costos para un ciclo vital de diez años.

Para los cálculos del desarrollo y el mantenimiento internos, se utilizaron dos métodos, el heurístico y el ascendente, tal como se describe más adelante.

Método heurístico

Se llevó a cabo un cálculo heurístico para varias áreas del sistema dado que se disponía de información histórica sobre la ejecución de proyectos. En este método, se supone que el esfuerzo para elaborar nuevamente un

sistema interno o para instalar un sistema comercial comparable debe ser aproximadamente equivalente al proyecto histórico.

Con esta información histórica en mano, se efectuaron ajustes para: 1) los incrementos (o las reducciones) de la funcionalidad, 2) las diferencias de eficiencia en el desarrollo del software debidas a cambios en el método o los conjuntos de herramientas (por ejemplo, el lenguaje de programación), 3) los precios actuales de la mano de obra, y 4) los costos del producto actual.

Método ascendente

Para otras áreas del sistema, se inició un cálculo ascendente con un inventario de la funcionalidad, los procesos, u otras “unidades” del sistema, tales como los puntos funcionales. Estos se definieron a un nivel bastante detallado para permitir un cálculo exacto del esfuerzo requerido. A continuación, se sumaron los cálculos para obtener una estimación del esfuerzo total y se aplicaron los precios apropiados de la mano de obra para generar el cálculo final.

3.4. Estimación de los costos según el ciclo de vida

El cálculo del costo según el ciclo de vida se basa en un período de diez años medido desde que el proyecto de modernización empieza. El Comité consideró que habrá un período de cuatro años de despliegue y desarrollo en fases (escalonado) durante el cual los sistemas actuales se mantendrán operativos a un nivel mínimo esperando su reemplazo.

Después del despliegue de una fase dada, se consideró que era necesario un período de dos años de estabilización para corregir cualquier deficiencia. Se supuso que el primer año de estabilización requería el 40% de los costos anuales de introducción previstos; y el segundo el 30%. A no ser que se dispusiera de cifras más específicas, se supuso que en general los costos operativos a largo plazo eran de 20% del costo anual de introducción previsto, lo que concuerda con las tarifas de mantenimiento de 20% cobradas por la mayor parte de los proveedores de software.

3.5. Reducción de costos y precisión

En general, se considera que el software de ERP proporciona beneficios sustanciales a las organizaciones que lo introducen. Sin embargo, los

proyectos de ERP, independientemente de que se lleven a cabo en el sector privado o el público, a menudo constituyen tareas costosas y arriesgadas. No obstante, las organizaciones siguen introduciendo los sistemas de ERP porque creen que los beneficios superan los costos y los riesgos.

Tal como se describe en este documento, es sustancial la inversión requerida por la Oficina para la modernización y la consecución de los beneficios deseados. Por este motivo, el control del costo y el riesgo es un elemento importante en el diseño de cada opción. A continuación se enumeran unas cuantas medidas reductoras de costos que se llevarán a cabo aunque, en este momento, es imposible determinar la posible magnitud del ahorro.

- Negociación de los costos de la licencia de software.
- Negociación de los costos laborales y consideración de estrategias innovadoras de contratación externa de mano de obra.
- Limitación en las características adicionales o a la medida (extensiones e informes).
- Incorporación de prácticas de control externo de la calidad y vigilancia de los proyectos.

Otra manera de reducir los costos está relacionada con el método de introducción. Todas las organizaciones que emprenden proyectos de ERP tratan de limitar el número de características adicionales y se mantienen tan cerca del producto original como les es posible. Esto también se conoce como el uso de software “directo de fábrica”. Anders Norskers, el actual director de tecnología de la información de la Unión Internacional de Telecomunicaciones, y Lorne Murdoch, el gerente del Área de Servicios de Información y Telecomunicaciones de la OSP, calcularon hace poco que si la Oficina adoptaba estrictamente este enfoque y proporcionaba una funcionalidad menor a la de las otras opciones presentadas en este documento, podría introducir una versión del SAP por solo \$17 millones (incluidos los costos de personal).

Teóricamente, la implantación de toda la funcionalidad de manera simultánea, lo que se conoce como método de tipo *big bang*, puede reducir los costos. Sin embargo, un enfoque escalonado reducirá el riesgo del proyecto al brindar múltiples oportunidades para detectar y corregir los problemas relacionados con el proyecto antes de iniciar la siguiente fase, y antes de que esos problemas repercutan negativamente sobre el costo y el calendario de todo el proyecto.

Es difícil interpretar los cálculos de costos de un sistema de ERP debido a la multitud de variables que intervienen y porque los costos de los proyectos varían mucho. A continuación aparecen algunos ejemplos de costos de introducción de un sistema de ERP:

- \$3 millones
Organización Meteorológica Mundial (OMM) (2006)
La OMM introdujo el software Oracle E-Business Suite para una única ubicación con 400 usuarios.
- \$55 millones
Organización Mundial de la Salud (OMS) (2008)
La OMS introdujo el software Oracle E-Business Suite, diseñado para prestar servicio a un máximo de 12.000 usuarios a escala mundial. (Aunque la OMS publicó un costo de introducción de \$55 millones, en general se considera que esta cifra no representa todos los costos sufragados por la OMS como resultado de su proyecto de GSM, que conllevó préstamos internos para obtener ahorros futuros).
- \$315 millones
Organización de las Naciones Unidas (planificado para el año 2014)
Las Naciones Unidas están introduciendo un sistema de ERP a gran escala que proporcionará servicio a múltiples organismos y 50.000 usuarios a escala mundial.

Cuando se examinan las cifras anteriores, a menudo no queda claro si se incluyen todos los costos relacionados con los proyectos. Los siguientes son ejemplos de otros costos relacionados con los proyectos que pueden aparecer en otras partidas de los presupuestos de los proyectos de estas organizaciones.

- Costos internos de personal
- Infraestructura de tecnología de la información
- Proyectos de software auxiliar
- Centros de servicios compartidos
- Evaluaciones independientes y consultores de control de calidad
- Inversiones en gestión de cambios para capacitar y realinear a la Organización con los nuevos procedimientos de trabajo

Otras variaciones del costo a menudo se deben a diferencias en cuanto a la funcionalidad introducida. Por ejemplo, la introducción en la OMM,

mencionada anteriormente, no se fundamenta en un enfoque de gestión basada en los resultados, tal como el que requiere la OPS.

El cálculo del costo de un nuevo proyecto constituye un reto para la mayor parte de las organizaciones. Durante este ejercicio, el Comité del PMIS hizo todo lo posible por aprender de otras organizaciones y se esforzó por obtener un alto grado de precisión. La forma más certera de calcular el costo de un proyecto, tales como las opciones aquí analizadas, es llevar a cabo una solicitud de ofertas y dejar que los proveedores en competencia determinen el costo por el que estarían dispuestos a responsabilizarse del proyecto. El Comité optó por descartar esta estrategia en favor de los métodos descritos anteriormente.

Con respecto a la precisión de los cálculos en este documento, debe señalarse que las introducciones de sistemas de ERP se consideran bien gestionadas y exitosas si se llevan a cabo con desviaciones no superiores al 25% en cuanto a costos y objetivos de calendario. Otros organismos del sistema de las Naciones Unidas, tales como el Banco Mundial, habitualmente requieren que sus cálculos tengan una precisión de entre 20 y 25%. Aunque el Comité ha tratado de ser lo más preciso posible, sería prudente no suponer aquí una precisión mayor a +/-20%.

El Comité del PMIS seguirá investigando y tratando de encontrar mecanismos de ahorro con objeto de reducir los costos que se presentan en este documento.

4. Opciones y costos

En las siguientes secciones, se presenta cada opción con su descripción, sus ventajas y desventajas fundamentales, y un resumen del cálculo de costos. En el apéndice A, figura un cuadro comparativo de las ventajas y las desventajas de las diferentes opciones y, en el apéndice B se incluye una comparación de cálculos de costos.

Un elemento que no se incluye en estas opciones es la organización de un Centro de Servicios Compartidos a escala regional. Como parte de su proyecto de GSM, la OMS creó un Centro de Servicios Compartidos a escala mundial en Kuala Lumpur con objeto de reubicar muchas tareas corrientes de sus oficinas de la Sede en Ginebra y de las oficinas regionales. Se supuso que esto generaría una reducción de costos, pero todavía no se ha demostrado esa reducción. Se podría organizar un Centro de Servicios Compartidos para la Oficina Sanitaria Panamericana, independientemente de la opción escogida, pero aún no se ha

adoptado ninguna decisión sobre este tema. Por consiguiente, el Comité del PMIS recomienda que se tome una decisión acerca de si la Oficina debe crear o no un Centro de Servicios Compartidos a escala regional mediante un análisis separado, después de que el Consejo Directivo haya seleccionado la mejor opción para el Sistema de Información Gerencial de la OSP.

En los cuadros resumen de los costos de cada opción, no se incluyen los costos de personal. En el cuadro comparativo de costos más detallado del apéndice B, se incluye una partida con objeto de sustraer los costos de personal antes de llegar a un total.

4.1. Opción (1a) GSM con la misma instancia y la misma unidad operativa

Descripción de la opción

Con esta opción, la OSP compartiría la misma instancia (es decir, la misma base de datos y el mismo código de aplicación) del GSM que actualmente se utiliza en la Sede de la OMS y en las otras oficinas regionales.

El problema principal de esta opción es su posible repercusión adversa sobre la gobernanza de la OPS. En ciertas ocasiones, se necesitarán cambios en el Sistema de Información Gerencial con el objeto de responder a los mandatos de los Cuerpos Directivos de la OPS; el PMIS debe mantener la capacidad para satisfacer estas demandas, tal como lo hace ahora. Si el Consejo Directivo de la OPS da un mandato de este tipo, la Oficina necesitaría pedir permiso a la Junta de Gobernanza del GSM de la OMS para introducir cambios en el Sistema de Información Gerencial, lo que no es aceptable desde el punto de vista constitucional ya que la OPS es una organización independiente.

La necesidad de introducir cualquier característica adicional específica para satisfacer las necesidades de la Oficina tendría que ser aprobada y priorizada por la OMS. El equipo del GSM de la OMS debería analizar, probar y validar esos cambios antes de que se pudieran desplegar en la misma instancia. Ello incluiría cualquier cambio en el sistema que pudiera ser necesario en el futuro para dar respuesta a un mandato de los Cuerpos Directivos de la OPS.

Mediante esta opción, la Oficina Sanitaria Panamericana y la OMS compartirían la misma identidad legal en lo que respecta al software. La Sede de la OMS y las otras oficinas regionales podrían acceder a la información financiera de la Oficina y compartirla. La Oficina podría generar comunicados financieros independientemente, pero la mayor parte de las normas institucionales seguirían siendo las mismas que tiene la OMS. Las reglas en materia de seguridad podrían ayudar a proteger los datos financieros de la OPS, pero este tipo de diseño entraña un cierto riesgo para sus datos.

Ventajas clave

Esta opción le brinda a la Oficina la mejor oportunidad de aprovechar el trabajo ya realizado por la OMS en apoyo del GSM.

Requiere un mínimo de interfaces (pasos para entrar en contacto) para que el GSM y el resto de la OMS dispongan de la información de la Oficina Regional para las Américas y la OPS.

Desventajas clave

Todas las modificaciones que deban introducirse en el GSM para dar cabida a la OPS, incluidas las modificaciones necesarias para ejecutar los mandatos de los Cuerpos Directivos de la OPS, estarán sujetas a la aprobación y la asignación de prioridades de la Junta de Gobernanza del GSM. Para ello, será necesario redefinir la relación constitucional y legal entre la OPS y la OMS.

Además, el GSM de la OMS tal vez no pueda dar cabida a los mandatos de los Estados Miembros de la OPS de una manera oportuna o razonablemente rentable. Las razones de ello son: 1) la OMS debe atender las necesidades de múltiples usuarios del GSM; 2) probablemente, la lista de elementos del GSM que deban gestionarse seguirá siendo extensa en el futuro cercano, lo que aumentará la competencia por la prioridad de los cambios; y 3) los cambios en el software necesarios para la Oficina tendrán que probarse minuciosamente antes de ser introducidos y con una cantidad de requisitos mucho mayor que en las otras opciones.

Los principios rectores y las normas institucionales de la OPS tendrán que adaptarse a las de la OMS.

El sistema deberá ser modificado para que los datos de la OPS se separen y se mantengan aparte de los datos de AMRO.

La Oficina, más allá de lo que ofrezca el GSM de la OMS, verá limitadas sus posibilidades de ampliar el desarrollo de sus procesos institucionales para facilitar el crecimiento de la capacidad de la Organización.

Actualmente, la OMS tiene previsto instalar en el GSM la nueva versión 12 del producto Oracle E-Business Suite en lugar de la versión 11 actual. Ello forzará a la OPS a instalar un producto de software anticuado (la versión 11) y luego, casi de forma inmediata, renovarlo, con un gasto considerable y la perturbación de las operaciones de la Oficina.

La Oficina necesita un sistema de gestión de documentos con todas las funcionalidades vinculado con el sistema transaccional ERP. El GSM sólo ofrece una capacidad limitada a este respecto; actualmente el GSM sólo almacena documentos transaccionales.

Resumen de los costos

Los costos de instalación inicial y configuración de esta opción son considerablemente inferiores a los de las otras opciones que utilizan el GSM, dado que la Oficina aprovechará ampliamente el trabajo ya realizado por la OMS. Sin embargo, estos costos incluyen el análisis de los requisitos como parte de la diligencia debida necesaria para garantizar que la OPS no pierda funcionalidad, capacidad de análisis, capacitación, preparación para la puesta en marcha (tal como la ejecución de programas de conversión de datos) ni apoyo posterior a la implantación.

Un elemento importante del costo de esta opción es el hecho de compartir los costos del GSM con las oficinas mayores de la OMS, incluyendo la licencia de software de Oracle. El Comité del PMIS supone que la Oficina pagará 1/6 de los \$15 millones del presupuesto operativo anual del GSM, y una parte de los costos adicionales necesarios para corregir el sistema del GSM actual; algunas de estas correcciones serán un requisito necesario para que la OPS pueda usar el GSM. La OMS también ha señalado que tiene previsto renovar el GSM mediante la instalación de una nueva versión del software de Oracle tan pronto como sea posible. La Oficina también tendría que compartir este costo. Por último, cualquier cambio solicitado por la Oficina sería más costoso con esta opción, como consecuencia de los mayores requisitos de coordinación y puesta a prueba que se requerirán.

Tal como se observa en la anterior sección de desventajas, la Oficina se verá obligada a participar en la renovación del software de Oracle prevista por la OMS. A efectos de la presentación, el costo de la renovación del software aparece reflejado en el sexto año del ciclo de vida de diez años.

GSM (1a): GSM con la misma unidad operativa y la misma instancia	COSTO (\$ millones)
Costos de la introducción del sistema	
Introducción de la huella del GSM	23,20
Introducción de otro software	11,18
TOTAL de la introducción	34,38
Costo de instalar la nueva versión del software	4,60
Costo recurrente (tras la estabilización)	3,92

GSM (1a): GSM con la misma unidad operativa y la misma instancia

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Resumen	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Corrientes	2,22	1,81	1,17	0,55	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Introducción	11,38	13,78	12,50	6,32	0,00	27,50	0,00	0,00	0,00	0,00
Nuevas operaciones	0,00	2,92	6,31	7,09	7,40	6,75	6,47	6,47	6,47	6,47
TOTAL	13,60	18,51	19,97	13,96	7,40	34,25	6,47	6,47	6,47	6,47

4.2. Opción 1b. GSM con la misma instancia y distinta unidad operativa

Descripción de la opción

En esta opción, la Oficina compartiría la misma instancia que las otras oficinas de la OMS, pero funcionaría como una unidad operativa aparte con su propio conjunto de libros. Esto significa que la Oficina operaría en la misma base de datos que otros usuarios del GSM, pero conservaría su identidad legal distinta, lo que le permitiría responder a algunas inquietudes sobre independencia y gobernanza de la OPS. La Oficina contaría con la flexibilidad para determinar su propia configuración, y los datos financieros y transaccionales de la Oficina no se compartirían automáticamente con la OMS. Se establecerían interfaces (puntos de contacto) para ayudar a consolidar los datos de la AMRO con la OMS.

Durante la implantación de esta opción, la Oficina podría usar los mismos procesos institucionales que la OMS, pero los configuraría con objeto de utilizar reglas algo diferentes.

La necesidad de cualquier característica adicional específica para las necesidades de la Oficina aún tendría que ser acordada y priorizada por la OMS. El equipo del GSM de la OMS tendría que analizarla, someterla a prueba y validarla antes de su despliegue en la misma instancia. Sin embargo, la mayor flexibilidad que brinda esta opción despejaría algunas inquietudes (aunque no todas) sobre la capacidad de respuesta a los mandatos de los Cuerpos Directivos de la OPS.

Ventajas clave

Con esta opción, la OPS tendrá capacidad para controlar algunos parámetros de configuración del sistema para apoyar algunas diferencias de sus procesos institucionales.

La OPS también podrá aprovechar la mayor parte del trabajo ya realizado por la OMS en apoyo del GSM y requerirá un número mínimo de interfaces (puntos de contacto) para que la información de la AMRO y la OPS esté al alcance del GSM y el resto de la OMS.

Desventajas clave

Con esta opción, la Oficina aún estaría sujeta al proceso de gobernanza del GSM de la OMS cuando requiera introducir cambios necesarios en el sistema para ejecutar los mandatos de los Cuerpos Directivos de la OPS, tal como se expone anteriormente para la Opción (1a).

La capacidad de adaptar rápidamente el software a los nuevos requerimientos conforme la Organización evolucione se verá limitada por las elecciones previas de la OMS en cuanto a diseño, y por el proceso de gobernanza del GSM de la OMS. La OPS dependerá en gran medida de la OMS para su despliegue y apoyo.

El sistema deberá ser modificado para que los datos de la OPS se separen y se mantengan aparte de los datos de AMRO.

La Oficina verá limitadas, más allá de lo que ofrezca el GSM de la OMS, sus posibilidades de ampliar el desarrollo de sus procesos institucionales para facilitar el crecimiento de la capacidad de la Organización.

Actualmente, la OMS tiene previsto instalar en el GSM la nueva versión 12 del producto Oracle E-Business Suite en lugar de la versión 11 actual. Ello forzaría a la OPS a instalar un producto de software anticuado (la versión 11) y luego, casi de forma inmediata, renovarlo, con un gasto considerable y la perturbación de las operaciones de la Oficina.

La Oficina necesita un sistema de gestión de documentos con todas las funcionalidades vinculado con el sistema transaccional ERP. El GSM sólo ofrece una capacidad limitada a este respecto; actualmente el GSM sólo almacena documentos transaccionales.

Resumen de los costos

Como en la opción anterior (1a) que también utiliza el GSM, la Oficina compartiría los costos del GSM, incluida la licencia de software de Oracle. El Comité del PMIS supone que la Oficina pagará 1/6 de los \$15 millones del presupuesto operativo anual del GSM, y una parte de los costos adicionales necesarios para corregir el sistema del GSM actual; algunas de estas correcciones serán un requisito necesario para que la Oficina pueda usar el GSM. La OMS también ha señalado que tiene previsto renovar el GSM mediante la instalación de una nueva versión del software de Oracle tan pronto como sea posible. La Oficina también tendría que compartir este costo. Por último, cualquier cambio solicitado por la Oficina sería más costoso con esta opción, como consecuencia de los mayores requisitos de coordinación y puesta a prueba.

Tal como se observa en la anterior sección de desventajas, la Oficina se verá obligada a participar en la renovación del software de Oracle prevista por la OMS. A efectos de la presentación, el costo de la renovación del software aparece reflejado en el sexto año del ciclo de vida de diez años.

GSM (1b): GSM con una unidad operativa distinta y la misma instancia	COSTO (\$ millones)
Costos de la introducción del sistema	
Introducción de la huella del GSM	40,05
Introducción de otro software	11,18
TOTAL de la introducción	51,23
Costo de instalar la nueva versión del software	4,60
Costo recurrente (tras la estabilización)	3,92

GSM (1b): GSM con una unidad operativa distinta y la misma instancia

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Resumen	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Corrientes	2,22	1,81	1,17	0,55	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Introducción	13,20	15,20	14,34	8,44	0,00	4,60	0,00	0,00	0,00	0,00
Nuevas operaciones	0,00	1,45	3,52	4,67	5,40	4,37	3,89	3,89	3,89	3,89
TOTAL	15,42	18,45	19,03	13,67	5,40	8,97	3,89	3,89	3,89	3,89

4.3. Opción (1c). GSM como una instancia distinta

Descripción de la opción

En esta opción, la Oficina tendría su propia copia o “instancia” de GSM, independiente de la OMS. Esto significa que la Oficina comenzaría con una copia del software del GSM y su propia base de datos vacía. La Oficina podría modificarla para satisfacer sus necesidades y podría introducir cualquier característica adicional para dar cabida a los mandatos de los Cuerpos Directivos de la OPS, sin depender de la aprobación de la OMS. Se usarían interfaces (puntos de contacto) para integrar la información entre las instancias del GSM de la OMS y la Oficina con objeto de cumplir con la visión de transparencia a escala mundial de la OMS. La gobernanza del Sistema de Información Gerencial de la OPS estaría a cargo de la OPS y requeriría poca coordinación con la OMS.

Ventajas clave

Esta opción ofrece mucha libertad para configurar o mejorar la copia del software del GSM de la Oficina con objeto de responder a los mandatos de los Cuerpos Directivos de la OPS, sin los retrasos que podría imponer el proceso de gobernanza del GSM, y para adaptar el software a los requerimientos específicos de las OPS cuando sea necesario. Sin embargo, la capacidad para adaptar o renovar el software aún se verá obstaculizada por las modificaciones (características adicionales) ya contenidas en el GSM.

Las herramientas de software contenidas en Oracle apoyarán las interfaces (los puntos de contacto) necesarias para intercambiar información entre las copias del software del GSM de la OMS y la Oficina.

Desventajas clave

La posibilidad de actualizar esta opción a un costo razonable se ve obstaculizada por el número de extensiones y otras modificaciones ya contenidas en el GSM.

La Oficina procurará que su versión del software de GSM concuerde con la de la OMS. Actualmente, la OMS tiene previsto instalar en el GSM la nueva versión 12 del producto Oracle E-Business Suite, en lugar de la versión 11 actual. Ello forzará a la OPS a instalar un producto de software anticuado (la versión 11) y luego, casi de forma inmediata, renovarlo, con un gasto considerable y la perturbación de las operaciones de la Oficina.

Resumen de los costos

En diciembre del 2008, Pricewaterhouse Coopers realizó la parte de este cálculo relacionada con la instalación de una copia del GSM para la OSP y su extensión para que incluyera una cantidad mínima de características adicionales, necesarias en esta Región.

Una importante característica distintiva de esta opción es que se requerirán fondos para corregir las deficiencias existentes en el software antes de que pueda ser utilizado por la OSP sin afectar la ejecución de los programas o las eficiencias administrativas actuales. Con el objeto de estimar este costo, el Comité del PMIS analizó el informe del estado mensual de la OMS correspondiente a enero del 2010 y consideró que necesitaría seleccionar una parte de las 4.065 cuestiones por resolverse. Para garantizar que se preste atención únicamente a los asuntos importantes y no a asuntos menores relacionados con las operaciones diarias, el Comité escogió 111 problemas actuales catalogados como fundamentales y de alta prioridad, y 882 problemas con una antigüedad superior a 250 días. El Comité calculó razonablemente que cada problema fundamental y de alta prioridad requeriría dos semanas/persona para su resolución y cada problema “antiguo” requeriría una semana/persona.

El costo de instalar la nueva la versión del software del GSM, y pasar de Oracle 11 a Oracle 12, es muy elevado (\$27,6 millones), puesto que la OPS deberá asumir el costo total. Esta renovación del software aparece en el sexto año del ciclo de vida.

Tal como se indica en la sección anterior sobre las desventajas, la Oficina procurará que su versión del software de GSM concuerde con la versión

de la OMS. Dado que la Oficina contará con una instancia de base de datos distinta, deberá sufragar los costos totales de la renovación del PMIS mediante la instalación de la última versión del software de Oracle. A efectos de la presentación, el costo de esta renovación del software aparece reflejado en el sexto año del ciclo de vida de diez años.

GSM (1c): GSM como una instancia distinta	COSTO (\$ millones)
Costos de la introducción del sistema	
Introducción de la huella del GSM	38,39
Introducción de otro software	11,18
TOTAL de la introducción	49,57
Costo de instalar la nueva versión del software	27,50
Costo recurrente (tras la estabilización)	3,92

GSM (1c): GSM como una instancia distinta

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Resumen	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Corrientes	2,22	1,81	1,17	0,55	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Introducción	12,89	15,01	14,17	8,32	0,00	27,50	0,00	0,00	0,00	0,00
Nuevas operaciones	0,00	3,41	7,45	8,59	9,29	8,29	7,82	7,82	7,82	7,82
TOTAL	15,11	20,23	22,79	17,46	9,29	35,79	7,82	7,82	7,82	7,82

4.4. Opción 2. Modelo actual modernizado

Descripción de la opción

La opción correspondiente al modelo actual supondría que dos sistemas (los que se ocupan de las finanzas y las compras) quedarían como sistemas comerciales y todos los otros sistemas se seguirían desarrollando y manteniendo internamente en casa. Ello también supondría la migración de los sistemas comerciales actuales a un software comercial nuevo y diferente, y la significativa modernización de todos los otros sistemas internos.

El ámbito del modelo actual se define de la siguiente manera:

<u>Área del sistema</u>	<u>Ejecución</u>
Presupuesto (AMPES)	interna
Apoyo a las Oficinas de los Países (OMIS)	interna
Finanzas (FAMIS)	comercial
Recursos Humanos (PAS)	interna
Nómina (PAY)	interna
Compras (ADPICS)	comercial
Planificación y Manejo de Programas (AMPES)	interna
Seguro de Enfermedad del Personal (SEP)	interna

A efectos de este análisis, el Comité supuso que las aplicaciones comerciales actuales se modernizarían mediante módulos del GSM como una instancia aparte.

Ventajas clave

La OSP podría responder fácil y rápidamente a los mandatos de los Cuerpos Directivos de la OPS, tal como lo ha hecho hasta ahora.

Desventajas clave

Para la Oficina constituiría un reto el desarrollo y mantenimiento de las aplicaciones del software siguiendo el mismo estándar que el software comercial. Los sistemas internos elaborados en casa se caracterizan por su estancamiento y por no fomentar los cambios. De hecho, dos importantes sistemas de la Oficina (Nómina y Seguro de Enfermedad del Personal) no se han modernizado en 25 años.

La integración y la interoperabilidad necesarias no se incluyen como una funcionalidad ordinaria en esta opción.

Será preciso establecer interfaces especiales para compartir la información de AMRO y OPS con el GSM de la OMS.

La Oficina no podrá aprovechar plenamente todo el trabajo realizado por la OMS en apoyo del GSM.

Resumen de los costos

En el 2006, el personal de la OSP realizó un cálculo del costo de la modernización de todos los sistemas actuales internos y comerciales, y lo actualizó en marzo del 2010 para este estudio. El costo de esta opción es elevado, en parte porque implica que la modernización requerirá el reemplazo completo de la mayor parte de los sistemas existentes, basados en plataformas de hardware y software anticuadas, que sólo han sido objeto de un mínimo mantenimiento durante los últimos seis años. Dado que esta opción supone la instalación de la última versión del software comercial, la OSP podrá diferir la ejecución de una renovación importante del software hasta después del ciclo de vida de diez años. Ello concuerda con la experiencia anterior de la Oficina en relación a su software comercial.

2. Modelo actual modernizado	COSTO (\$ millones)
Costos de la introducción del sistema	
Introducción de la huella del GSM	30,14
Introducción de otro software	11,68
TOTAL de la introducción	41,82

Costo de instalar la nueva versión del software	0,00
--	-------------

Costo recurrente (tras la estabilización)	6,07
--	-------------

2. Modelo actual modernizado

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Resumen	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Corrientes	2,22	1,81	1,17	0,55	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Introducción	11,15	16,73	8,91	9,71	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Nuevas operaciones	0,00	2,42	5,68	6,30	7,36	6,51	6,03	6,03	6,03	6,03
TOTAL	13,38	20,96	15,76	16,57	7,36	6,51	6,03	6,03	6,03	6,03

4.5. Opción 3. Modelo híbrido de un sistema ERP (SAP) con la funcionalidad de la OPS

Descripción de la opción

Esta opción se propuso para proporcionar una opción de ERP lo más próxima posible a un producto original de software, con cambios mínimos. Este enfoque puede reducir significativamente tanto los costos de la introducción inicial como los de renovaciones posteriores del software.

La empresa alemana, SAP Ag., ofrece varios productos de ERP, incluido el SAP Business Suite. Esta opción supondría la introducción de la plena funcionalidad de este producto, que equivale al E-Business Suite de Oracle (la base del GSM de la OMS). Un supuesto importante en esta opción es la reducción al mínimo de modificaciones (número de características adicionales). Aunque para los fines de esta opción se podría utilizar cualquier software de ERP distinto al del GSM, se eligió el SAP Business Suite para ilustrar esta opción, ya que en el sistema de las Naciones Unidas se ha previsto utilizar el software de SAP para su proyecto de ERP. En el apartado 5.3, “Otros productos importantes del software de ERP”, se describen otros motivos adicionales para seleccionar los productos de SAP en esta opción.

Ventajas clave

La Oficina podría responder fácil y rápidamente a los mandatos de los Cuerpos Directivos de la OPS, tal como lo ha hecho hasta ahora.

Esta opción brinda la oportunidad de introducir una solución de ERP lo más próxima posible al producto original de software. La flexibilidad para potenciar al máximo las capacidades originales del sistema puede reducir los costos por adelantado, ampliar el éxito de las futuras renovaciones del software y permitir que la Organización comprenda el poder de la integración y la interoperabilidad verdaderas. Esta opción permite que el componente de Gestión de Programas de la Oficina ya existente, el AMPES, se pueda volver a utilizar conjuntamente con el software de SAP.

Al ajustarse en lo posible al producto original, la OPS espera un importante cambio positivo mediante el ajuste de sus procesos institucionales para alinearlos con el software.

El uso de un software estándar mejorará la infraestructura organizativa central para apoyar y facilitar una respuesta oportuna a los mandatos de los Estados Miembros. Al ser independiente de la OMS y la Junta de Gobernanza del GSM, habrá menos interesados directos con quienes será preciso coordinar los cambios, lo que facilitará una adaptabilidad simplificada y ágil del software.

La empresa SAP fue seleccionada por el sistema de las Naciones Unidas como la plataforma para su propio proyecto de implantación de ERP.

Desventajas clave

Será preciso establecer interfaces (puntos de contacto) especiales para compartir la información de la AMRO y la OPS con el GSM de la OMS.

La posibilidad de aprovechar el trabajo de la OMS en relación al GSM, se limitará a las iniciativas analíticas tempranas de la OMS.

Resumen de los costos

Una suposición fundamental es considerar que las capacidades básicas del software de ERP de Oracle y SAP son equivalentes y, por consiguiente, también lo será el costo de introducción del producto original. Una característica importante de esta estimación de costos que la distingue de las otras opciones es que se supone que NO se introducirán características adicionales, también denominadas extensiones. Dado que la premisa de esta opción es que se implantará el producto original, directo de fábrica, cualquier característica o extensión que la Oficina considere necesaria posteriormente (tales como las características y las extensiones incorporadas por la OMS al GSM o indicadas por Pricewaterhouse) deberá ser financiada aparte del presupuesto del proyecto. El ahorro logrado al introducir el menor número posible de cambios en el producto original, hasta cierto punto, se equilibra con el costo de la licencia del software y la imposibilidad de aprovechar el trabajo ya realizado por la OMS. Dado que esta opción supone la instalación de la última versión del software comercial, la Oficina podrá diferir la ejecución de una renovación importante del software hasta después del ciclo de vida de diez años. Ello concuerda con la experiencia anterior de la Oficina en relación a su software comercial.

3. Modelo híbrido de ERP (SAP) con la funcionalidad de la OPS	COSTO (\$ millones)
Costos de la introducción del sistema	
Introducción de la huella del GSM	23,87
Introducción de otro software	11,68
TOTAL de la introducción	35,55
Costo de instalar la nueva versión del software	0,00
Costo recurrente (tras la estabilización)	5,07

3. Modelo híbrido (SAP) con la funcionalidad de la OPS

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Resumen	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Corrientes	2,22	1,81	1,17	0,55	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Introducción	11,82	15,36	15,11	10,14	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Nuevas operaciones	0,00	2,65	6,29	8,06	9,61	8,07	7,29	7,29	7,29	7,29
TOTAL	14,04	19,81	22,56	18,76	9,61	8,07	7,29	7,29	7,29	7,29

5. Otras opciones

Existen otras opciones para modernizar el Sistema de Información Gerencial de la OSP, y muchas de ellas fueron analizadas detenidamente antes de tomar la decisión de centrarse en las opciones descritas anteriormente en el capítulo 4. Estas otras opciones se clasifican en cuatro categorías principales y se describen a continuación.

- Software como Servicio
- Software empresarial de dimensión pequeña a mediana
- Otros productos importantes de software de ERP
- Asociación con otros organismos de las Naciones Unidas

5.1. Software como Servicio

Entre las empresas dominantes en el mercado de ERP, tanto Oracle como SAP ofrecen versiones de sus productos en un modelo que la industria denomina “Software como Servicio”. Según este modelo, el software se ofrece “tal cual”, y es alojado por el vendedor del producto. Esto significa

que el software se ejecuta en el hardware proporcionado y gestionado de forma central por el vendedor del software, y la base de datos básica es compartida por muchos clientes. Normalmente, el precio del “Software cómo Servicio” se establece mediante suscripción. Todos los clientes usan esencialmente el mismo producto y ven restringidas sus posibilidades de configuración. No se permiten características adicionales, y se limitan los cambios que los clientes pueden introducir para satisfacer necesidades específicas de una organización. Ello permite al vendedor renovar el software regularmente con una repercusión mínima en sus clientes, y puede ser la solución menos costosa para los clientes que puedan operar en el marco de estas limitaciones.

Esta alternativa se consideró inadecuada para la OSP por tres razones principales:

- Tanto Oracle como SAP sugieren que esta opción sólo es apropiada para clientes pequeños con necesidades muy sencillas, y que el perfil institucional de la OSP no encaja con el del público destinatario de estos productos.
- El análisis del Comité del PMIS reveló la necesidad de características adicionales no negociables, que no se permiten en el modelo de Software como Servicio, incluida la adaptación de las reglas de compensación del sistema de las Naciones Unidas.
- Dado que los datos de la OSP se mezclarían con los de otros clientes en un centro de datos de los Estados Unidos, estarían sujetos a los secuestros de registros ordenados por los tribunales, lo que haría que el sistema no estuviera disponible para su uso en tal situación. Aunque las prerrogativas y las inmunidades de la OSP la exoneran del secuestro de sus registros, el tiempo requerido para el proceso legal de liberar sus datos se mide en meses, y constituye un riesgo inadmisibles.

5.2. Software empresarial de dimensión pequeña a media

Los principales productos de software que prestan servicio a este mercado son Microsoft Dynamics, Lawson y JD Edwards. Aunque cada uno de estos productos tiene sus méritos y son significativamente menos costosos que los productos principales de Oracle y SAP, se consideró que sus soluciones no eran suficientemente sólidas como para satisfacer las necesidades organizativas de la OSP.

5.3. Otros productos importantes de software de ERP

El Comité del PMIS consideró la posibilidad de usar otro software de ERP que no se basara en el GSM. Admitiendo que gran parte del trabajo analítico que apoya la opción del GSM es válido y aplicable para cualquier opción, el Comité procuró beneficiarse de ello al abordar las siguientes inquietudes: a) el GSM se basa en una versión obsoleta del software de Oracle y b) el GSM presenta dificultades para responder a las necesidades de la OMS.

El Comité decidió analizar los siguientes productos de software de los dos principales vendedores de ERP (SAP y Oracle) y seleccionar uno de ellos para llevar a cabo un análisis más detallado.

- *Oracle E-Business Suite, versión 11.* Es el software en el que se basa el GSM. La OMS prevé renovar este software una vez que el GSM ya funcione correctamente en todas las oficinas regionales, y en espera de la disponibilidad de fondos. El Comité cuestiona la conveniencia de llevar a cabo la introducción costosa de un software obsoleto y afrontar casi de inmediato la necesidad de renovar ese software a expensas de otro gasto considerable.
- *Oracle E-Business Suite, versión 12.* Aunque esta es la versión más reciente de Oracle E-Business Suite, la empresa ha anunciado que será la última versión en la vía de migración de esta línea de producto.
- *Oracle Fusión.* Esta será la primera versión de una nueva línea de producto de Oracle que reemplazará la de Oracle E-Business Suite. Combina las mejores características de E-Business Suite con las de PeopleSoft (que Oracle adquirió hace varios años). Se prevé su comercialización a finales de este bienio y requerirá un cierto tiempo de estabilización.
- *SAP Business Suite.* El software de SAP se ha introducido en algunos organismos de las Naciones Unidas y la Organización prevé utilizarlo en su próximo proyecto de ERP, con un costo de \$315 millones. También se comenta que SAP ofrecerá un módulo para las Organizaciones Sin Fines de Lucro (FNCO), del que la OSP podría beneficiarse.

Como resultado de su estudio, el Comité decidió incluir un análisis del producto de software SAP Business Suite.

5.4. Asociación con otros organismos de las Naciones Unidas

El Comité consideró dos organismos: la propia Naciones Unidas (que prevé introducir el software de SAP) y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) (que ha introducido PeopleSoft). El atractivo de estas opciones es que, desde el principio, sus aplicaciones fueron diseñadas para prestar servicio a múltiples organismos, con posibilidad y voluntad de dar cabida a las necesidades organizativas específicas de esas organizaciones.

La asociación con el PNUD se consideró inapropiada por las siguientes razones:

- El PNUD sirve de apoyo a un número limitado de clientes mediante su sistema conocido como ATLAS. El PNUD comparte estrechas relaciones organizativas con esos clientes y todos los requisitos de las organizaciones participantes se armonizan meticulosamente.
- A falta de un importante y minucioso análisis adicional, resulta poco evidente el grado de adecuación de las capacidades del sistema ATLAS del PNUD con los requisitos de la OSP, pero se sabe que la planificación y la gestión de los programas en ATLAS no son muy sólidas, y la solidez constituye un requisito clave para la OSP.
- El PNUD utiliza una versión anticuada de PeopleSoft que requerirá una renovación importante (con un gasto significativo asociado) en el próximo bienio.

Las Naciones Unidas está ejecutando las primeras etapas de su proyecto de ERP, conocido como “UMOJA” (véase www.unumoja.org). En último término, este proyecto prestará servicio a 50.000 usuarios, incluidas las operaciones de la Fuerzas de Paz (cascos azules). Dada la dimensión y el alcance de este proyecto, debe considerarse como de alto riesgo. El calendario actual prevé su finalización para el año 2014, pero ello ya se pone en duda, en parte como consecuencia de las dificultades para dotar plenamente de personal al proyecto. Luego, deberá transcurrir un cierto tiempo antes de que el sistema se establezca lo suficiente como para permitir la participación de otros organismos de las Naciones Unidas. El Comité cree que este plazo es demasiado largo para satisfacer las necesidades de la OSP.

6. Resumen

El Comité del PMIS ha presentado cinco opciones con sus correspondientes cálculos de costos y análisis. Estas opciones son:

- (1a) GSM con la misma instancia de base de datos y la misma unidad operativa que las otras oficinas regionales de la OMS
- (1b) GSM con la misma instancia de base de datos, pero con una unidad operativa distinta y un conjunto separado de libros
- (1c) GSM como una instancia distinta
- (2) Modelo actual modernizado
- (3) Modelo híbrido de SAP, combinado con la funcionalidad específica de la OPS

En los apéndices A y B, se resumen y presentan las ventajas, las desventajas y los costos de cada opción. La Organización debe contemplar los costos importantes de estas opciones como una inversión para mejorar su capacidad de llevar a cabo los programas técnicos y lograr los beneficios posibles. Estos beneficios se resumen a continuación:

- Mayor énfasis en la rendición de cuentas por los resultados.
- Mayor colaboración en toda la Organización.
- Mayor disponibilidad y transparencia de la información.
- Mayor capacidad de la Organización para adaptar los sistemas a las necesidades cambiantes.
- Capacidad para favorecer una mayor coordinación con la OMS.
- Mejor gestión de los recursos humanos de la Organización.
- Mayor apoyo a las operaciones de emergencia.
- Mayor eficiencia operativa.

La evaluación de las opciones debe equilibrar las ventajas, las desventajas, los costos y los riesgos de cada una de ellas con la capacidad para alcanzar las metas de la Organización en materia de modernización de los sistemas.

Apéndices

Apéndice A. Comparación de las ventajas y las desventajas

Apéndice B. Comparación de los costos

Apéndice A. Comparación de las ventajas y las desventajas

Factor evaluado	GSM: Misma instancia, misma unidad de operación	GSM: Misma instancia, distinta unidad de operación	GSM: Instancia distinta	Modelo actual modernizado	Híbrido de un software ERP básico (SAP) con funcionalidades específicas de OPS
	1(a)	1(b)	1(c)	2	3
1 Gobernanza de la Organización Panamericana de la Salud Capacidad para responder a los mandatos de los Cuerpos Directivos de la OPS. (La Junta de Gobernanza del GSM puede vetar o asignar prioridad y recursos a las modificaciones y cambios propuestos para el GSM. La junta está constituida por la OMS y otros organismos que participan en el GSM).	Deficiente La Oficina debe depender de la Junta de Gobernanza del GSM de la OMS.	Deficiente La Oficina debe depender de la Junta de Gobernanza del GSM de la OMS.	Muy bueno La gobernanza es un proceso interno de la Oficina.	Muy bueno La gobernanza es un proceso interno de la Oficina.	Muy bueno La gobernanza es un proceso interno de la Oficina.
2 Facilidad para atender las necesidades específicas de la OPS Algunas opciones podrán adaptarse más fácilmente a los requerimientos de la OPS.	Deficiente El hecho de estar en la misma unidad de operación restringe mucho lo que puede hacer la Oficina.	Regular Alguna capacidad para configurar, pero restringida por el GSM.	Bueno Libertad para configurar y extender, pero restringida por las modificaciones existentes del GSM.	Muy bueno Libertad completa para configurar software.	Muy bueno Libertad completa para configurar software.
3 Capacidad original del software Aunque se supone que todas las opciones proporcionarán el conjunto de funciones que son necesarias para la Oficina, existen diferencias entre ellas que están dadas por la capacidad original del software que se usará.	Bueno Se deben incorporar diversos informes, conversiones de datos y extensiones .	Bueno Se deben incorporar diversos informes, conversiones de datos y extensiones .	Bueno Hay mayor libertad para agregar funciones.	Regular Se requerirá un mayor esfuerzo para incorporar algunas funciones ya existentes en el GSM.	Regular Se requerirá un mayor esfuerzo para incorporar algunas funciones ya existentes en el GSM.
4 Apoyo a la gerencia basada en resultados Todas las opciones deben tener la misma capacidad para apoyar la gerencia basada en resultados.	Muy bueno Todas las opciones tendrán la misma capacidad para apoyar la gerencia basada en resultados.	Muy bueno Todas las opciones tendrán la misma capacidad para apoyar la gerencia basada en resultados.	Muy bueno Todas las opciones tendrán la misma capacidad para apoyar la gerencia basada en resultados.	Muy bueno Todas las opciones tendrán la misma capacidad para apoyar la gerencia basada en resultados.	Muy bueno Todas las opciones tendrán la misma capacidad para apoyar la gerencia basada en resultados.
5 Interoperabilidad La interoperabilidad se concentra en los beneficios que se logran al integrar la información, seguir los procesos institucionales desde su inicio hasta su fin, y favorecer el trabajo entre las diferentes entidades organizacionales.	Bueno La interoperabilidad es facilitada por una base de datos común y procesos integrados.	Bueno La interoperabilidad es facilitada por una base de datos común y procesos integrados.	Bueno La interoperabilidad es facilitada por una base de datos común y procesos integrados.	Deficiente Es más complicado integrar los sistemas internos.	Bueno La interoperabilidad es facilitada por una base de datos común y procesos integrados.
6 Rendición de cuentas La disponibilidad de flujos de trabajo, informes y herramientas de auditoría normalizados permitirá el examen oportuno de las acciones individuales en el contexto de los compromisos de desempeño.	Bueno El GSM ofrece la funcionalidad básica que se necesita.	Bueno El GSM ofrece la funcionalidad básica que se necesita.	Muy bueno El GSM proporciona una base sólida que se puede incrementar fácilmente.	Deficiente Es preciso crear las herramientas apropiadas y comenzar desde cero.	Muy bueno El SAP proporciona una base sólida que se puede incrementar fácilmente.
7 Mejores prácticas Capacidad de adoptar las mejores prácticas definidas por la industria. Las 'mejores prácticas' están incorporadas en las soluciones ERP pero también podrían incorporarse en la opción del modelo actual modernizado.	Muy bueno Todas las opciones tienen capacidad para adoptar las mejores prácticas.	Muy bueno Todas las opciones tienen capacidad para adoptar las mejores prácticas.	Muy bueno Todas las opciones tienen capacidad para adoptar las mejores prácticas.	Muy bueno Todas las opciones tienen capacidad para adoptar las mejores prácticas.	Muy bueno Todas las opciones tienen capacidad para adoptar las mejores prácticas.

Factor evaluado	GSM: Misma instancia, misma unidad de operación	GSM: Misma instancia, distinta unidad de operación	GSM: Instancia distinta	Modelo actual modernizado	Híbrido de un software ERP básico (SAP) con funcionalidades específicas de OPS
8 Adaptabilidad Capacidad de la opción de hacer cambios de acuerdo a las necesidades y los requerimientos.	Deficiente Obstaculizado por la configuración del GSM y la necesidad de coordinación.	Deficiente Obstaculizado por las extensiones del GSM y la necesidad de coordinación.	Deficiente Obstaculizado por las extensiones del GSM y la necesidad de coordinación.	Muy bueno Libertad para responder rápidamente con poca coordinación externa.	Muy bueno Libertad para responder rápidamente con poca coordinación externa.
9 Catalizador del cambio institucional Las opciones de modernización brindan la oportunidad de ser usadas como un catalizador para el cambio positivo futuro en la Organización.	Regular Vendrá algún cambio con el GSM.	Regular Vendrá algún cambio con el GSM.	Regular Vendrá algún cambio con el GSM.	Deficiente Hay demasiadas oportunidades de seguir seguir haciendo lo mismo de siempre	Muy bueno El esfuerzo para ceñirse en lo posible a un software básico ERP obligará el cambio positivo en la Organización
10 Capacidad de satisfacer los requerimientos del GSM La capacidad de incorporar información de AMRO en el panorama mundial es un requisito obligatorio para todas las opciones.	Muy bueno Todas las opciones cumplirán plenamente con los requerimientos.	Muy bueno Todas las opciones cumplirán plenamente con los requerimientos.	Muy bueno Todas las opciones cumplirán plenamente con los requerimientos.	Muy bueno Todas las opciones cumplirán plenamente con los requerimientos.	Muy bueno Todas las opciones cumplirán plenamente con los requerimientos.
11 Facilidad para actualizar el software Capacidad de la opción para actualizar el software a un costo razonable y con un mínimo esfuerzo. Esta capacidad se ve afectada significativamente cuando el grado de adaptación a la medida y de perfeccionamiento ha sido mayor.	Regular Obstaculizado por el número de extensiones.	Regular Obstaculizado por el número de extensiones.	Regular Obstaculizado por el número de extensiones.	Bueno Los softwares elaborados internamente en la OSP pueden actualizarse en forma progresiva.	Bueno El énfasis en un mínimo de extensiones facilitará actualizar el software en el futuro.
12 Apoyo al sistema de gestión de documentos Un sólido sistema de gestión de documentos permitirá almacenar documentos relacionados y no relacionados con las operaciones conjuntamente con los concernientes al flujo de trabajo, lo cual mejorará la eficiencia y la continuidad de las actividades.	Regular La capacidad limitada del GSM permite almacenar sólo los documentos relacionados con las operaciones.	Regular La capacidad limitada del GSM permite almacenar sólo los documentos relacionados con las operaciones.	Bueno La base del GSM hará más difícil integrar un sistema de gestión de documentos	Muy bueno Es posible integrar un sistema de gestión de documentos independiente.	Muy bueno Es más fácil adquirir un producto completo e integrado de vendedor ERP.
13 Efecto perturbador de la puesta en marcha de un software ERP La puesta en marcha de un sistema ERP (planificación de los recursos empresariales) requiere un gran compromiso de todas las partes de la Organización y los períodos posteriores a su aplicación con frecuencia son difíciles, con una pérdida de la productividad a corto plazo.	Regular Toda aplicación de un software ERP puede causar gran perturbación.	Regular Toda aplicación de un software ERP puede causar gran perturbación.	Regular Toda aplicación de un software ERP puede causar gran perturbación.	Bueno Los efectos de la aplicación de softwares que no son ERP también son perturbadores, pero es más fácil mitigar sus efectos.	Regular Toda aplicación de un software ERP puede causar gran perturbación.
14 Apoyo a las Normas Contables Internacionales para el Sector Público-IPSAS por sus siglas en inglés (y credibilidad y acreditación) Capacidad de un sistema para someterse con éxito al escrutinio de los auditores y generar confianza en la información notificada. Este es un requisito previo para todas las opciones, pero depende de la elección en la forma como se implantará con respecto a la separación de obligaciones y la asignación de funciones dentro del sistema.	Muy bueno Los auditores conocen los principales softwares comerciales.	Muy bueno Los auditores conocen los principales softwares comerciales.	Muy bueno Los auditores conocen los principales softwares comerciales.	Muy bueno Los sistemas internos pueden someterse con éxito al escrutinio de las auditorías.	Muy bueno Los auditores conocen los principales softwares comerciales.

Factor evaluado	GSM: Misma instancia, misma unidad de operación	GSM: Misma instancia, distinta unidad de operación	GSM: Instancia distinta	Modelo actual modernizado	Híbrido de un software ERP básico (SAP) con funcionalidades específicas de OPS
15 Disponibilidad de conocimientos institucionales La capacidad de ejercer un efecto multiplicador en los conocimientos institucionales y del sistema antiguo repercutirá en el éxito de la adopción del sistema	Bueno El conocimiento que la Oficina tiene del GSM es limitado, pero puede aprovecharse el de la OMS.	Bueno El conocimiento que la Oficina tiene del GSM es limitado, pero puede aprovecharse el de la OMS.	Bueno El conocimiento que la Oficina tiene del GSM es limitado, pero puede aprovecharse el de la OMS.	Muy bueno Se cuenta con conocimientos que son fundamentales para el éxito.	Regular Los conocimientos ayudarán a configurar el SAP, pero el conocimiento que tiene la Oficina del SAP es limitado.
16 Disponibilidad de asistencia técnica externa La asistencia técnica disponible para los paquetes de software de ERP proporciona un fondo común más amplio de posible apoyo y aumenta las probabilidades de resultados fructíferos.	Bueno Existen muchas empresas que brindan asistencia técnica para el software de Oracle, pero no para el GSM o las extensiones de la OPS.	Bueno Existen muchas empresas que brindan asistencia técnica para el software de Oracle, pero no para el GSM o las extensiones de la OPS.	Bueno Existen muchas empresas que brindan asistencia técnica para el software de Oracle, pero no para el GSM o las extensiones de la OPS.	Deficiente Ningún tercero estará familiarizado con las aplicaciones de la OPS.	Muy bueno Existen muchas empresas que brindan asistencia técnica para el software del SAP, pero no para las extensiones de la OPS.
17 Apoyo a la continuidad de las operaciones Todas las opciones garantizarán la disponibilidad del sistema y su información.	Muy bueno Se garantizará la disponibilidad del sistema y su información.	Muy bueno Se garantizará la disponibilidad del sistema y su información.	Muy bueno Se garantizará la disponibilidad del sistema y su información.	Muy bueno Se garantizará la disponibilidad del sistema y su información.	Muy bueno Se garantizará la disponibilidad del sistema y su información.
18 Limitaciones geográficas La base de datos integrada y la aplicación basada en la Internet permiten el acceso en cualquier momento.	Muy bueno Todas las aplicaciones estarán habilitadas en la Web y cumplirán este requisito.	Muy bueno Todas las aplicaciones estarán habilitadas en la Web y cumplirán este requisito.	Muy bueno Todas las aplicaciones estarán habilitadas en la Web y cumplirán este requisito.	Muy bueno Todas las aplicaciones estarán habilitadas en la Web y cumplirán este requisito.	Muy bueno Todas las aplicaciones estarán habilitadas en la Web y cumplirán este requisito.
19 Apoyo a las aplicaciones de las oficinas de país Capacidad de integrar las aplicaciones de las oficinas de país con el sistema de información gerencial de la institución.	Regular Integración restringida con software que no sea del GSM.	Regular Integración restringida con software que no sea del GSM.	Bueno Proporciona más control para integrar aplicaciones que no sean del GSM.	Muy bueno Proporciona un control total para integrar otras aplicaciones.	Muy bueno Proporciona un considerable control para integrar otras aplicaciones.
20 Vulnerabilidad a la tecnología Elección de un sistema que pueda fácilmente recibir asistencia técnica y ser actualizado a lo largo de los años.	Bueno Más resistente a los riesgos de la tecnología causados por una base grande de usuarios y el liderazgo de los vendedores.	Bueno Más resistente a los riesgos de la tecnología causados por una base grande de usuarios y el liderazgo de los vendedores.	Bueno Más resistente a los riesgos de la tecnología causados por una base grande de usuarios y el liderazgo de los vendedores.	Deficiente Los sistemas elaborados internamente en la Oficina anquilosan más fácilmente.	Bueno Más resistente a los riesgos de la tecnología causados por una base grande de usuarios y el liderazgo de los vendedores.

Apéndice B. Comparación de los costos

CATEGORÍA DEL COSTO	GSM con la misma unidad operativa	GSM con una unidad operativa distinta	GSM como una instancia distinta	Modelo actual modernizado	SAP con extensiones mínimas
	1 (a)	1 (b)	1 (c)	2	3
Costos de la introducción del sistema					
Introducción de la cobertura del GSM					
Licencias iniciales de software de ERP	0	0	0	Incluidas en los costos iniciales	2.500.000
Instalación y configuración iniciales	8.497.509	25.340.000	24.290.000	41.040.000	24.290.000
Informes, interfaces, conversiones de datos y extensiones (RICE)	16.240.000	16.240.000	15.630.000	no corresponde	9.900.000
Corrección previa de los problemas actuales del GSM	9.825.600	9.825.600	9.825.600	no corresponde	no corresponde
Sustracción de los costos internos de personal	-11.360.000	-11.360.000	-11.360.000	-10.900.000	-12.820.000
<i>Subtotal</i>	<i>23.203.109</i>	<i>40.045.600</i>	<i>38.385.600</i>	<i>30.140.000</i>	<i>23.870.000</i>
Introducción de otro software					
Modernización del SEP	1.670.000	1.670.000	1.670.000	1.670.000	1.670.000
Gestión de documentos y CRM (software, instalación y desarrollo)	5.850.000	5.850.000	5.850.000	5.850.000	5.850.000
Otros costos del proyecto (material didáctico, apoyo de idiomas, espacio de oficina)	3.660.000	3.660.000	3.660.000	4.160.000	4.160.000
<i>Subtotal</i>	<i>11.180.000</i>	<i>11.180.000</i>	<i>11.180.000</i>	<i>11.680.000</i>	<i>11.680.000</i>
TOTAL de la introducción	34.383.109	51.225.600	49.565.600	41.820.000	35.550.000
Instalación de nuevas versiones del software					
Costos de la renovación del software (invertidos el sexto año)	4.600.000	4.600.000	27.500.000	0	0
Total de la renovación del software	4.600.000	4.600.000	27.500.000	0	0
Costos recurrentes (anuales, tras la estabilización)					
Costos normales operativos del sistema (incluidos los costos recurrentes del hardware)	4.170.000	4.170.000	8.077.120	6.378.000	5.174.000
Sustracción de los costos internos de personal	-1.428.000	-1.428.000	-1.428.000	-1.428.000	-1.428.000
Derechos de la licencia del software	840.000	840.000	840.000	790.000	990.000
Costos operativos del SEP	334.000	334.000	334.000	334.000	334.000
Total de los costos recurrentes	3.916.000	3.916.000	7.823.120	6.074.000	5.070.000

- - -