



ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DA SAÚDE
ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE



50ª SESSÃO DO CONSELHO DIRETOR

Washington, D.C., EUA, 27 de setembro a 1º de outubro de 2010

Tema 4.3 da agenda provisória

CD50/7 (Port.)

20 de agosto de 2010

ORIGINAL: INGLÊS

MODERNIZAÇÃO DO SISTEMA DE INFORMAÇÃO PARA GESTÃO DA RSPA (PMIS)

Introdução

1. O Comitê do Sistema de Informação para Gestão (PMIS) da Repartição Sanitária Pan-Americana (RSPA) foi incumbido de avaliar diversas opções para modernizar os múltiplos componentes do sistema de informação gerencial da Repartição. Para isso, o Comitê do PMIS elaborou os princípios orientadores do Sistema e examinou as funções habilitadoras dos processos empresariais da RSPA. Com base no exame desses processos, o Comitê do PMIS analisou várias opções.

2. O presente relatório apresenta os resultados desse trabalho, inclusive os Princípios Orientadores, um resumo da análise dos processos empresariais e uma análise das opções e seus custos. Esses resultados foram também apresentados e discutidos pela 146ª Sessão do Comitê Executivo, em junho de 2010. Devido a isso, este relatório aborda também a resultante Linha de Ação que pediu uma análise mais profunda das opções consideradas pelo Comitê Executivo como as mais vantajosas para a OPAS.

Antecedentes

3. O Sistema de Informação para Gestão da RSPA desempenha um papel essencial no efetivo apoio que dá à prestação de cooperação técnica aos Estados Membros. Em 2008, o 48º Conselho Diretor autorizou (Resolução CD48.R1) o uso de fundos da Conta *Holding* para fazer análises, estudar opções e emitir recomendações para modernizar o Sistema de Gestão Institucional de RSPA (descrito mais detalhadamente nos documentos CD48/22 e CE144/25). Isso levou à criação do Comitê do Sistema de Gestão Institucional (CMS). Depois da reunião de 2010 do Subcomitê para Programas, Orçamento e Administração (SPBA), ficou claro a todos os interessados que a terminologia usada

nesses relatórios pode ser muito confusa. Em consequência, o nome foi mudado para Sistema de Informação para Gestão da RSPA (PMIS).

4. A implantação do Sistema de Gestão Global (GSM) da Organização Mundial da Saúde (OMS) serviu para induzir a RSPA a um reexame de seus sistemas para determinar o grau da modernização que seria aconselhável e considerado útil para a Organização. A RSPA está comprometida a atender aos requisitos do GSM do OMS. Com esse fim, todas as opções apresentadas aos Órgãos Diretivos da OPAS responderão a esses requisitos.

5. Para explorar as opções de modernização disponíveis, o Comitê do PMIS seguiu um amplo processo consultivo que abrangeu todos os níveis da Organização. O Comitê preparou quatro documentos para a análise pelo Conselho Diretor: Os Princípios Orientadores, incluindo uma síntese comparativa dos Princípios Orientadores da OPAS e a OMS; Resumo da Análise de Processos Empresariais; e Opções e Análise de Custo. Esses documentos são descritos brevemente nos seguintes subparágrafos e juntados como anexos.

(a) **Princípios orientadores:** Esses princípios orientarão os esforços futuros para modernizar o PMIS. O Anexo A apresenta esses Princípios Orientadores. Além disso, o Anexo B apresenta um quadro que mostra as diferenças entre os Princípios Orientadores da OPAS e da OMS.

(b) **Análise de Processos Empresariais:** Foi esta a primeira vez que a RSPA documentou rigorosamente os seus processos empresariais, que agora servem de base para outra análise e otimização dos processos e trabalho da Organização. Durante a análise de Processos Empresariais, o Comitê de PMIS pôde salientar necessidades específicas da RSPA que devem ser levadas em conta em qualquer modernização do PMIS. Estes se relacionam com (a) a situação jurídica da OPAS como organização independente; (b) os mandatos dos Órgãos Diretivos da OPAS que podem diferir dos da Assembleia Mundial da Saúde; (c) Delegações específicas de autoridade na RSPA; e (d) necessidades de processos empresariais excepcionais. Estes são descritos mais detalhadamente no Anexo C, Resumo da Análise de Processos Empresariais.

(c) **Análise de opções e custos:** Cinco opções foram avaliadas:

(i) Três variações do GSM da OMS:

- o GSM com uso do mesmo modelo de base de dados e da mesma unidade operacional que outros Escritórios Regionais da OMS e semelhante à da UNAIDS,

- o GSM com uso do mesmo modelo de base de dados, mas uma unidade operacional diferente e um conjunto separado de livros; e
 - o GSM como um modelo separado, que é essencialmente uma cópia em branco do GSM instalada separadamente para uso da RSPA.
- (ii) O Modelo Atual modernizado – Isto representa uma melhora dos módulos existentes do Sistema de Informação para Gestão de RSPA; e
- (iii) Um produto de software de Planejamento de Recursos Empresariais (ERP) de referência combinado com funcionalidade específica da OPAS. Esta opção representa a oportunidade de implementar uma solução de ERP com o mínimo possível de modificações.
- (d) **Anexo D** apresenta um resumo da análise de opções e custos, incluindo diversas vantagens e desvantagens relacionadas e não apreçadas das opções, e estimativas dos custos para implementar e operar cada opção num período de dez anos.
6. Em junho de 2010, depois de discutir o tema 4.2. Modernização do PMIS, o Comitê Executivo aprovou a seguinte linha de ação (Documento CE146/FR):
- “Após a discussão, o Comitê Executivo respaldou a modernização do Sistema de Informação para Gestão da RSPA e aprovou os seus Princípios Orientadores. Tendo em mente a condição jurídica separada da OPAS e outros fatores, o Comitê recomendou as opções 1(c) e 3 como as mais vantajosas para a modernização do PMIS e solicitou uma análise mais detalhada daquelas duas opções, inclusive os riscos e custos pertinentes a sua implementação. O Comitê Executivo pediu também um diálogo detalhado com a OMS e outras entidades envolvidas no GSM, assim como com outros órgãos das Nações Unidas que usam o software de SAP, a fim de obter melhores informações sobre sua operação.
 - “O Comitê Executivo solicitou que os Estados Membros permanecessem envolvidos enquanto eram preparados os novos documentos para o Conselho Diretor e incorporados os resultados dos diálogos mencionados. Pediu também que a Diretora apresentasse um plano financeiro que incluísse fontes de financiamento propostas e esforços para captação de recursos.”
7. Enquanto Anexo D apresenta a análise de todas as opções, as recentes discussões com a OMS e a orientação do Comitê Executivo de OPAS acima mencionada levam o presente documento se concentrar nas Opções 1a, 1c e 3.
8. Opção 1a: Nesta opção, a RSPA dividiria o mesmo modelo (ou seja, a mesma base de dados e o mesmo código de aplicação) do GSM, bem como a mesma unidade operacional que está sendo usada atualmente na sede da OMS, em outros Escritórios Regionais da OMS e em outras organizações a ela filiadas, como a UNAIDS.

9. Opção 1c: Nesta opção, a RSPA teria sua própria cópia ou “instância” do GSM, independente da OMS. Isto significa que RSPA começaria com uma cópia do software do GSM e sua própria base de dados, vazia. A RSPA poderia modificar esse aspecto para atender a suas necessidades; e poderia implementar qualquer característica adicional para acomodar os mandatos dos Órgãos Diretivos da OPAS, sem necessidade de coordenar com o mecanismo de governança do Sistema do GSM. Seriam usadas interfaces para integrar informações entre os modelos da OMS e da OPAS, a fim de lograr a transparência da visão global da OMS.

10. Opção 3: Esta opção foi proposta para dar ao ERP uma alternativa que pudesse ser executada o mais perto possível de um produto de software de referência, com um mínimo de ajustamento. Esse enfoque poderia reduzir significativamente os custos tanto da implementação inicial como de atualizações posteriores.

Conclusões

11. A modernização do PMIS beneficiará a Organização nos seguintes aspectos: (a) responsabilidade pelos resultados, (b) melhor colaboração, (c) disponibilidade de informação e transparência, (d) adaptabilidade, (e) coordenação com a OMS, (f) administração de recursos humanos, (g) apoio a operações de emergência e (h) ganhos em eficiência operacional. O Anexo C, Resumo da Análise de Processos Empresariais, inclui uma discussão detalhada dos benefícios gerais possíveis, que justificariam o investimento na modernização.

12. A análise detalhada da Opção 1^a, no Anexo D, indica que esta opção não seria apropriada para a OPAS. A Repartição não recomenda a Opção 1a, embora seja esta a preferida pela OMS, pelas seguintes razões: segundo o Assessor Jurídico da OPAS, a Opção 1a apresenta o mais alto risco de interferência na governança e independência jurídica da OPAS, e é constitucionalmente imprópria. A adoção da Opção 1a pressupõe a divisão de importantes funções administrativas com a OMS, o que viria alterar o modelo empresarial e operacional da RSPA. Tal ação pode implicar a cessão do controle dessas funções de uma forma incompatível com a situação jurídica da OPAS, inclusive o risco de interferência nas responsabilidades fiduciárias da Repartição. Também pressupõe o uso do Centro Global de Serviços, localizado em Kuala Lumpur, sujeito a negociação com a OMS, o que poderia limitar a capacidade da Repartição para ressaltar a qualidade dos serviços a suas Representações nos Países e aos Estados Membros. Com a estrutura atual do GSM, seria necessária uma separação dos dados, a fim de assegurar que informações da RSPA não possam ser modificadas por pessoa alguma fora da Repartição. Além disso, a versão atual do GSM carece de certa funcionalidade, de as Representações da OPAS necessitam, o que exigiria uma modificação do GSM e coordenação com todos

os seus outros usuários. Embora esta opção tenha o mais baixo custo de implementação, os custos recorrentes reais da participação no GSM estão por ser negociados e esclarecidos com a OMS. Há também o risco de que a OPAS não disponha dos recursos necessários ou de capacidade de organização interna para executar esta opção sem perícia externa adicional e sem custo. Considerados os planos de curto prazo da Oracle para apoio ao software, tanto a Repartição como a OMS teriam de atualizar o software básico da Oracle (usado pelo GSM) da versão 11 para a versão 12. Isso representaria outras perturbações organizacionais e poderia resultar em custo adicional.

13. A análise detalhada da Opção 1c, no Anexo D, indica que esta opção não seria apropriada para a RSPA pelas seguintes razões: a OMS indicou que não poderia apoiar esta opção devido a limitações de recursos humanos. A OMS recomendou não escolher esta opção porque a RSPA não teria capacidade ou conhecimento para administrar o GSM; seria preciso que os técnicos tivessem familiaridade com o grau de complexidade e nível de personalização e com as extensões incorporadas ao GSM, muitas das quais seriam irreversíveis. A complexidade do GSM inibirá a capacidade da Repartição de responder eficientemente a necessidades e oportunidades cambiantes. Além disso, como na Opção 1a, haveria necessidade de melhorar o software básico da Oracle, da versão 11 para a R12, o que implicaria custo adicional e perturbação organizacional.

14. A RSPA recomenda a Opção 3 pelas seguintes razões: a Opção 3 não apresenta risco algum para a independência ou governança da OPAS. Representa um enfoque bem-sucedido à implementação de sistemas de ERP que foi demonstrada por outros órgãos das Nações Unidas, como a União Internacional de Telecomunicação. Esta opção apoiará os Estados Membros das seguintes formas: (a) facilitando uma descentralização de processos empresariais mais próxima daqueles que recebem serviços e melhorando, portanto, a qualidade destes; (b) permitindo modificações de aspectos e processos empresariais a fim de dar melhor e mais rápido apoio às respostas em situações de emergência; e (c) proporcionando informações de melhor qualidade e oportunidade, para apoiar uma tomada de decisões melhor e mais rápida. Alguns produtos de ERP disponíveis nesta opção oferecem compatibilidade da referência com as normas e regulamentos das Nações Unidas, o que simplificaria o software, os processos empresariais e futuras atualizações. A implementação de uma versão atual do software eliminará a necessidade de uma atualização maior nos próximos dez anos ou mais. Ao buscar um enfoque de referência, isto proporcionará outro elemento catalisador para simplificar e dinamizar os processos empresariais. A RSPA estaria em condições de informar a OMS no momento adequado e de responder a todos os requisitos do GSM por meio de interfaces.

15. O cronograma abaixo, que representa a modernização com a Opção 3, exigirá um projeto de implementação escalonada por dois anos, precedido por um período de planejamento pré-projeto. O período de planejamento pré-projeto incluirá tempo para a

elaboração detalhada do projeto de implementação, simplificação e melhoramento de processos empresariais, preparação de dados e um processo de licitação competitiva para selecionar o melhor sistema de ERP disponível. O projeto de implementação terá duas fases. A Fase 1 incluirá módulos de Recursos Humanos e Gestão de Programas, e começará em julho de 2012. A implementação do software para a Fase 1 terminará em junho de 2013, seguida de apoio à entrada de dados para apoiar o uso do módulo de Gestão de Programas, começando com o período de planejamento de 2014 (novo biênio e novo plano estratégico da OPAS). A Fase 2 incluirá módulos de Finanças, Folha de Pagamento e Compras; começará em julho de 2013 e terminará em junho de 2014. Uma parte do orçamento de total de aproximadamente US\$10 milhões seria financiada com recursos da Conta *Holding* para pagar pela Fase 1, com o restante de cerca de US\$10,3 milhões para a Fase 2 a ser financiado com o fundos de um mecanismo da Taxa de Ocupação de Posto (POC) imposta a todos os postos financiados pela OPAS e/ou levantados através de mobilização de recursos.

FASE DO PROJETO	CUSTO (\$ milhões)	2011				2012				2013				2014			
		T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
Atividade Pré-Projeto																	
Planejamento do projeto e licitação competitiva	0,0		0,0														
Fase 1																	
Gestão de Recursos Humanos e Programas	10,0					5,0		5,0									
Preparação da Gestão de Programas para 2014	0,3									0,3							
Fase 2																	
Finanças, Compras. Folha de Pagamento	10,0									5,0		5,0					
Custo TOTAL	20,3																

Cronograma Orçamentário	2011	2012	2013	2014
Financiamento necessário (\$ milhões)	0,0	5,0	10,3	5,0

Ação do Conselho Diretor

16. Convida-se o Conselho Diretor a:

- Tomar nota da análise contida neste relatório.
- Considerar as opções apresentadas para a modernização, juntamente com suas vantagens, desvantagens e custos.
- Selecionar uma opção para a modernização do PMIS.
- Aprovar o cronograma e o orçamento para execução do projeto de modernização PMIS

Anexos

- A – Princípios orientadores para modernização do Sistema de Informação para Gestão da RSPA (PMIS)
- B – Síntese Comparativa dos Princípios orientadores dos Sistemas de Informação para Gestão da OPAS e da OMS
- C – Resumo da análise de processos empresariais – Apoio à modernização do Sistema de Informação de estão da RSPA (PMIS)
- D – Opções e análise de custos para Modernização do Sistema de Informação para Gestão da RSPA (PMIS)
- E – Formulário analítico para vincular temas da agenda com mandatos da organização
- F – Projeto de resolução
- G – Relatório sobre as implicações financeiras e administrativas para a Secretaria do projeto de resolução



Princípios orientadores

para modernização do Sistema de

Informação para Gestão da RSPA (PMIS)

**Comitê PMIS
BPB.060.ALL.001
Fevereiro de 2010**

Índice

A. INTRODUÇÃO	1
B. PRINCÍPIOS ORIENTADORES CENTRAIS	1
B.1. FORTALECER A ADMINISTRAÇÃO	1
B.2. PROCESSOS ADMINISTRATIVOS.....	4
B.3. OPERAR COMO UMA ORGANIZAÇÃO MULTILÍNGUE	5
B.4. ENTENDIMENTOS PARA PARCERIAS FORMAIS.....	6
C. GESTÃO DE PROGRAMAS.....	7
C.1. FUNÇÃO DOS RESULTADOS	7
C.2. ACORDO SOBRE O PAPEL DA ORGANIZAÇÃO	8
C.3. PLANOS BIENIAIS DE TRABALHO (BWPs).....	9
C.4. PLANEJAMENTO COLABORATIVO.....	10
C.5. USO DE RECURSOS FINANCEIROS	12
C.6. PROGRAMA ANALÍTICO E MONITORAÇÃO FINANCEIRA.....	13
D. FINANCIAMENTO DA ORGANIZAÇÃO	14
D.1. MANUTENÇÃO DA CREDIBILIDADE E DA CONFIANÇA.....	14
D.2. ESTABILIDADE FINANCEIRA A LONGO PRAZO.....	15
D.3. EFICIÊNCIA OPERACIONAL	17
D.4. ADMINISTRAÇÃO DOS FUNDOS EM ESPÉCIE E OPERAÇÕES DA TESOURARIA	18
E. RECURSOS HUMANOS NA ORGANIZAÇÃO.....	19
E.1. ALINHAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	19
E.2. HABILIDADES E COMPETÊNCIAS DE FUNCIONÁRIOS E EQUIPES	20
E.3. CONDIÇÕES DE SERVIÇO E MECANISMOS CONTRATUAIS	21
E.4. MAIOR AUTONOMIA PARA GERENTES E FUNCIONÁRIOS	21
E.5. COLETA E MANUTENÇÃO DE DADOS DE RECURSOS HUMANOS.....	22
F. APOIO OPERACIONAL – FOLHA DE PAGAMENTO.....	23
F.1. PAGAMENTO TEMPESTIVO DOS OLERITES E DOS BENEFÍCIOS	23
F.2. ADMINISTRAÇÃO EFICAZ DOS SERVIÇOS DE FOLHA DE PAGAMENTO	24
F.3. PRONTIDÃO NO ATENDIMENTO AOS CLIENTES DA FOLHA DE PAGAMENTO.....	24
G. APOIO OPERACIONAL – COMPRAS.....	24
G.1. PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE COMPRAS AOS ESTADOS MEMBROS	24
G.2. UMA SOLUÇÃO PARA COMPRAS	25
G.3. UMA ABORDAGEM PROATIVA DE AQUISIÇÕES.....	25
G.4. EFICÁCIA NAS COMPRAS	26
H. APOIO OPERACIONAL – INVENTÁRIO	27
H.1. INVENTÁRIO	27
I. APOIO OPERACIONAL – GESTÃO DE CONHECIMENTOS E COMUNICAÇÃO	27
I.1. GESTÃO DE CONHECIMENTOS E COMUNICAÇÃO.....	27
J. APOIO OPERACIONAL – ADMINISTRAÇÃO DE VIAGENS	29
J.1. PLANEJAMENTO DE VIAGENS E REUNIÕES	29
J.2. ACOMPANHAMENTO DO STATUS DE APROVAÇÃO DA VIAGEM.....	29
K. APOIO OPERACIONAL – ADMINISTRAÇÃO DE REUNIÕES	31

K.1. ADMINISTRAÇÃO DE REUNIÕES	31
L. APOIO OPERACIONAL – ADMINISTRAÇÃO DE REGISTROS	31
L.1. ADMINISTRAÇÃO DE REGISTROS.....	31
M. APOIO OPERACIONAL – TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO.....	32
M.1. TICS COMO AGREGANTES DE VALOR.....	32
M.2. RELAÇÃO CUSTO BENEFÍCIO DOS SERVIÇOS DE TIC.....	33
M.3. CONTINUIDADE E INTEGRIDADE DE SERVIÇOS TIC	34
N. SUPERVISÃO E RESPONSABILIDADE	34
N.1. SEGURANÇA DAS INFORMAÇÕES	34
N.2. AUDITORIA.....	35
N.3 <i>AVALIAÇÃO INDEPENDENTE</i>	35
O. GLOSSÁRIO	36
P. SIGLAS	42

A. Introdução

O futuro Sistema de Informação para Gestão (PMIS) da Repartição Sanitária Pan-americana (RSPA) constará de um sistema de informações automatizado que apoiará diversas funções preparatórias fundamentais da Organização, inclusive, porém não limitadas às áreas de planejamento, gestão de programas, orçamento, finanças, recursos humanos, folha de pagamento, compras e avaliação. A RSPA decidiu modernizar o seu sistema atual para atender às exigências do Sistema de Gestão Global da OMS (GSM). O Diretor posteriormente criou o Comitê de PMIS para conduzir este processo de modernização. O Comitê de PMIS conduziu uma iniciativa de consultas para desenvolver os Princípios Orientadores do futuro sistema. Os resultados desta iniciativa são apresentados neste documento, e os princípios orientarão as atividades de modernização do PMIS.

B. Princípios orientadores centrais

B.1. Fortalecer a administração

Fortalecer a administração em todos os níveis da Repartição Sanitária Pan-Americana

- B.1.1. Todos os componentes e atividades relacionadas à modernização do Sistema de Informação para Gestão da RSPA deverão apoiar a missão da Organização.
- B.1.2. O Sistema de Informação para Gestão da RSPA assegurará o atendimento das necessidades institucionais dos usuários programáticos e administrativos das entidades regionais, sub-regionais e de cada país.
- B.1.3. Todas as regras e procedimentos gerenciais e administrativos serão examinados e aprimorados para permitir a apresentação mais eficaz do resultado dos programas técnicos de saúde. O resultado deverá ser a diminuição da carga administrativa das equipes gerenciais.
- B.1.4. O fluxo de trabalho eletrônico e de assinaturas será implantado onde necessário. Esta iniciativa será apoiada por manuais de orientação que estarão disponíveis, claramente enunciados, facilmente compreendidos e relevantes às necessidades de todas as comunidades de usuários.

- B.1.5. As políticas e os procedimentos serão sistematicamente aplicados a todos os níveis da Repartição. A execução dos processos empresariais será adaptável às mudanças através de um processo de governança estabelecido.
- B.1.6. As funções e responsabilidades de cada processo empresarial serão claramente definidas para que o significado seja o mesmo independentemente de onde o trabalho seja executado ou a quem seja atribuído.
- B.1.7. Os elementos clareza de responsabilidade, governança e aplicação da regulamentação adequada estarão congruentes com a Estrutura de Responsabilidade da OPAS. Isto se estenderá a todos os níveis da RSPA.
- B.1.8. A atribuição formal de responsabilidades levará em consideração os elementos responsabilidade, prestação de contas e autoridade.
- B.1.9. As informações estarão uniformemente disponíveis para todas as equipes de toda a região, segundo as políticas estabelecidas.
- B.1.10. Os funcionários responsáveis pela gestão dos programas terão acesso às informações de PMIS para tomar decisões necessárias em tempo real e administrar os seus planos bienais de trabalho (BWP) sem que para isso tenham que se tornar especialistas administrativos.
- B.1.11. A ênfase sobre o controle interno de transações da Repartição sofrerá alteração e deixará seguir o modelo *ex-ante* (antes do evento), passando para o *ex-posto* (depois do evento). Para isso, será necessária uma grande mudança no comportamento administrativo, nas habilidades e competências, sendo que todos estes elementos serão complementados pelas devidas atribuições de autoridade.
- B.1.12. As auditorias internas e externas manterão a separação das responsabilidades e a integridade do trabalho da Repartição através da adoção de controles gerais e da implantação de trilhas de auditoria.
- B.1.13. Os funcionários poderão acessar o Sistema de Informação para Gestão da RSPA, segundo as suas funções e responsabilidades,

independentemente da localização física dos mesmos no dado momento.

- B.1.14. A RSPA manterá o cumprimento das decisões dos Órgãos Diretivos.
- B.1.15. A RSPA estabelecerá um processo regional de governança para assegurar que políticas regionais, processos e regras empresariais e administrativas sejam elaboradas de forma a refletir as exigências em todos os níveis, coordenando as ações com OMS quando for o caso.
- B.1.16. As regras, políticas e procedimentos permitirão o escalonamento das operações e serão receptivos em relação às exigências apresentadas pelas operações de emergência.
- B.1.17. Os relatórios estarão disponíveis para todos os interessados (Estados Membros, doadores e outros sócios), segundo as normas definidas.
- B.1.18. As políticas de retenção e arquivamento de informações serão revisadas para garantir a disponibilidade adequada das mesmas.
- B.1.19. O Sistema de Informação para Gestão da RSPA atenderá as exigências do Sistema de Gestão Global (GSM) da OMS.
- B.1.20. Quando necessário, o Sistema de Informação para Gestão da RSPA permitirá diferenças relativas à OMS nas áreas de regras, políticas e procedimentos.
- B.1.21. Ao implantar software comercial, a RSPA se esforçará para modificar seus processos empresariais, visando adotar as capacidades locais e limitar a customização para facilitar o suporte e as atualizações dos mesmos (upgrades).
- B.1.22. A interoperabilidade será um dos principais objetivos da modernização do PMIS.

B.2. *Processos administrativos*

Enxugar os processos administrativos nas áreas de implantação de programas, orçamento, finanças, recursos humanos, compras e logística, permitindo o planejamento mais eficaz no uso dos recursos humanos e financeiros

- B.2.1. A descentralização da tomada das decisões administrativas será incentivada para que os serviços sejam prestados o mais próximo possível dos usuários.
- B.2.2. Será implantado um modelo de prestação de serviços econômico e relevante às necessidades da Repartição.
- B.2.3. Serão estabelecidos indicadores de desempenho para permitir a monitoração das tarefas de apoio administrativo com relação às metas de serviço estabelecidas.
- B.2.4. Os serviços administrativos serão formulados de maneira que não fiquem limitados a um determinado local geográfico, permitindo, assim, flexibilidade de desempenho nas atividades.
- B.2.5. Será elaborada e implantada uma metodologia padrão para cálculo de custos, visando aspectos relevantes do planejamento e da implantação de programas.
- B.2.6. Materiais de treinamento e de orientação estarão disponíveis para todos os funcionários, segundo suas funções, responsabilidades e necessidades de aprendizagem.
- B.2.7. Será estabelecido um sistema plenamente integrado para assegurar o fluxo de informações entre os processos que devem apoiar a eliminação dos silos de informações e prestar suporte ao cumprimento dos objetivos de gestão empresarial.
- B.2.8. Quando aplicável, a RSPA adotará o sistema de autoatendimento.
- B.2.9. Os processos administrativos que não exigem intervenção humana serão automatizadas o tanto quanto possível.

B.3. Operar como uma organização multilíngue**Operar como uma organização multilíngue com 3 níveis da representação: países, entidades sub-regionais e entidades regionais.**

- B.3.1. Haverá uma única descrição do escopo total da estrutura organizacional da Repartição que inclua todas as suas funções e responsabilidades, bem como os inter-relacionamentos e a localização.
- B.3.2. O apoio e a coordenação entre as entidades orientarão e coordenarão o trabalho da Repartição nos âmbitos país, sub-regional e regional, respectivamente.
- B.3.3. Os planos operacionais (planos bienais de trabalho) serão desenvolvidos pelas entidades do país, dentro do Programa e Orçamento geral, em coordenação com as autoridades nacionais. Ao mesmo tempo, estes garantirão que o trabalho da OPAS seja tempestivo e reflita a agenda mais ampla da Estratégia de Cooperação com o País (ECP).
- B.3.4. Os planos operacionais (planos bienais de trabalho - BWP) são desenvolvidos por entidades sub-regionais, de acordo com o Programa e Orçamento geral, em coordenação com autoridades sub-regionais. Os BWP devem garantir que o trabalho de OPAS seja tempestivo e reflita a agenda mais ampla da Estratégia Sub-regional de Cooperação (SCS).
- B.3.5. A RSPA coordenará a elaboração de políticas e procedimentos que informarão a maneira como a Repartição trabalhará em cada domínio funcional, juntamente com as suas entidades regionais, sub-regionais e do país.
- B.3.6. As entidades do país proporcionarão insumos para a formulação das políticas e dos procedimentos regionais necessários para assegurar o alinhamento às necessidades e situações do país, e para atuar como um importante vínculo com o trabalho institucional realizado na Sede.
- B.3.7. Todas as informações necessárias ao relatório global ou regional estarão disponíveis em inglês.

- B.3.8. Os relatórios serão disponibilizados nos quatro idiomas oficiais da OPAS.
- B.3.9. As interfaces com os usuários serão formuladas tendo-se em mente as necessidades dos funcionários, sendo que prioridade será dada ao inglês e espanhol, seguidos pelo português e francês.

B.4. Entendimentos para parcerias formais

Os entendimentos para estabelecer parcerias formais operarão dentro da estrutura programática e normativa de OPAS, visando apoiar o mandato da Organização na área de saúde.

- B.4.1. A relação entre as parcerias ou instituições e a OPAS é administrada segundo as políticas definidas pela OPAS.
- B.4.2. Os serviços administrativos prestados aos parceiros serão integrados ao modelo empresarial para fins jurídicos e administrativos, conforme indicarem os documentos Acordo de Serviços Administrativos, Termos de Referência ou Memorandos de Entendimento.
- B.4.3. Qualquer parceria ou entidade que for abrigada por um Acordo Administrativo de Serviço ou equivalente usará uma estrutura de relação acordada a por ambas as partes.
- B.4.4. O trabalho das parcerias que contribui para o cumprimento dos resultados esperados pela OPAS e OMS será refletido no PE e no PB da OPAS—juntamente com os recursos associados—e constará na RSPA.
- B.4.5. A OPAS apoiará a agenda de reforma das Nações Unidas, dentro do contexto geral das necessidades da OPAS, em todos os níveis da RSPA.

C. Gestão de Programas

C.1. *Função dos resultados*

Inserir os resultados no núcleo de trabalho da OPAS

- C.1.1. A OPAS planeja e administra seu trabalho dentro de uma estrutura de gestão baseada em resultados. Assim sendo, os programas são desenvolvidos segundo uma estrutura de resultados lógica e coerente. As soluções são elaboradas dentro de uma estrutura hierárquica para refletir uma "cadeia de resultados" na qual cada elemento tem uma relação clara de "causa e efeito" em relação àquelas situadas acima ou abaixo na relação hierárquica formada por: (a) Objetivos estratégicos com os quais os Estados Membros estão comprometidos e que são apoiados pela RSPA, (b) Resultados Esperados a Nível Regional (RER) com os quais a RSPA está comprometida com e é responsável por, e (c) Resultados Específicos Esperados por cada Escritório (OSERs) com os quais as entidades da RSPA estão comprometidas e pelos quais são responsáveis.
- C.1.2. Os resultados formam a base para o planejamento e mobilização de recursos estratégicos e operacionais, bem como para a designação destes a cada uma das entidades AMPES. Os recursos são alocados para produtos/serviços e para OSERs que contribuirão para atingir os RERs e Objetivos Estratégicos.
- C.1.3. Uma entidade AMPES (de um país, sub-região ou região) pode contribuir para atingir diversos RERs através de seus OSERs. Um RER pode ser atingido por muitas entidades, sendo que os resultados e a estrutura de prestação de contas da RBM são as duas principais dimensões administrativas da organização (conforme indicado pela estrutura organizacional). Isso permite analisar "quem" é responsável pelo "que". Na cadeia de resultados, apenas uma solução está relacionada a um resultado de nível superior.

C.2. Acordo sobre o papel da organização

O trabalho a ser desempenhado pela Organização é declarado no Plano Estratégico (PE) e nos Programas e Orçamentos (PO). O PE e os PO são alinhados à Agenda de Saúde para as Américas. O país e as Estratégias de Cooperação Sub-Regionais informam a Agenda de Saúde para as Américas, e todos são alinhados aos objetivos do MTSP da OMS e à Agenda Global de Saúde do Programa Geral de Trabalho da OMS.

C.2.1. O Plano Estratégico da OPAS e os seus planos operacionais (BWPs) são informados pelas Estratégias de Cooperação da Agenda de Saúde para as Américas, Estratégias de Cooperação do País, pelas estratégias estabelecidas no nível sub-regional, pelas prioridades regionais do país, sub-região e região, além do MTSP da OMS, da Agenda Global de Saúde do PGT da OMS, das decisões tomadas pelos Órgãos Diretivos da OPAS, e por fim, pelas obrigações legais da Repartição.

C.2.2. O Plano Estratégico (PE) quinquenal, o BWP e o Orçamento (PO) expressam o trabalho programático acordado da OPAS, e representa o documento orçamentário da Repartição. Contribuições avaliadas e voluntárias serão administradas dentro da estrutura do PE e PO aprovado, podendo ser posteriormente revisado sob a autoridade delegada dos Órgãos Diretivos. O PO é desenvolvido com base nos Objetivos Estratégicos e Resultados Esperados a Nível Regional (RERs) correlatos, através de um processo informado pelas bases. O orçamento é fixado por um período de dois anos e é aprovado pelos Órgãos Diretivos, sendo que a moeda usada é o dólar americano. Os RERs são agrupados segundo o Objetivo Estratégico.

C.2.3. O PE e o PO são publicados e aprovados pelos Órgãos Diretivos e apresentam os resultados orçados de acordo com os seguintes critérios: (a) O orçamento ordinário (contribuições estimadas), (b) as Contribuições Voluntárias, e (c) as entidades sub-regionais e regionais e do país. Além disso, o PE e PO também demonstram a subdivisão agrupada—em dólares ou termos percentuais—das entidades do país, nos níveis sub-regional e regional.

C.2.4. A elaboração do PE e PO tem por base: (a) a definição de resultados e seus indicadores, pontos de comparação e metas por

quinquênio (ou seja, PE) e bienais (ou seja, PO), e (b) a determinação dos recursos necessários para concretizar os resultados por dois anos (conhecido como Programa e Cálculo de Custos de Orçamento). A definição dos resultados é que conduz o processo.

- C.2.5. No PO, os orçamentos refletem os custos para alcançar os Resultados Esperados a Nível Regional (RERs). Esses custos são determinados ao agregar para cima os recursos solicitados pelas entidades responsáveis, em diversos níveis da organização, para atingir os resultados esperados ou parte destes. A preparação do PO é um processo interativo e consultivo. Na época do planejamento operacional, a alocação dos orçamentos aprovados é baseada na responsabilidade pelos resultados e na contribuição de cada nível da organização e da entidade AMPES.
- C.2.6. O planejamento dos recursos humanos é baseado nos resultados planejados pela Organização. A determinação de um orçamento com base nos resultados inclui considerações como disponibilidade de recursos humanos e operacionais. Na época do planejamento operacional, os recursos humanos são: (a) planejados segundo os objetivos, (b) calculados tendo por base o orçamento associado aos resultados no nível de Produtos e Serviços, e (c) expressos no Plano Bienal de Trabalho (BWP).

C.3. Planos bienais de trabalho (BWPs)

Assegurar que os planos bienais de trabalho (BWPs), elaborados por meio de planejamento colaborativo operacional, sejam coerentes, uniformes e harmonizados.

- C.3.1. Os BWPs são desenvolvidos por cada entidade AMPES, e incluem responsabilidades para com os resultados (OSERs) além de representar compromissos para atingir resultados que contribuirão para o alcance dos resultados declarados no PE e PO (RERs).
- C.3.2. A autoridade e a responsabilidade gerencial da OPAS são baseadas na Estrutura de Responsabilidade (RBM). Os administradores da entidade são responsáveis por e têm autoridade sobre os fundos alocados para o trabalho da entidade organizacional que administram. Os gerentes da entidade são responsáveis pelos resultados (OSERs).

- C.3.3. Os BWPs representam 100% do trabalho e dos recursos da entidade, e são planejados e aprovados com base nos resultados apresentados. Quando for necessário revisar ou mudar os OSERs, os BWPs serão revisados e apresentados para a aprovação pela Gerência Executiva (EXM). Quando for necessário revisar ou alterar as RERs, o Plano Estratégico da OPAS será revisado e apresentado para a aprovação pelos respectivos Órgãos Diretivos.
- C.3.4. Os gerentes da entidade podem delegar a outros funcionários (coordenadores do projeto AMPES) a autoridade para incorrer obrigações ou despesas de BWPs aprovados segundo as regulações financeiras e de atribuição de autoridade.
- C.3.5. As alocações são estabelecidas pelas RERs e OSERs. Segundo as regras e regulações aplicáveis, (a) o Gerente de Entidade tem a autoridade para fazer as mudanças e ajustes às alocações entre os projetos AMPES aprovados; (b) o coordenador do projeto AMPES tem autoridade para fazer mudanças nos produtos/serviços do seu projeto, bem como ajustes nas alocações, nos produtos e nos serviços aprovados. Além disso, (c) o funcionário responsável pelos produtos e serviços aprovados tem autoridade para ajustar as tarefas relacionadas a seus produtos e serviços.

C.4. *Planejamento colaborativo*

Estimular o planejamento colaborativo dos programas e de todos os níveis da Repartição

- C.4.1. Muitos programas incluem aspectos organizacionais e técnicos. Uma das metas da RSPA é melhorar e facilitar a natureza colaborativa do planejamento, da implantação e do monitoramento.
- C.4.2. O trabalho da Organização é realizado no âmbito regional, sub-regional e do país, sob a autoridade do gerente da entidade do respectivo nível.

<u>Nível de trabalho</u>	<u>Autoridade</u>
País	Gerente da entidade do país (representante da OPAS/OMS)
Sub-regional	Gerente sub-regional da entidade
Regional	Gerente regional da Entidade (Diretor, membro da EXM e chefes de alguns escritórios EXM e, por fim, Gerentes de Área)

- C.4.3. Os BWPs de país, sub-região e região representam todo o trabalho de um determinado nível a ser apresentado pela totalidade da OPAS no respectivo nível. A parte essencial do trabalho é planejada e administrada pela entidade correspondente, podendo incluir insumos de outras entidades de diferentes níveis, contribuindo e/ou sendo afetado pelo plano. Por este motivo, cada BWP do nível em questão reúne todo o trabalho de todos os outros BWPs relevantes, permitindo uma visão da totalidade do plano de trabalho relacionado a um dado nível ou entidade.
- C.4.4. As PWR são diretamente responsáveis por toda a colaboração no país. De modo semelhante, os gerentes sub-regionais das entidades são diretamente responsáveis por toda a colaboração sub-regional. Os gerentes regionais das entidades são diretamente responsáveis por toda colaboração regional relacionada com os temas sob sua responsabilidade. Tais atividades serão planejadas, orçadas e administradas através do BWP da entidade cujo gerente é a autoridade responsável.
- C.4.5. O trabalho apoiado diretamente por uma entidade, planejado e implantado por outras entidades de diferentes níveis da Organização apenas será incluído nos BWPs relevantes após consulta formal e aprovação pelo gerente da respectiva entidade.
- C.4.6. O trabalho de uma entidade que apoie diretamente o trabalho de outra deverá ser incluído no BWP de ambas as entidades, uma como a “contribuinte” e a outra como a “proprietária” da atividade, respectivamente. Porém, os recursos correspondentes (humanos ou financeiros) devem ser refletidos apenas nos relatórios da BWP responsável pelo pagamento dos custos. Caso mais de uma

entidade contribua para o pagamento dos custos, cada BWP deve relatar o orçamento correspondente à sua fração do custo.

C.5. *Uso de recursos financeiros*

Recursos financeiros são usados para atingir os resultados estabelecidos com os Estados Membros através do Plano Estratégico e dos Programas e Orçamentos da OPAS.

- C.5.1. Os recursos financeiros são administrados segundo as prioridades da OPAS e os recursos necessários são indicados no PE e PO após terem sido aprovados pelos Órgãos Diretivos.
- C.5.2. Todos os recursos financeiros são geridos de uma maneira integrada e uniforme independentemente das suas fontes. Recursos financeiros aprovados com a mesma uniformidade, tendo sido todos planeados, orçados e gastos segundo os planos bienais de trabalho.
- C.5.3. Essencialmente, o Programa e o Orçamento são um convênio, assinado com os Estados Membros, que rege as intervenções planeadas e o orçamento respectivo, além de direcionar a alocação e implantação das Contribuições Voluntárias. Esforços de captação de recursos estão dirigidos para obter financiamento completo para o Plano Estratégico.
- C.5.4. As contribuições voluntárias são registradas e administradas conforme as disposições do acordo formal, inclusive as dos prazos finais, requisitos de apresentação de informes e as sobre finalidade a que se destinam. As contribuições voluntárias que exijam dos sócios a emissão de relatórios orçamentares ou planos específicos, ou ainda, que sejam regidas segundo datas específicas, serão contabilizadas individualmente como contribuições específicas (contribuições voluntárias para uso específico).
- C.5.5. Contribuições voluntárias que possam ser usadas flexivelmente com ampla finalidade, tais como em um Objetivo Estratégico ou RER, e não requeiram relatório separado de outros fundos para a mesma finalidade, devem ser mancomunadas com outros fundos de igual finalidade para facilitar um nível mais alto de alocação, planejamento e notificação. Todas as Contribuições Voluntárias recebidas serão registradas como inespecíficas (contribuições

voluntárias inespecíficas) a menos que haja motivos claros para não fazê-lo.

- C.5.6. Quando a RSPA administra os fundos puramente em nome de terceiros (incluindo fundos para provisões, fundos administrados em nome de parcerias e fundos administrados em nome de outros organismos das Nações Unidas), estes serão claramente representados fora dos resultados da estrutura. Critérios claros assegurarão que tais fundos sejam excluídos do orçamento para resultados e gastos reais não sejam apresentados nos orçamentos para resultados.

C.6. Programa Analítico e Monitoração Financeira

Facilitar o programa analítico e a monitoração financeira para aumentar a eficiência organizacional.

- C.6.1. O desempenho da OPAS é monitorado e avaliado em relação aos resultados esperados conforme declarado no PE e em seus POs. O DMA (Desempenho, Monitoração e Avaliação) inclui: (a) análise dos produtos, e (b) avaliação das expectativas referentes aos produtos (andamento conforme o previsto ou em situação de risco). Os avanços são avaliados sistematicamente através dos indicadores de desempenho. A execução financeira é avaliada em relação ao PO aprovado e ajustado, conforme o caso. Todos os custos devem estar vinculados aos resultados.
- C.6.2. Para atingir os resultados esperados e os indicadores no nível de RER, o progresso técnico será continuamente monitorado e formalmente apresentado no final de cada biênio.
- C.6.3. A administração terá acesso a um resumo atualizado dos resultados de todos os níveis, inclusive as informações financeiras e a situação da entrega dos produtos e serviços. O *status* do avanço é uma definição administrativa do progresso e dos riscos envolvidos na apresentação dos produtos ou resultados. Para apoiar este acompanhamento, as informações sobre o progresso das atividades disponíveis à gerência: (a) serão acompanhadas sistematicamente e (b) serão agregadas no sentido ascendente de produtos e serviços. Além disso, as informações serão avaliadas em duas dimensões vinculadas à estrutura de responsabilidades: a de RBM (cadeia de resultados) e a dos resultados propriamente ditos (produtos e informação sobre serviços).

- C.6.4. As informações da Avaliação Periódica de Monitoramento do Desempenho (PMA) permitirão uma análise da execução programática e financeira com base no resultado esperado, na entidade e no fundo usado. As informações programáticas e financeiras atualizadas sobre planos bienais de trabalho e orçamentos estarão disponíveis para apoiar as tomadas de decisões e o monitoramento.

D. Financiamento da organização

D.1. Manutenção da credibilidade e da confiança

Manter credibilidade e confiança junto aos Estados Membros e doadores através de melhor transparência no financiamento da Organização.

- D.1.1. Políticas financeiras: A OPAS preparará demonstrativos financeiros anualmente, cumprindo tanto as Normas Internacionais de Contabilidade do Setor Público (IPSAS) como os Regulamentos Financeiros e Normas de Gestão da RSPA.
- D.1.2. O reconhecimento da receita se dá através de um acordo assinado que permite a implantação tempestiva das atividades programáticas. No caso dos acordos plurianuais, o saldo restante do acordo será classificado como rendimento e será colocado à disposição para implantação em períodos financeiros subsequentes.
- D.1.3. Os Custos de apoio aos programas (PSC) serão atribuídos com base nas despesas das contribuições voluntárias. O fundo de Custeio a Programas de Apoio (PX) serão reajustados conforme os rendimentos gerados pelo PSC.
- D.1.4. O valor do montante distribuído não será superior ao valor total disponível no fundo de Custeio a Programas de Apoio (PX), e será calculado com base nos rendimentos reais, não em projeções.
- D.1.5. Os gastos não podem exceder a quantia estipulada.
- D.1.6. A política de Reconhecimento de Despesas respeitará os Requisitos das IPSAS. Bens ou serviços serão registrados como gastos quando prestados ou adquiridos.

- D.1.7. Os gastos reembolsáveis, quantias devidas à OPAS por terceiros, devem ser considerados como contas a receber, aguardando recibos.
- D.1.8. Contabilidade dos fundos – a RSPA deve apresentar demonstrações financeiras subdivididas por fundo (Orçamento Ordinário (RB), as Contribuições Voluntárias (VC), ou outros). As transações entre os fundos que levarem à duplicação das receitas ou despesas devem ser eliminadas dos relatórios financeiros.
- D.1.9. Fundos em espécie, investimentos, ativo fixo, encargos acumulados e outros passivos serão subdivididos entre fundos financeiros ou de contabilidade.
- D.1.10. Ativos fixos adquiridos com valor superior ao do limite precisam ser capitalizados e depreciados. Os orçamentos do projeto devem considerar o valor do ativo no momento da compra.
- D.1.11. Cada ativo deve ser atribuído ao funcionário responsável em uma localidade designada.
- D.1.12. Contribuições em espécie devem ser contabilizadas com o valor justo quando disponibilizadas.
- D.1.13. Instrumentos financeiros “disponíveis para o comércio” devem ser contabilizados sob o Valor Justo. A revisão periódica de ativos deteriorados será conduzida segundo as exigências.
- D.1.14. São necessários fortes controles internos e muita transparência para assegurar que a OPAS receba um parecer favorável da auditoria sobre o Relatório Financeiro.
- D.1.15. Os doadores receberão relatórios financeiros certificados, preparados segundo os termos do acordo, geralmente por contabilidade de caixa. Porém, a informação aos doadores com base nos rendimentos e despesas deve ser opcional.

D.2. Estabilidade financeira a longo prazo

Estabilidade financeira da Organização a longo prazo

- D.2.1. O planejamento e notificação financeiros vincularão informações financeiras com o Programa e Orçamento e com a responsabilidade

da organização. As informações para o planejamento financeiro de todas as fontes de fundos estarão disponíveis sobre uma base integrada. A RSPA precisa gerar relatórios para suprir as necessidades estatutárias, administrativas e operacionais.

- D.2.2. Transações financeiras de moedas múltiplas serão permitidas. Essas transações serão traduzidas para a moeda funcional (USD). Os ativos e passivos terão seus valores reavaliados periodicamente.
- D.2.3. Segundo as Normas Internacionais de Contabilidade do Setor Público, fundos devem ser alocados para responsabilidades futuras conhecidas. Encargos acumulados devem ser segregados pelos dias acumulados de férias anuais, subsídio para educação, licença no país de origem, seguro de saúde do funcionário e custos de repatriação.
- D.2.4. Deve-se estabelecer uma reserva de dívida incobrável para as contribuições voluntárias. (p. ex.: esta reserva será financiada por rendimentos do fundo de Custeio a Programas de Apoio e será ajustada periodicamente de acordo com os saldos das contas a receber. Baixas totais e dívidas incobráveis serão cobradas dos rendimentos Custo de Apoio ao Programa e será indicado no relatório financeiro.)
- D.2.5. Ao final do período orçamentário bienal, o saldo líquido da porção custeada da Apropriação Orçamentária Ordinária será transferido a uma conta orçamentária excedente. O uso destes fundos será determinado pelo Regulamento Financeiro.
- D.2.6. Com o término de um acordo financiado pelas contribuições voluntárias, qualquer saldo líquido será devolvido ao doador a menos que haja um acordo por escrito que permita que a RSPA transfira os saldos para outro projeto ou período financeiro.
- D.2.7. O orçamento do biênio subsequente deve ser disponibilizado no atual exercício financeiro, quando apropriado, para permitir vincular fundos para contratos/serviços a serem prestados no biênio posterior.

- D.2.8. Rendimentos decorrentes de investimentos serão alocados nos fundos ou projetos indicados pelo Diretor com base nos saldos em efetivo ao final de mês.

D.3. Eficiência operacional

Eficiência operacional para mobilizar/ utilizar os fundos

- D.3.1. As avaliações, as contribuições e os fundos especiais para outras atividades serão outorgados à entidade adequada usando um sistema harmonizado e de uma única etapa, independentemente da fonte.
- D.3.2. O financiamento de planos bienais de trabalho será iniciado e administrado pelas respectivas entidades.
- D.3.3. Os dados sobre os gastos estarão disponíveis para transações financeiras em toda RSPA em tempo real. Quando apropriado, o acesso a todos os detalhes dos gastos das entidades no âmbito regional, sub-regional e de país também estarão disponíveis. Haverá uma opção de pesquisa aprofundada das transações. Serão tomadas medidas cabíveis para proteger a confidencialidade das informações.
- D.3.4. As informações financeiras integradas estarão disponíveis em toda a Repartição. Estas informações serão disponibilizadas em diversas dimensões, inclusive em agrupamentos por região, sub-região, país e outros.
- D.3.5. Os custos dos funcionários, inclusive os salários, os reajustes por lugar de destino, bolsas de estudo, viagens estatutárias, seguro de saúde dos funcionários e valores de pensão serão cobrados dos respectivos projetos, tendo por base os custos totais em associação com os respectivos postos de trabalho. Os salários e os benefícios refletirão aqueles prescritos pelo Regime Comum de Salários e Subsídios das Nações Unidas, bem como os custos das exigências de totalização estabelecidas mediante a análise da RSPA.
- D.3.6. Os processos financeiros serão harmonizados por toda RSPA. A Repartição aplicará as “boas práticas” comumente usadas nos procedimentos financeiros de todas as localidades.

- D.3.7. Faturas serão pagas na mesma moeda que o pedido de compra que, por sua vez, serão pagos na mesma moeda do contrato. Em casos excepcionais, será permitida flexibilidade para alterar a moeda.
- D.3.8. Onde custos possam ser claramente identificados (p. ex.: provisões e impressão), a cobrança deverá ser feita diretamente à entidade beneficiada pelos produtos ou serviços prestados.
- D.3.9. Todos os contratos ou compras de produtos/serviços (incluindo contratos que não são do quadro de pessoal) serão negociados segundo a política de reconhecimento de despesas (princípio da entrega do objeto do contrato).
- D.3.10. Reembolsos de gastos, inclusive direitos dos funcionários não assalariados, será feito usando um único processo harmonizado.

D.4. Administração dos fundos em espécie e operações da tesouraria

Garantir uma administração eficaz e segura dos fundos em espécie e das operações de tesouraria, segundo os princípios acordados de administração de investimentos.

- D.4.1. Serão disponibilizadas as previsões de fluxos de efetivo e de exposição a moedas estrangeiras. Os relatórios on-line sustentarão a concentração de efetivo, reduzindo assim ingressos perdidos de fundos ociosos. O controle dos riscos operacionais de investimento e a exposição às divisas estrangeiras serão facilitados pela notificação on-line para avaliação administrativa, baseada em previsões detalhadas de fluxo de efetivo. Serão disponibilizados dados abrangentes sobre as operações bancárias mundiais de maneira centralizada, e um dos objetivos é economizar gastos relacionados às tarifas bancárias.
- D.4.2. Todos os arquivos de pagamento devem ir diretamente das sub-contas de razão, tais como Contas a Pagar ou Folha de Pagamentos, para os bancos após aprovação da Tesouraria.
- D.4.3. Todas as transações em moedas outras que o dólar americano serão convertidas na data da transação, usando-se para isso a taxa de câmbio das Nações Unidas. Os saldos de ativos e passivos ao fim do mês terão os valores recalculados segundo a taxa vigente das Nações Unidas no primeiro dia do mês subsequente.

- D.4.4. Lucros e prejuízos com taxas de câmbio: 1. Compras – lucros e prejuízos com câmbios incorridos no intervalo entre a emissão do Pedido de Compra até o recebimento da fatura e registro nos sistemas de compras e financeiros devem ser cobrados diretamente do projeto. Lucros e prejuízos decorrentes de taxas de câmbio de todas as fontes sujeitas a taxas de câmbio, desde o momento do registro da fatura no livro de contas a pagar até o momento do recebimento da fatura paga serão administrados centralmente. 2. Contas a receber – o valor constante do dólar americano de todos os fundos pendentes será cobrado diretamente.

E. Recursos humanos na organização

E.1. Alinhamento de recursos humanos

Os recursos humanos devem ser alinhados aos planos gerais, estratégicos e operacionais da organização.

- E.1.1. Para que o programa apresente os resultados esperados, os gerentes deverão elaborar um Plano de RH vinculado a e atualizado no BWP, representando os cargos e os componentes de pessoal do mesmo.
- E.1.2. O Plano de RH consta de cargos e atribuições, que serão definidos segundo as funções. Haverá uma descrição clara da função, a natureza, a duração, o custeio, as responsabilidades e as competências necessárias e relevantes, vinculando o Plano de RH à cadeia de resultados e planos de trabalho.
- E.1.3. O Plano de RH será orçado com base nos custos básicos e compatíveis dos orçamentos aprovados. Os funcionários serão nomeados para os cargos ou atribuições, e ficarão sujeitos à disponibilidade de fundos. Outros funcionários serão incluídos sujeitos à disponibilidade de fundos após os bens e serviços terem sido computados.
- E.1.4. Com a orientação e assistência de um assessor de RH, o gerente: 1) Definirá, através do Plano de RH, as ações vinculadas às prioridades de recrutamento, atividades de reclassificação, administração de contratos e mudanças no corpo de funcionários. 2) Monitorará e revisará o Plano de RH para adaptar a mudanças

nas prioridades programáticas, nos fundos e na disponibilidade de mão-de-obra.

- E.1.5. As disposições contratuais para funcionários (p. ex.: continuação de nomeações temporárias e de prazo fixo) e da mão-de-obra paga por outras instituições (p. ex.: Ministério, SSAS, CLTs, Organismo, etc.) atenderá às necessidades programáticas e operacionais da Organização.

E.2. Habilidades e competências de funcionários e equipes

Alinhamento entre as habilidades e competências dos funcionários e equipes, e as habilidades e as competências exigidas para produzir os resultados esperados

- E.2.1. Competências serão integradas em todos os processos de RH para que se tornem parte dos processos de planejamento, recrutamento, aprendizagem, desenvolvimento, desempenho de pessoal e das atividades de designação.
- E.2.2. Listas de candidatos serão criadas e mantidas para facilitar a seleção e o recrutamento.
- E.2.3. Com a orientação e assistência de um assessor de RH, o gerente assegurará através do processo de recrutamento e seleção que todos os funcionários tenham as habilidades e competências requeridas pela Organização.
- E.2.4. Os gerentes assegurarão que as habilidades e as competências dos funcionários existentes sejam continuamente aprimoradas através da gestão do desempenho, do aprendizado e do desenvolvimento.
- E.2.5. Tanto as necessidades centrais como as do programa de aprendizagem serão alinhadas para apoiar os objetivos estratégicos e operacionais da Organização.
- E.2.6. A avaliação de desempenho permitirá que os gerentes avaliem os funcionários em relação aos objetivos, competências e necessidades de avanço acordados.
- E.2.7. As oportunidades de carreiras gerenciais, inclusive a rotação e a mobilidade, possibilitarão que os funcionários façam planos,

organizem e busquem objetivos pessoais de avanço profissional em um contexto positivo.

- E.2.8. Para facilitar a destinação dos funcionários, serão disponibilizadas aos responsáveis informações sobre postos de trabalho, elegibilidade dos funcionários contratados para fins de rotatividade e mobilidade, além das competências dos funcionários contratados.

E.3. Condições de serviço e mecanismos contratuais

Condições de serviço e mecanismos contratuais são sistematicamente aplicados em toda a Organização

- E.3.1. Os tipos do contrato serão ajustados à natureza e duração da função.
- E.3.2. As condições do serviço, os direitos e os benefícios serão baseados no tipo de contrato, local, permanência no destino e estado pessoal relacionado aos dependentes, além da elegibilidade internacional.
- E.3.3. Exceções às regras de RH, regulamentações ou políticas para estabelecer condições de serviço ou acordos contratuais serão registradas e acompanhadas.

E.4. Maior autonomia para gerentes e funcionários

Capacitar gerentes e funcionários para que sejam mais eficazes através do acesso à informações, simplificação de processos e atribuição de autoridade.

- E.4.1. Os processos de recursos humanos serão harmonizados e simplificados para que apoiem tanto a administração centralizada como a descentralizada.
- E.4.2. A iniciação e modificação das ações de RH serão descentralizadas para gerentes e funcionários o tanto quanto possível ao mesmo tempo em que manterão a uniformidade com os eficientes processos de RH, com a estrutura geral de prestação de contas, com a delegação de autoridade e com o Plano autorizado de RH.
- E.4.3. Os funcionários poderão ver e atualizar seus dados pessoais e acesso às informações sobre os direitos, benefícios e detalhes da

atribuição. Os dados pessoais atualizados pelos funcionários serão validados quando for o caso.

- E.4.4. Os gerentes terão acesso a informações e funções exercidas pelos funcionários sob suas administrações.
- E.4.5. Gerentes e funcionários serão responsabilizados por medidas de RH pelas quais são responsáveis e sobre as quais têm autoridade.
- E.4.6. A HRM vigiará as ações de RH iniciadas pelos gerentes e funcionários para assegurar que respeitem o Regulamento de Pessoal, as regulamentações, as políticas e os procedimentos.
- E.4.7. Os funcionários alocados nas Representações nos Países e nos Centros responsáveis pela administração das ações de RH (representações, Administração e Pontos Focais de RH) terão treinamento e acesso às informações necessárias para executar eficazmente suas funções.

E.5. Coleta e manutenção de dados de recursos humanos

Coleta e manutenção de dados de RH

- E.5.1. Os dados referentes a todas as pessoas que trabalham em uma RSPA, necessários para implantar os direitos, benefícios e/ou administração de contratos, e, além disso, para identificar toda a mão-de-obra da RSPA serão captados e mantidos, conforme apropriado, independentemente da duração ou do tipo da atribuição.
- E.5.2. Serão captadas, mantidas e disponibilizadas informações de contato de todos os funcionários para caso de emergência.
- E.5.3. As informações dos funcionários serão tratadas de maneira confidencial e respeitosa, e o acesso será permitido perante autorização.
- E.5.4. As informações serão captadas e mantidas para satisfazer as exigências de apresentação de informes por parte dos Órgãos Administrativos, OMS e Nações Unidas.

F. Apoio operacional – folha de pagamento

F.1. Pagamento tempestivo dos olerites e dos benefícios

Pagar todos os Funcionários da RSPA em escala mundial com tempestividade e exatidão.

- F.1.1. A folha de pagamento administrará os cálculos e desembolsos de salários para funcionários com apontamentos contínuos, de prazo fixo ou temporário, de acordo com os Regulamentos e Estatutos de Pessoal das Nações Unidas e da RSPA.
- F.1.2. A amplitude de funcionários a serem pagos pelo sistema de folha de pagamento se estenderá ao maior número possível.
- F.1.3. A folha de pagamento será responsável pelo pagamento dos componentes salariais atuais, bem como daqueles referentes a horas extras e retroativos, além de deduções involuntárias, voluntárias e recuperações salariais. Quando for o caso, serão aplicadas regras ordinárias de caráter global.
- F.1.4. O escritório responsável pela folha de pagamento processará automaticamente os direitos dos funcionários nas diversas moedas de acordo com as diretrizes das Nações Unidas e da Comissão de Administração Pública Internacional, CAPI.
- F.1.5. Os funcionários terão acesso a adiantamentos salariais estabelecidos pelo Regulamento e Estatuto do Funcionário.
- F.1.6. A divisão de Folha de Pagamento processará pagamentos programados aos funcionários (ou seja, mensalmente) no dia acordado, e processará pagamento de todas as faturas *ad hoc* de forma tempestiva.
- F.1.7. A divisão responsável pela Folha de Pagamento terá a possibilidade de processar categorias lógicas de funcionários, independentemente da localização geográfica.

F.2. Administração eficaz dos serviços de folha de pagamento

Prestação eficiente dos serviços de folha de pagamento.

- F.2.1. A carga administrativa relativa à folha de pagamento será reduzida através da entrada e armazenamento (retrospectivo, horas extras, atual e futuro) de dados em um único local, e pela efetuação do pagamento com base nas condições estatutárias, exceto quando notificado ou registrado de outra maneira.
- F.2.2. Os dados serão validados o mais próximo possível da fonte, visando melhorar a qualidade das informações.
- F.2.3. O esforço de administrar folha de pagamento será reduzido em decorrência da automação dos processos ordinários (por exemplo, mediante o uso de cálculos e pontos de contato automáticos) quando apropriado.

F.3. Prontidão no atendimento aos clientes da folha de pagamento

Receptividade aos funcionários e a outros clientes da folha de pagamento.

- F.3.1. Ter um critério consolidado das transações financeiras de cada funcionário para com a Organização.

G. Apoio operacional – compras

G.1. Prestação de serviços de compras aos Estados Membros

Fornecer cooperação técnica de compras e serviços aos Estados Membros para que estes possam melhorar e manter a saúde de suas população em níveis ótimos.

- G.1.1. Por ser uma organização internacional e intergovernamental, a OPAS presta serviços de aquisição de produtos e serviços para os seus Estados Membros.
- G.1.2. Os serviços de compras incluirão os seguintes mecanismos: Mecanismo de compras reembolsável, o Fundo Rotativo para a Compra de Vacinas (RF) e o Fundo Rotativo Regional para Provisões Estratégicas de Saúde Pública (SF).

G.2. *Uma solução para compras*

Uma solução para compras de toda a Repartição Sanitária Pan-Americana

- G.2.1. Compras serão vistas como um todo, inclusive as compras dos produtos e serviços prestados internamente ou externamente, e que possam ser obtidos no âmbito regional, sub-regional ou de país.
- G.2.2. Os contratos de serviço incluirão serviços prestados por instituições e indivíduos, sem o direito a qualquer benefício relacionado ao processo empregatício.

G.3. *Uma abordagem proativa de aquisições*

Uma abordagem proativa de aquisições será baseada no planejamento adiantado para garantir que os compradores profissionais se ocupem em conseguir o ‘melhor valor’ para OPAS, gastando menos tempo atendendo solicitações *ad hoc*.

- G.3.1. Quando necessária, a projeção de demanda será estabelecida pelos gerentes da entidade juntamente com a divisão de Compras para que sejam computados itens críticos para a missão, produtos usados em grande escala e a demanda global consolidada.
- G.3.2. Os fornecedores serão identificados com base em uma avaliação técnica da qualidade de seus produtos e serviços, preços e outros critérios relevantes de compras (por exemplo, pré-qualificação de vendedores, requisitos de entrega e histórico dos fornecedores).
- G.3.3. Quando for o caso, serão firmados convênios gerais com fornecedores selecionados e aprovados, como forma de suprir a demanda prevista.
- G.3.4. Serão estabelecidos processos para que os usuários iniciem uma solicitação de compras e permitam que a divisão de Compras dê continuidade ao procedimento, simplificando assim o processo.
- G.3.5. A divisão de Compras negociará, expedirá e administrará os contratos, e orientará sobre o processo de compras e responsabilidades.

G.4. Eficácia nas compras

A eficácia nas compras será possibilitada para (a) as entidades regionais da RSPA (sede), (b) entidades sub-regionais da RSPA, (c) entidades da RSPA no país e (d) autoridades sanitárias do governo-membro e dos organismos ou instituições sob sua jurisdição.

- G.4.1. Harmonizar e simplificar os diversos processos de compras em torno de um modelo que centraliza a administração e apoia as tarefas relacionadas a compras internacionais e àquelas relacionadas aos diversos fundos. Descentralizar os pedidos e as compras locais correspondentes aos níveis de autoridade.
- G.4.2. Procedimentos especiais de compras são ativados houver a declaração de um estado de emergência.
- G.4.3. As compras atenderão às necessidades programáticas e cumprirão as Regras e Regulamentações financeiras. Os processos de compras serão plenamente integrados aos processos financeiros, e sempre que possível, aos processos que envolvem ativos fixos e estoques, tendo-se em conta que toda compra é iniciada com um BWP.
- G.4.4. Proporcionar um único processo inicial de autoatendimento e fácil de usar para que os usuários façam pedidos, solicitem aprovação e acompanhem as atividades.
- G.4.5. Os usuários terão meios para acompanhar o *status* das transações por eles iniciadas e/ou aprovadas, e será estabelecido um procedimento eficaz para encaminhar ou apresentar aos níveis superiores possíveis questões relacionadas às tais transações.
- G.4.6. Remessas e expedição, apesar de não serem uma das principais atividades da RSPA, são requisitos centrais e um fator crítico de sucesso na realização de programas técnicos de saúde. Sempre que possível, o as remessas serão administradas pelos fornecedores e, quando isso não for possível, a incumbência recai sobre a entidade de compras.

H. Apoio operacional – inventário

H.1. Inventário

Operações de inventário

- H.1.1. As regras e processos empresariais relativas aos inventários serão elaboradas em coordenação com os Serviços Gerais, as Finanças e as entidades de Compras, uma vez que cada uma dessas entidades tem uma função significativa no que se refere aos estoques.
- H.1.2. Um inventário dos bens físicos será usado para: (1) controle físico, conforme o necessário e segundo especificação da entidade Geral de Serviços, (2) acompanhar os valores dos ativos para que atendam às necessidades financeiras da Organização, inclusive de depreciação, e (3) ajudar no planejamento do ciclo de substituição de alguns bens.
- H.1.3. Os Sistemas de Informações para Gestão devem incluir as diferentes regras associadas a cada finalidade e uso da função do inventário.

I. Apoio operacional – Gestão de conhecimentos e comunicação

I.1. Gestão de conhecimentos e comunicação

Gestão de conhecimentos e comunicação

- I.1.1. As informações sanitárias serão consideradas como um bem público regional essencial para o desenvolvimento econômico e social, e para formar uma sociedade justa, equitativa e saudável. A RSPA usará uma filosofia aberta de livre acesso no que tange todo o conteúdo eletrônico produzido pela Organização.
- I.1.2. Prioridade será dada às informações regionais que estimulam os responsáveis pelas decisões, e será promovida a transferência de tecnologia para as práticas de assistência à saúde que forem apropriadas para adaptação e uso por diversos níveis de profissionais da saúde nos estados-membros.
- I.1.3. Os conhecimentos e informações que têm por finalidade atender às necessidades dos estados-membros serão comunicados para

resolver problemas prioritários e questões que afetam suas populações, além de apoiar a meta do programa Saúde para Todos. Estas informações muitas vezes tratam de temas ou públicos que fazem ou não parte dos canais comerciais. As informações serão orientadas aos mais carentes, principalmente nos países em desenvolvimento.

- I.1.4. Os meios de comunicação impresso, audiovisual e eletrônico serão usados para publicar e difundir as informações. A Web se tornará uma ferramenta fundamental para impulsionar a divulgação de conhecimentos e a adoção contínua de novas metodologias e tecnologias.
- I.1.5. Será promovida a descentralização dos processos de produção e operação das fontes de informação conectadas através de redes, com acesso direto e universal, e isentas de restrições referentes à geografia ou programa. Este é o caso da Biblioteca Virtual de Saúde da OPAS.
- I.1.6. As informações serão difundidas nos idiomas oficiais da OPAS, especialmente em espanhol e inglês, e outros serão encorajados a traduzi-las para outros idiomas quando necessário.
- I.1.7. Quando necessário, serão ampliadas e promovidas conexões e interoperabilidade entre as fontes de informação incluídas na saúde pública, sejam estas internas e externas à Repartição.
- I.1.8. As informações resultantes da produção científica serão divulgadas quando seus produtos obedecerem aos mais elevados critérios de qualidade e quando estas estiverem de acordo com os parâmetros estabelecidos de relação custo-benefício.
- I.1.9. Os funcionários técnicos da RSPA cooperarão com países para o fortalecimento de suas políticas de Gestão de Conhecimentos e Comunicação, e também para aumentar a capacidade de apoiar o programa Saúde para Todos.
- I.1.10. Propostas de novas publicações técnicas serão selecionadas por um comitê de publicações da RSPA para assegurar que estas: estejam de acordo com as políticas da OPAS, reflitam suas prioridades, supram as necessidades dos Estados Membros, tenham sido

adequadamente revisadas e contenham informações que possam ser de relevância a longo prazo.

- I.1.11. Os manuscritos aceitos para a publicação passarão por um rigoroso processo editorial que atende às normas do setor para garantir que a publicação final seja da mais alta qualidade dos pontos de vista técnico e editorial.
- I.1.12. O conteúdo publicado pela RSPA será classificado e indexado pela taxonomia oficial de OPAS.

J. Apoio operacional – Administração de viagens

J.1. Planejamento de viagens e reuniões

Planejamento antecipado de viagem e reuniões

- J.1.1. Todos os planos de viagem dos funcionários serão informados pelo próprio funcionário (normalmente com três meses de antecedência ou assim que planejada), aprovados, vinculados a um plano de trabalho e, quando for o caso, vinculado a uma reunião registrada.
- J.1.2. A entidade de Gestão de Recursos Humanos (HRM) estabelece e administra as políticas e os procedimentos relacionados com as viagens estatutárias como sendo um benefício atribuído ao funcionário. A viagem estatutária será registrada pelo funcionário ou pelo departamento proponente, e será aprovada e vinculada a um plano de trabalho. Os gastos com viagens estatutárias serão acumulados mensalmente como um gasto de salário.
- J.1.3. As políticas e os procedimentos para a viagens não estatutárias serão coordenados entre as entidades responsáveis pelos diferentes aspectos da viagem.

J.2. Acompanhamento do status de aprovação da viagem

Os funcionários e gerentes poderão acompanhar o status da aprovação de suas próprias solicitações, das solicitações de seus funcionários e todas as viagens a uma determinada localidade.

- J.2.1. Um critério consolidado de todas as viagens a trabalho estará disponível para todas as entidades da RSPA.

- J.2.2. Os processos para administrar os diversos tipos de viagens comissionadas e estatutárias serão simplificados e harmonizados.
- J.2.3. Os sistemas automatizados de reservas para viagens devem permitir que indivíduos contratados para prestar serviços em nome da Repartição tenham seus planos de viagens e custos detalhados incluídos no acordo de prestação de serviços, conforme as exigências. Indivíduos contratados para prestar serviços são responsáveis por seus próprios planos de viagem.
- J.2.4. Os sistemas automatizados de reservas para viagens devem permitir que as autorizações de viagem sejam apresentadas e aprovadas pelo gerente da entidade para quem o viajante presta contas, antes do início da viagem. A certificação pelo responsável pelo orçamento da viagem é obrigatória quando não se tratar do mesmo gerente da entidade. Os gerentes das entidades do país anfitrião devem ser informados sobre todos os deslocamentos ao país de sua responsabilidade antes do início da viagem.
- J.2.5. Os funcionários que trabalham em período integral ou temporários, bem como os participantes, terão acesso a um adiantamento ou a um cartão de crédito da OPAS, dependendo do *status* na RSPA antes do início da viagem.
- J.2.6. Uma vez terminada a viagem, o funcionário apresentará um relatório eletrônico a um repositório central que identificará qualquer variação entre o propósito da viagem e os fatos reais. Qualquer pagamento ou recuperações adicional será calculado e contabilizado automaticamente. Os gerentes da entidade (ou equivalente) são responsáveis por assegurar que a viagem de funcionários seja concluída ou emendada segundo o previsto, e que o relatório da viagem seja preenchido e registrado de maneira tempestiva.
- J.2.7. Sempre que possível, a viagem será conduzida com base nos contratos pré-negociados (por exemplo, hotéis e tarifas).
- J.2.8. A viagem será plenamente integrada à gestão dos programas de compras, financeiros, RH, serviços médicos certificações de grau de sigilo, tendo-se em mente que toda viagem tem por início um plano bienal de trabalho.

K. Apoio operacional – Administração de reuniões

K.1. Administração de reuniões

Reuniões serão administradas de forma a garantir que toda a organização seja informada sobre a ocorrência das mesmas e também para coordenar as viagens vinculadas a estes eventos.

- K.1.1. Parte das principais atividades da RSPA é coordenar reuniões técnicas e as viagens a estas vinculadas.
- K.1.2. Os planos das reuniões técnicas serão registrados tão logo sejam determinados, e serão vinculados ao plano de trabalho relevante.
- K.1.3. Uma lista consolidada das reuniões técnicas registradas estará disponível para todas as entidades da RSPA.
- K.1.4. As entidades organizadoras das reuniões são responsáveis pela coordenação de todos os aspectos, inclusive das viagens a vinculadas às mesmas.

L. Apoio operacional – Administração de registros

L.1. Administração de registros

Administração de registros

- L.1.1. Os registros serão administrados segundo políticas, regras e processos documentados que abordarão o ciclo de vida completo dos documentos, inclusive a retenção, recuperação, preservação a longo prazo e também a destruição dos mesmos.
- L.1.2. O objetivo geral da gestão integrada de registros da RSPA é: (a) administrar e preservar a integridade dos registros e arquivos de forma acessível, inteligível e prática durante o período em que forem úteis, além de garantir a compatibilidade com o calendário de retenção de registros, e (b) disponibilizá-los no formato apropriado, conforme necessário.
- L.1.3. A modernização do Sistema de Informação para Gestão da Repartição Sanitária Pan-Americana incluirá um componente de Administração de registros. Este componente deverá permitir a

administração de registros e documentos de forma que sejam localizáveis e acessíveis em toda a RSPA, e, quando necessário, por parceiros localizados em qualquer parte do mundo.

- L.1.4. A administração de registros garantirá a integridade dos documentos e a produção de volumes suficientes de dados que apoiem o uso, a supervisão, a prestação de contas e as auditorias necessárias do conteúdo de tais informações.
- L.1.5. A administração de registros dentro do Sistema de Informação para Gestão da Repartição Sanitária Pan-Americana garantirá a acessibilidade dos documentos ao mesmo tempo em que atenderá as exigências de privacidade e confidencialidade. Os registros confidenciais serão protegidos, e o grau de segurança refletirá a sensibilidade e a importância do conteúdo dos mesmos.
- L.1.6. Quando registros tenham que ser migrados em razão de mudanças tecnológicas, as evidências preservadas permanecerão autênticas e exatas.
- L.1.7. Na maioria dos casos, os registros serão retidos em formato eletrônico para facilitar a administração, a comprovação, a aprovação e a acessibilidade, e serão integrados aos diversos sistemas que apoiam os processos administrativos.
- L.1.8. A Repartição elaborará e manterá a capacidade técnica para captar, preservar, descrever, obter acesso e eliminar de maneira apropriada qualquer documento eletrônico ou registro.
- L.1.9. O armazenamento redundante dos documentos será minimizado.

M. Apoio operacional – Tecnologia da informação

M.1. TICs como agregantes de valor

Administrar as Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) na RSPA como um elemento agregante de valor e propulsor da agenda da Organização.

- M.1.1. Um responsável pela administração da área de Tecnologias da Informação (TIC) dará orientações para assegurar que os serviços de tecnologia da informação apresentem os resultados esperados

para apoiar as necessidades programáticas e gerenciais da RSPA de maneira sustentável e exequível. De acordo com os catálogos de serviços, as metas de níveis de serviços acordados e a sustentabilidade dos processos administrativos, os intervenientes terão um claro entendimento sobre: (a) o que esperar das tecnologias de informação e da entidade de serviços no âmbito regional, sub-regional e de país, (b) como são distribuídos os custos e o financiamento, e (c) quais são as iniciativas apoiadas pela entidade prestadora de serviços e de tecnologias da informação.

- M.1.2. Unidades comerciais serão auxiliadas pela entidade prestadora de serviços e tecnologias da informação para que cumpram sua missão através de aplicação inovadora e econômica das TICs. A execução de produtos e serviços de TIC terá por orientação processos empresariais que visam atender às necessidades organizacionais e às prioridades estabelecidas pelos proprietários das empresas.

M.2. Relação custo benefício dos serviços de TIC

Aumentar a economia proporcionada à RSPA em função da prestação dos serviços de TIC

- M.2.1. A infraestrutura de TIC, a arquitetura de aplicação, os processos de administração das TIC e os serviços compartilhados de TIC serão simplificados e consolidados quando fizer sentido dos pontos de vista técnico, administrativo e econômico. A entidade prestadora de serviços e de TICs promoverá uma cultura de agilidade e continuará a ser uma provedora de serviços eficiente e prestativa cujo envolvimento ativo será alvo do interesse das empresas.
- M.2.2. O uso do autoatendimento para prestar serviços de TIC será promovido e expandido sempre que possível.
- M.2.3. Os processos empresariais continuarão a ser automatizados através da introdução dos sistemas que reduzem a necessidade de intervenção humana, baixam os custos das transações, aumentam a velocidade ou garantam uniformidade na execução.
- M.2.4. A entidade prestadora de serviços e de tecnologias de informação aproveitará o baixo custo da computação para reduzir os custos das operações de TIC, como, por exemplo, a consolidação do centro

operacional e de processamento de dados nos locais mais econômicos, ao mesmo tempo em que satisfará os níveis de serviço acordados.

M.3. Continuidade e integridade de serviços TIC

- M.3.1. A entidade provedora de serviços e de tecnologias de informação atuará como um fidedigno curador dos ativos de informação da OPAS, hospedados pela RSPA, ao assegurar o sigilo, a integridade e a disponibilidade das informações da OPAS, além da compatibilidade com a Política da Segurança da Informação da OPAS.
- M.3.2. Os portadores de convênios da RSPA com os organismos externos serão responsáveis por assegurar que os sistemas não hospedados pela RSPA satisfaçam as condições contratuais.
- M.3.3. A entidade prestadora de serviços e de tecnologias de informação estabelecerá um nível apropriado da continuidade empresarial de prestação de serviços que seja congruente com as expectativas da atividade, com a tolerância a riscos e com a necessidade de acessibilidade do custo.

N. Supervisão e responsabilidade

N.1. Segurança das informações

Segurança das informações

- N.1.1. As informações são recursos de valor para a Organização e devem estar devidamente protegidas.
- N.1.2. A segurança das informações deve ser integrada à estratégia empresarial geral da RSPA.
- N.1.3. Ao proteger a segurança das informações, a meta é garantir o sigilo (as informações devem ser acessível apenas aos usuários autorizados), a integridade (as informações não devem ser modificáveis acidentalmente ou sem autorização) e a disponibilidade (as informações devem estar acessíveis sempre que necessário).

- N.1.4. A continuidade dos sistemas de informação e de infraestrutura de TI que apoiam serviços críticos deve ser assegurada caso as atividades da Organização sejam interrompidas.
- N.1.5. Um dos componentes fundamentais da segurança das informações é a conscientização dos usuários e dos proprietários das empresas sobre a Política da Segurança da Informação Eletrônica da OPAS, bem como de seus procedimentos e diretrizes.
- N.1.6. A RSPA assegurará preventivamente as redes, os sistemas, os aplicativos e os ativos de informação da Organização através de processos de gestão de riscos.
- N.1.7. As trocas nos sistemas e informação serão passíveis de auditoria.
- N.1.8. Os graus de autoridade dos usuários nos sistemas de informação da RSPA assegurarão a separação das responsabilidades.
- N.1.9. Os proprietários das empresas de sistemas de informação terão autonomia para decidir quem tem acesso e à que tipo de informação.

N.2. Auditoria

- N.2.1. Informações contábeis e operacionais estarão plenamente disponíveis aos auditores para facilitar a supervisão e a auditoria das funções contábeis.
- N.2.2. O sistema permitirá a identificação e o acompanhamento das pistas da auditoria para transações e outras informações.
- N.2.3. Um enfoque renovado sobre a administração e prestação de contas acompanhará a mudança do procedimento de pré-aprovação das transações para um método de análise após o fato .

N.3 Avaliação independente

- N.3.1. A Organização fornecerá o tipo de informação necessária para que a avaliação independente seja adequada.
- N.3.2. A avaliação deve ser independente da implantação dos programas.

N.3.3. A avaliação deve estar isenta de conflito de interesses.

N.3.4. A metodologia da avaliação deve ser transparente.

O. Glossário

Sistema de Planejamento e Avaliação da Região das Américas (AMPES)

A Organização Pan-Americana da Saúde (OPAS) utiliza o AMPES (*Sistema de Planejamento e Avaliação da Região das Américas*) para as atividades de planejamento, programação, monitoração e avaliação de seus programas de cooperação técnica na área de saúde. O AMPES alimenta os processos de implantação, monitoramento e avaliação, estabelecendo um laço de proximidade entre as políticas e estratégias estabelecidas por órgãos diretivos da OPAS e o plano de trabalho da Secretaria que identifica os recursos necessários para a elaboração do orçamento.

Dívida incobrável

Uma dívida incobrável é uma quantia devida à organização que não será paga. A dívida incobrável representa a porção das contas a receber que não mais podem ser recolhidas.

Plano Bienal de Trabalho (BWP)

O BWP é o instrumento operacional de planejamento da OPAS. O BWP é o plano detalhado para um período de dois anos elaborado por uma Entidade. Os resultados esperados de um BWP são os OSERs (Resultados Específicos Esperados para um dado Escritório). O gerente da entidade é o responsável pelo avanço dos OSERs da entidade. Para executar o BWP, o gerente de entidade cria projetos AMPES. Esses projetos põem em prática o programa através dos planos de trabalho do semestre.

Repartição

Repartição se refere à Repartição Sanitária Pan-Americana (RSPA).

Sistema de Gestão Institucional (CMS)

O CMS é agora conhecido como o Sistema de Gestão da Informação da Repartição Sanitária Pan-Americana (PMIS). Favor acessar o PMIS para uma definição completa.

Função básica

O Plano Estratégico da OPAS define seis funções básicas para o trabalho da Organização: (a) lideranças e parcerias, (b) temário de pesquisas e gerenciamento do conhecimento, (c) Normas e padrões, (d) política baseada na ética e em evidências, (e) cooperação técnica, mudança e capacidade, e (f) monitoramento e avaliação da saúde.

Fluxograma eletrônico de operações

Um fluxograma eletrônico de operações é um conjunto de processos que guiam um usuário ou mais através de um processo específico mais amplo. Normalmente, os fluxogramas de operações incorporam diferentes sub-processos que têm por base diferentes condições. Quando há o envolvimento de um documento, haverá apenas uma cópia do documento (em formato eletrônico e armazenado centralmente), e quando forem necessárias diversas aprovações, cada aprovador recebe o documento na sequência adequada. Os fluxogramas eletrônicos de atividades normalmente enxugam os processos administrativos e melhoram a integridade dos dados.

Funções preparatórias

Funções preparatórias são as atividades realizadas pela RSPA para apoiar funções essenciais a todas as responsabilidades da Repartição dentro dos Objetivos Estratégicos 1-14 para apresentar os produtos definidos como metas. As funções preparatórias da RSPA estão discriminadas nos Objetivos Estratégicos 15 e 16, e incluem planejamento, orçamento, coordenação e mobilização de recursos, compras, gestão dos RH, administração de finanças, etc.

Entidade

A entidade é um termo genérico que designa uma unidade administrativa, programática e executora da RSPA e que é responsável pelo desenvolvimento e pela execução do Plano Bienal de Trabalho, bem como do orçamento equivalente.

Sistema de Gestão Global

O Sistema de Gestão Global (GSM) é o sistema com o qual a OMS administra e integra as funções essenciais e sancionadoras. O GSM é um sistema automatizado de gestão da informação, baseado no E-Business Suite da Oracle. O alicerce deste sistema é uma única base de dados integrada e compartilhada, contendo processos empresariais harmonizados entre todos os níveis da OMS nas áreas de recursos humanos, folha de pagamento, orçamento, finanças, compras, viagem e gestão de programas. Um dos principais objetivos do Sistema de Gestão Global é eliminar os atrasos nas atividades financeiras e a ocorrência dos silos de informação ao permitir que os países, as regiões e a sede colaborem em através de uma única base de dados.

Órgãos diretivos

Os Órgãos Diretivos são a Conferência Sanitária Pan-Americana e o Conselho Diretor (representando todos os estados-membros), o Comitê Executivo e o Subcomitê para Programas, Orçamento e Administração (SPBA).

Interoperabilidade

A interoperabilidade se refere à capacidade dos diversos sistemas de trabalhar em conjunto, e geralmente inclui três componentes: sintático, semântico e técnico. A *interoperabilidade sintática* do software se refere à (a) capacidade de intercambiar dados, (b) capacidade de ler e elaborar dados usando os mesmos formatos de arquivo, e (c) conformidade às normas comuns, inclusive normas de interface, por exemplo, SQL. A *interoperabilidade semântica* se refere a (a) as relações sinérgicas e interações entre os sistemas, (b) a capacidade de combinar e/ou reusar elementos de um sistema em outros sistemas, (c) a capacidade de a informação enviada por um sistema ser compreendida facilmente em outro sistema. A *interoperabilidade técnica* remete ao uso de sistema operacional comum e às plataformas de comunicação. Um dos desafios da interoperabilidade é a possibilidade de gerar confusão sobre a devida das informações e dos dados dos sistemas.

Administração

A atividade costumava alcançar as metas organizacionais através da aplicação de funções como planejamento, organização, direção, controle, monitoramento e desempenho.

Sistema Administrativo

No sentido genérico, o Sistema Administrativo se refere aos aspectos de liderança e controle dentro de uma organização, e é formado pela interação entre pessoas e sistemas que, juntos, definem itens como objetivos, metas, estratégias e táticas, além de elaborar planos, prazos e os controles necessários para administrar a organização eficientemente. O Sistema de Administração também é frequentemente usado para descrever os sistemas de informações que apoiam a administração.

Sistema de Informação para Gestão

O Sistema de Informação para Gestão é usado para descrever o sistema automatizado de informações que apoia a administração.

Resultado Específico Esperado para um dado Escritório (OSER)

Um OSER é um resultado a médio prazo o qual a entidade da RSPA está comprometida a atingir, conforme o conteúdo do Plano Bienal de Trabalho. Os OSERs são resultados esperados dos produtos e serviços prestados por uma Entidade que normalmente atua conjuntamente com um Estado Membro.

Apoio operacional (no contexto da RSPA)

O apoio operacional descreve conjuntamente as atividades relacionadas com a administração e a direção das funções preparatórias de natureza administrativa da Organização. Essas funções incluem o planejamento dos programas e das compras, gestão dos recursos humanos, administração das finanças, avaliação e gestão de serviços gerais.

Resultado Esperado pelo Conjunto da Organização (OWER)

Um OWER é o resultado global a médio prazo o qual a OMS se comprometeu alcançar, conforme declarado em seu Plano Estratégico a Médio Prazo. Trata-se de uma mudança ou conquista desejada pela OMS num período de médio prazo.

Sistema de Informação para Gestão da Repartição Sanitária Pan-Americana (PMIS)

Anteriormente chamado de Sistema de Gestão Institucional (CMS), o Sistema de Gestão da Informação da Repartição Sanitária Pan-Americana

(PMIS) será o sistema automatizado de informação que sustentará diversas funções básicas e preparatórias da Organização. O sistema incluirá o planejamento e a administração de programas, orçamento, finanças, recursos humanos, folha de pagamento, compras, e avaliação.

Projeto coordenador (AMPES)

Um Coordenador de Projeto AMPES é uma pessoa designada para atuar num Projeto AMPES. Esta pessoa é responsável pelo cumprimento de todas as exigências de produtos e serviços designados pelo projeto. Este coordenador tem a autoridade para alocar recursos e administrar o orçamento associado ao projeto designado.

Gestão de Programas

A gestão de programas se refere a um processo que presta apoio às atividades programáticas da Organização, inclusive planejamento, orçamento, relações externas, gestão de parcerias, coordenação e mobilização de recursos, além de monitoramento e avaliação.

Compras

As compras descrevem conjuntamente os bens e os serviços adquiridos pela Organização para apoiar a consecução das suas metas.

Gestão de registros

A gestão de registros é a disciplina e função organizacional de administrar registros para suprir as necessidades das atividades operacionais, os requisitos de prestação de contas e as expectativas da comunidade. Suas atividades incluem (a) a administração contínua do processo de registros, desde a elaboração de um sistema de manutenção até a disposição do registro, (b) a captura de documentação da atividade organizacional de maneira completa, exata, confiável e prática, visando atender às exigências jurídicas, evidenciais e de prestação de contas, (c) a administração de registros como sendo ativos e como forma de obtenção de informações, e (d) a promoção da eficiência e economia na administração de registros através de práticas consolidadas. A definição de gestão de registros exige que se faça uma distinção entre o que é ou não um registro.

Registros são informações de valor operacional, jurídico, fiscal, vital ou histórico. Dentre os registros estão materiais que (a) são criados ou recebidos pela OPAS e que estão relacionados com suas atribuições ou

transações, (b) são preservados ou aptos à preservação pela OPAS por consistirem provas das funções, políticas, decisões, procedimentos, operações ou outras atividades da Organização, ou (c) são retidos em função de seus valores intrínsecos. Os registros podem ser livros, documentos, mapas, fotografias, materiais lidos por máquinas ou outros documentos, independentemente da forma ou de suas propriedades físicas. Um registro pode conter um ou mais documentos e/ou itens de natureza de apoio. Por exemplo, um registro de obrigação incluiria documentos juridicamente obrigatórios e o respectivo material de apoio.

As informações sem valor operacional, legal, fiscal ou histórico não constituem registros. Não registros incluem informações privativas ou oficiosas mantidas apenas por comodidade de referência, tais como duplicatas ou cópias de informações e documentos existentes como folhas de encaminhamento e documentação pessoal. A retenção de não registros além do tempo de utilidade dos mesmos constitui uma responsabilidade para qualquer organização. Portanto, estes devem ser dispostos a partir do momento que não mais forem úteis.

Resultado esperado a nível regional (RER)

Um RER é um resultado regional a médio prazo, com o qual a Organização Pan-Americana da Saúde está comprometida, conforme definido no plano Estratégico. Trata-se de um resultado almejado em termos de mudança ou conquista durante um período de médio prazo e resultante do trabalho da OPAS. Os RER levam a OPAS a atingir seus Objetivos Estratégicos. Ao mesmo tempo, os RERs contribuem para atingir os OSERs declarados no Plano Estratégico a Médio Prazo da OMS.

Governança regional

Refere ao processo estabelecido a assegurar que as políticas regionais, os processos e as regras empresariais da OPAS sejam elaboradas e administradas de forma a refletir as exigências de todos os níveis. Quando necessário, este processo é coordenado junto à OMS.

Autoatendimento

Autoatendimento se refere à capacidade de um determinado usuário do sistema de incluir informações específicas diretamente em um sistema, geralmente pertinentes a esta pessoa. Os exemplos incluem, por exemplo, detalhes pessoais (endereço e outras informações detalhadas para contato), informação sobre viagens relacionadas às responsabilidades da pessoa, e

outros. Os principais benefícios do autoatendimento são a melhoria da qualidade e da tempestividade das informações.

Silo

Um silo é um sistema de gestão de informações desconectado de outros sistemas da própria organização. Os silos tornam a coordenação e comunicação oportuna entre os escritórios internos e os sócios externos difíceis de alcançar. O termo silo também descreve uma falta de comunicação e de objetivos comuns entre os departamentos de uma organização. A eliminação dos silos no nível de sistemas ajudará a resolver o problema a nível de organização.

Objetivo estratégico

Os objetivos estratégicos são os resultados esperados a longo prazo do plano estratégico da OPAS/OMS que, como um todo (estados-membros e o secretariado), está comprometida com o cumprimento dos Objetivos Estratégicos.

P. Siglas

AMPES	Sistema de Planejamento e Avaliação da Região das Américas
BWP	Plano Bienal de Trabalho
ECP	Estratégia de cooperação com o países
CLT	Funcionários de apoio originários do próprio país, contratados segundo as condições locais de emprego
CMS	Sistema de Gestão Institucional
EXM	Gestão Executiva
PGT	Programa geral de trabalho da OMS
GSM	Sistema de Gestão Global da OMS
SEDE	Sede da OPAS em Washington, D.C.
RH	Recursos humanos
HRM	Gestão de recursos humanos
CAPI	Comissão de Administração Pública Internacional
TIC	Tecnologia de Informação e Comunicação
IPSAS	Normas Internacionais de Contabilidade do Setor Público
TI	Tecnologia da informação
STI	Serviços de tecnologia da informação
MTSP	Plano Estratégico a médio prazo da OMS
OSER	Resultados esperados específicos de um dado escritório
OPAS	Organização Pan-Americana da Saúde

RSPA	Repartição Sanitária Pan-Americana
PO	Programa e Orçamento
PMA	Monitoramento e avaliação de desempenhos
PMIS	Sistema de Informação para Gestão da Repartição Sanitária Pan-Americana
PSC	Custos de Apoio ao Programa
PWR	Representante da OPAS/OMS
PX	Código de fundo representando os fundos recebidos da OMS
RBM	Gestão Baseada em Resultados
RER	Resultados esperados a nível regional
RF	Fundo Rotativo para a Compra de Vacinas
SCS	Estratégia sub-regional de país
SF	Fundo estratégico para provisões de saúde pública
OE	Objetivo estratégico
PE	Plano estratégico
SQL	Linguagem estruturada para consultas
SSA	Acordo de Serviços Especiais
UN	Nações Unidas
BVS	Biblioteca Virtual em Saúde
OMS	Organização Mundial da Saúde



Síntese Comparativa dos Princípios Orientadores dos Sistemas de Informação para Gestão da RSPA e da OMS

Introdução

1. Ao traçar um roteiro para modernizar o Sistema de Informação para Gestão (PMIS) da Repartição Sanitária Pan-Americana, o Comitê do PMIS preparou um conjunto de Princípios Orientadores (Anexo A). Esses princípios foram apresentados à Quarta Sessão do Subcomitê para Programas, Orçamento e Administração (SPBA) do Comitê Executivo em março de 2010.

2. Durante a sessão, o SPBA observou as semelhanças entre os Princípios Orientadores da RSPA e da OMS. Como a RSPA baseara seus Princípios Orientadores nos Princípios Orientadores da OMS publicados anteriormente, essas semelhanças eram esperadas. A bem da clareza, o SPBA solicitou que a Repartição definisse mais explicitamente as diferenças entre os dois conjuntos de princípios. Como resultado, a Repartição produziu a síntese comparativa de princípios apresentada no presente Anexo.

3. Posteriormente, este anexo foi examinado conjuntamente pela RSPA e pela OMS, com comentários e observações da OMS anotados em uma nova coluna, “Impacto na Elaboração da ERP – Observações da OMS”, que é a coluna G.

4. Como se pode ver no quadro seguinte, a síntese comparativa dos Princípios Orientadores da RSPA e da OMS é organizada por área funcional. Aparece uma entrada nesse quadro somente quando há uma diferença entre os dois conjuntos de princípios. Para cada entrada, as colunas do quadro ilustram o seguinte: (a) a área correspondente à diferença; (b) a área funcional representada; (c) os Princípios Orientadores da RSPA em referência; (d) os Princípios Orientadores da OMS em referência; (e) descrição da diferença; (f) interpretação do impacto nas atividades, se houver; e (g) observações da OMS em resposta às diferenças e ao impacto no ERP.

5. O propósito desta síntese comparativa é atender à solicitação de que o SPBA definisse mais claramente as diferenças entre os dois conjuntos de princípios. Dado que muitas das diferenças são menores, esta síntese comparativa não deve ser usada para aferir a magnitude das diferenças entre a RSPA e OMS. Todavia, há algumas diferenças importantes, como se vê adiante:

- B.1.1 Apoio à missão da OPAS (além da missão de OMS)
- B.1.20 Capacidade de diferir da OMS em regras, políticas e procedimentos, onde seja apropriado
- B.1.21 A meta de, sempre que possível, usar as capacidades inerentes ao software, em vez de modificar e fazer acréscimos nesse software
- B.3.9 Necessidades linguísticas, inclusive idiomas da Região de Américas não planejados para o GSM

- G.1.1 Proporcionar cooperação técnica e serviços de compras aos Estados Membros

6. O resultado mais patente desse exercício revela que o alcance dos Princípios Orientadores da RSPA é mais amplo do que os produzidos pela OMS. A RSPA produziu princípios referentes a Inventário, Gestão do Conhecimento, Gestão de Registros, Segurança da Informação, Auditoria e Avaliação Independente, que a OMS não considerou. Isso reflete o fato de que os esforços para modernização da RSPA avaliaram outras experiências de ERP e adotaram metas mais amplas, que são necessárias para assegurar que o valor do investimento seja maximizado.

Síntese comparativa dos Princípios Orientadores da RSPA e da OMS

A) Área da Lacuna	B) Área Funcional	C) Referência da RSPA	D) Referência da OMS	E) Descrição da Lacuna	F) Impacto nos Negócios	G) Repercussão no Design do ERP - Observações da OMS
Fortalecimento da Gestão	TODAS	B.1.1: Todos os componentes e atividades relacionados à modernização do Sistema de Informação para Gestão da RSPA apoiarão a missão da Organização.	Não se aplica	Única aos Princípios Orientadores da RSPA	Manutenção da governança da OPAS	NENHUMA: Princípio Geral que não repercute diretamente no design do ERP
Fortalecimento da Gestão	TODAS	B.1.2: O Sistema de Informação para a Gestão da RSPA assegurará que as necessidades do gerenciamento corporativo de seus usuários programáticos e administrativos, em entidades regionais, sub-regionais e do país, sejam apoiadas adequadamente.	Não se aplica	Única aos Princípios Orientadores da RSPA	AMRO/OPAS é a única das regiões da OMS que possui um nível sub-regional	NENHUMA: Princípio Geral que não repercute diretamente no design do ERP
Fortalecimento da Gestão	TODAS	B.1.13: Os funcionários poderão acessar o Sistema de Informação para Gestão da RSPA segundo as suas funções pessoais e responsabilidades, independentemente de onde estejam localizados em qualquer dado momento.	A.1.13: Informações confidenciais, particularmente em relação aos dados de pessoal, serão protegidas contra acesso sem autorização.	Acesso dos sistemas e interpretação de configuração da segurança	Mais segurança dos sistemas e integridade de dados	NENHUMA: Mesmo princípio que o da OMS. Nenhuma alteração no ERP. Acesso seguro é controlado através da aprovação de acesso aos usuários.
Fortalecimento da Gestão	TODAS	B.1.15: A RSPA estabelecerá um processo regional de governo para assegurar que políticas regionais, processos e regras empresariais sejam elaborados e administrados para refletir os requisitos em todos os níveis, coordenando com a OMS onde convenha.	A.1.14: Será executado um processo global de governo para assegurar que políticas globais, processos e regras empresariais sejam elaborados e administrados para refletir os requisitos de todos os níveis da Organização.	Regional vs. Global	Relacionado com a governança da OPAS	POSSÍVEL: Se os comitês regionais da OPAS fossem mudar os processos empresariais, talvez fosse necessário emendar o ERP.

Síntese comparativa dos Princípios Orientadores da RSPA e da OMS (cont.)

A) Área da Lacuna	B) Área Funcional	C) Referência da RSPA	D) Referência da OMS	E) Descrição da Lacuna	F) Impacto nos Negócios	G) Repercussão no Design do ERP - Observações da OMS
Fortalecimento da Gestão	TODAS	B.1.19: Sistema de Informação para Gestão da RSPA responderá aos requisitos do Sistema de Gestão Global (GSM) da OMS.	Não se aplica	Única aos Princípios Orientadores da RSPA. O sistema de planejamento, programação e avaliação da OPAS foi modificado para responder ao GSM da OMS. Na realidade, a RSPA já está fornecendo esta informação à OMS.	A RSPA continuará a fornecer à OMS informações necessárias, como solicitado pelo GSM.	SIM: Aplicável principalmente ao ERP se a OPAS não usar o GSM.
Fortalecimento da Gestão	TODAS	B.1.20: O Sistema de Informação para Gestão da RSPA permitirá diferenças da OMS em regras, políticas e procedimentos, onde convenha.	Não se aplica	Única aos Princípios Orientadores da RSPA. Órgãos Diretivos da OPAS fornecem mandatos ao Diretor e à Repartição Sanitária Pan-Americana (RSPA)	Relacionado com a governança da OPAS	SIM: Se os comitês regionais da OPAS quisessem diferenças nos processos, então, resultados teriam impacto no ERP.
Fortalecimento da Gestão	TODAS	B.1.21: Quando há a implementação de software comercial, a RSPA se esforçará para modificar os seus processos empresariais para usar as capacidades nativas e limitar as adaptações para melhor facilitar o apoio aos vendedores e aprimorar os caminhos.	Não se aplica	Única aos Princípios Orientadores da RSPA	As capacidades naturais, ou uma implementação "Vanilla", do ERP, beneficiariam a RSPA, particularmente, se forem necessários aprimoramentos futuros.	SIM: Aplicável principalmente ao ERP se a OPAS não usar o GSM.
Fortalecimento da Gestão	TODAS	B.1.22: A interoperabilidade será uma grande meta na modernização do Sistema de Informação para Gestão da RSPA.	Não se aplica	Única aos Princípios Orientadores da RSPA	Uma única base de dados compartilhada e uma única entrada de fonte de dados permitirão máxima interoperabilidade.	NENHUM: Mesmo princípio como o em prática pela OMS. Nenhuma alteração no ERP.

Síntese comparativa dos Princípios Orientadores da RSPA e da OMS (cont.)

A) Área da Lacuna	B) Área Funcional	C) Referência da RSPA	D) Referência da OMS	E) Descrição da Lacuna	F) Impacto nos Negócios	G) Repercussão no Design do ERP - Observações da OMS
Simplificação dos Processos Administrativos	TODAS	B.2.1: Será promovida a descentralização da tomada de decisões administrativas, para que os serviços fiquem mais próximos daqueles recebendo o serviço.	Não se aplica	Única aos Princípios Orientadores da RSPA	A maior descentralização na OPAS é uma diferenciação-chave em relação à OMS.	NENHUMA: Mesmo princípio que o em prática pela OMS. A OMS já descentralizou ainda mais a tomada de decisão para os gestores de projeto. Nenhuma alteração no ERP.
Simplificação dos Processos Administrativos	TODAS	B.2.2: Será implementado um modelo de prestação de serviços que seja rentável e relevante às necessidades da Repartição.	A.2.1: Será implementado um Modelo de Prestação de Serviços que seja rentável e relevante às necessidades da Organização. Este modelo pode incluir centros globais e locais de serviço partilhados, com governança apropriada e mecanismos de financiamento.	A RSPA ainda não adotou uma decisão sobre um centro de serviço partilhado. A OMS adotou um centro de serviço global em Kuala Lumpur.	Um Centro de Serviço Partilhado centralizará o processamento da transação. O processamento interno e a administração de transações são atualmente normas na RSPA.	POSSÍVEL: Se a OPAS quisesse um outro centro de processamento, então, alterações seriam necessárias no ERP.
Atuação como uma Organização Multilíngue	TODAS	B.3.9: A interação entre usuários será formulada considerando-se as necessidades dos idiomas do pessoal, priorizando o inglês e o espanhol, seguido do português e francês.	A.3.8: A interação entre usuários será formulada considerando-se as necessidades dos idiomas do pessoal.	Os requisitos da OPAS indicam especificamente o inglês e o espanhol como prioritários, seguidos do português e do francês.	Os idiomas oficiais diferem entre a OPAS e a OMS	SIM: GSM atualmente somente configurado em inglês. Aterar o ERP.

Síntese comparativa dos Princípios Orientadores da RSPA e da OMS (cont.)

A) Área da Lacuna	B) Área Funcional	C) Referência da RSPA	D) Referência da OMS	E) Descrição da Lacuna	F) Impacto nos Negócios	G) Repercussão no Design do ERP - Observações da OMS
Trabalho Acordado da Organização	TODAS	C.2.1: O Plano Estratégico da OPAS e os seus planos operacionais (BWPs) são definidos pelas Estratégias de Cooperação da Agenda de Saúde para as Américas, os Países e as Sub-regiões, pelas prioridades do país, das sub-regiões e regiões, pelo MTSP da OMS e pela Agenda Global de Saúde do PGT da OMS, pelas decisões dos Órgãos Diretivos da OPAS e pelas obrigações legais da Repartição.	Não se aplica	Demonstra as necessidades exclusivas da OPAS	Relacionado com o governança da OPAS	NENHUMA: Outras entidades sob a administração do GSM, como a UNAIDS e UNITAID, também possuem diferentes estruturas que podem ser acomodadas sem nenhuma alteração no sistema.
BWPs	TODAS	C.3.3: Os BWPs incorporam 100% do trabalho e dos recursos da entidade. Os BWPs são planejados e aprovados com base no alcance dos resultados. Quando for necessário revisar ou alterar os OSERs, os BWPs serão revisados e apresentados para aprovação mediante a Gestão Executiva (EXM). Quando for necessário revisar ou mudar os RERs, o Plano Estratégico da OPAS será revisado e apresentado para a aprovação pelos Órgãos Diretivos da OPAS.	B.3.3: Os planos de trabalho incorporam 100% do trabalho e dos recursos da entidade e são planejados e aprovados com base no alcance dos resultados. Quando for necessário revisar ou alterar os OWER, RER ou HQ-ER e OSER relacionados, os planos de trabalho serão revisados adequadamente e enviados para aprovação.	Diferenças mínimas. Planejamento operacional da OPAS alinhado com o da OMS	Impacto mínimo	NENHUMA: Outras entidades sob a administração do GSM, como a UNAIDS e a UNITAID, também possuem diferentes estruturas que podem ser acomodadas sem nenhuma alteração no sistema.

Síntese comparativa dos Princípios Orientadores da RSPA e da OMS (cont.)

A) Área da Lacuna	B) Área Funcional	C) Referência da RSPA	D) Referência da OMS	E) Descrição da Lacuna	F) Impacto nos Negócios	G) Repercussão no Design do ERP - Observações da OMS
Planejamento Colaborativo	TODAS	C.4.1: Muitos programas atravessam tanto os limites organizacionais como os técnicos. Parte das metas da RSPA incluem a melhora e a facilitação da natureza colaborativa de planejamento, implementação e monitoração.	B.4.1: Muitos programas atravessam tanto os limites organizacionais como os técnicos. Os planos estratégicos e operacionais, inclusive na sede e no âmbito regional, são definidos pelas Estratégias de Cooperação do País, pelas prioridades do país, prioridades regionais, decisões de órgãos diretivos, obrigação legal da organização etc. A melhora e a facilitação da natureza colaborativa do planejamento, implementação e monitoração são parte das metas da OMS.	Diferenças mínimas. A OPAS possui também Estratégias de Cooperação Sub-Regionais.	Melhora da colaboração	NENHUMA: Mesmo princípio que o da OMS. Nenhuma alteração no ERP.
Planejamento Colaborativo	TODAS	C.4.5: O trabalho apoiando diretamente uma entidade, o que é planejado e implementado por outras entidades dos diferentes níveis da Organização, estará incluído nos BWPs relevantes somente após consulta e aprovação formais do administrador afetado da entidade.	B.4.5: O trabalho em múltiplos países ou trabalho apoiando diretamente um país, planejado e implementado pelo escritório regional ou pela sede, estará incluído no respectivo plano de trabalho do ER ou da Sede após consulta formal com o Representante da OMS ou Escritório Local. Isso se aplica também às atividades iniciadas pelo Escritório Regional ou pela Sede que serão realizadas em um país ("local da implementação"). Se o Representante da OMS ou a representação nos países possuem um papel na implementação do trabalho, a parte que está sob a autoridade direta do Representante da OMS, incluindo o seu orçamento, será planejada e administrada no plano de representação nos países.	Diferenças mínimas	Impacto mínimo	NENHUMA: Mesmo princípio que o da OMS. Nenhuma alteração no ERP.

Síntese comparativa dos Princípios Orientadores da RSPA e da OMS (cont.)

A) Área da Lacuna	B) Área Funcional	C) Referência da RSPA	D) Referência da OMS	E) Descrição da Lacuna	F) Impacto nos Negócios	G) Repercussão no Design do ERP - Observações da OMS
Planejamento Colaborativo	TODAS	C.4.6: O trabalho de uma entidade que apóia diretamente o trabalho de outra entidade deve estar incluído no BWP de ambas as entidades, uma como um "contribuinte" e o outra como o "dono" da atividade, respectivamente. No entanto, os recursos correspondentes (humanos ou financeiros) devem ser refletidos somente no BWP da entidade efetuando o custo. Se mais de uma entidade efetuar um custo, então, o BWP de cada entidade deve refletir apenas o orçamento para a sua porção do custo.	Não se aplica	Não encontrado nos princípios orientadores da OMS	Fortalecimento do trabalho colaborativo entre as entidades da RSPA	NENHUMA: Isso não poderia aparecer nos princípios da OMS, mas está, na realidade, de acordo com o GSM. Há muito trabalho entre a UNAIDS, a UNITAID e a OMS que segue este princípio.
Uso de Recursos Financeiros	TODAS	C.5.4: Contribuições Voluntárias	B.5.4: Fundos	A maior especificidade no uso de Fundos vs. Contribuições Voluntárias reflete diferentes etapas da implementação dos IPSAS.	Relacionado com a governança da OPAS	NENHUMA: Nenhuma alteração no sistema seria necessária para o rastreamento por fundo ou VC. Também, ambas interpretações dos IPSAS 23 poderiam ser acomodadas.
Financiamento da Organização	FRM	D.1.7: Os gastos reembolsáveis, as quantias devidas à OPAS por terceiros, devem ser tratados como contas para o recebimento de fundos pendentes.	C.1.4: O gasto reembolsável, as quantias devidas à OMS de terceiros (por exemplo, viagem paga pelos CDC para participação da OMS em conferência), devem ser considerados ativos para recebimento dos fundos pendentes. Tais encargos não devem ser cobrados sobre os projetos como gasto. (Análise Pendente dos IPSAS)	Os Princípios Orientadores da OMS indicam que tais encargos não devem ser cobrados sobre os projetos como gasto.		NENHUMA: O GSM permite o rastreamento por recurso e por gasto. Se a política para a OPAS fosse diferente, não seriam necessárias alterações de sistema.

Síntese comparativa dos Princípios Orientadores da RSPA e da OMS (cont.)

A) Área da Lacuna	B) Área Funcional	C) Referência da RSPA	D) Referência da OMS	E) Descrição da Lacuna	F) Impacto nos Negócios	G) Repercussão no Design do ERP - Observações da OMS
Financiamento da Organização	FRM	D.1.15: Relatórios financeiros certificados aos doadores serão preparados de acordo com os termos do acordo, geralmente por contabilidade de caixa. Contudo, a capacidade de informar aos doadores sobre a base de reserva dos rendimentos e gastos também deve ser uma opção.	Relatórios financeiros certificados aos doadores serão preparados com base no conceito de reserva de rendimento e gasto. Entretanto, a capacidade para informar através de saldos em efetivo (recibos e desembolsos), para os doadores seguros (por exemplo, USAID), é requisito essencial.			NENHUMA: A OMS está atualmente liderando um grupo de trabalho interagencial neste tema. Tanto a contabilidade de caixa como a acumulação são possíveis dentro do GSM.
Estabilidade Financeira de Longo Prazo	FRM	D.2.2: Transações financeiras em múltiplas moedas serão permitidas. Essas transações serão traduzidas para a moeda funcional (USD). Os ativos e os passivos serão revalorizados periodicamente.	C.2.2: Notificação de Múltiplas Moedas - A organização permitirá as transações em múltiplas moedas. Essas transações serão traduzidas para a moeda funcional (USD). A notificação será requerida na moeda do doador. Por exemplo, as contribuições do CE devem ser realizadas em EURO tanto para os rendimentos como para os gastos.	A RSPA indica que os Ativos e Passivos serão revalorizados periodicamente; a OMS exige que a notificação seja realizada na moeda do Doador.		NENHUMA: A OMS, sim, revaloriza os ativos e passivos todo final de mês. Os princípios parecem ser os mesmos.
Estabilidade Financeira de Longo Prazo	FRM	Não se aplica	C.2.5: Serão aprimorados os Controles Financeiros para melhor administrar os fundos de doadores e assegurar que a quantidade total de uma adjudicação ou de uma seção de apropriação/alocamento nunca seja excedida.	Este idioma não está incluído nos Princípios Orientadores da RSPA		NENHUMA:

Síntese comparativa dos Princípios Orientadores da RSPA e da OMS (cont.)

A) Área da Lacuna	B) Área Funcional	C) Referência da RSPA	D) Referência da OMS	E) Descrição da Lacuna	F) Impacto nos Negócios	G) Repercussão no Design do ERP - Observações da OMS
Estabilidade Financeira de Longo Prazo	FRM	D.2.8: A renda de investimentos será alocada àqueles fundos ou projetos designados pelo Diretor, com base nos saldos em efetivo de fim de mês.	C.2.7: Os juros apenas serão alocados às adjudicações com provisões específicas requerendo juros com base no saldo em efetivo do fim do mês da adjudicação. Esses requisitos devem estar de acordo com as regras e as regulamentações da OMS que regem a adjudicação de juros de uma adjudicação. Todos os juros não alocados às adjudicações específicas serão mantidos em banco institucional. Fundos como SHI, TPA, UNAIDS, CIIC e as fundações devem todos receber ainda receber juros com base em saldos em efetivo. O banco institucional de juros será usado para as flutuações de fundos e de moeda em AR e AP. Aos fundos não se cobrará juros negativos.	A OMS parece estar mais estrita		POSSÍVEL: A distribuição de juros é para a OMS e é atualmente administrada off-line. Para estas alocações feitas pelas UNITAID e UNAIDS, diferentes tipos de alocação são permitidos. Se a OPAS quisesse um programa automático, seriam necessários aperfeiçoamentos.
Operações Eficazes	FRM	D.3.5: Os custos com pessoal, inclusive salários, reajustes de postos de trabalho, bolsas para educação, viagem estatutária, seguro-saúde do pessoal e pensão serão cobrados ao projeto apropriado com base nos custos totais obtidos associados com os postos respectivos. Os salários e os benefícios refletirão aqueles prescritos pelo Regime Comum das Nações Unidas dos Salários e Subsídios, assim como os custos estabelecidos mediante a análise da RSPA dos requisitos de acumulação.	C.3.5: Para melhorar o planejamento, as grandes variações nas despesas de pessoal devem ser reduzidas. Salários e ajustes dos postos de trabalho devem ser cobrados ao projeto com base nos gastos reais. No entanto, os gastos para os custos de fora da folha de pagamento, como o Subsídio de Educação e Viagem Estatutária, serão cobrados aos projetos em uma porcentagem fixa (ou seja, 1,5% dos salários) para todos os funcionários elegíveis. Esses encargos financiarão os encargos acumulados que serão usados para resolver as reivindicações reais.			NENHUMA: As deduções por direito podem ser estabelecidas pelo escritório principal. Por exemplo, se a OPAS quisesse deduzir mais ou menos para uma acumulação, isto poderia ser conseguido através de configuração e, não, pela adaptação.

Síntese comparativa dos Princípios Orientadores da RSPA e da OMS (cont.)

A) Área da Lacuna	B) Área Funcional	C) Referência da RSPA	D) Referência da OMS	E) Descrição da Lacuna	F) Impacto nos Negócios	G) Repercussão no Design do ERP - Observações da OMS
Operações Eficazes	FRM	D.3.8: Onde os custos são claramente identificados (por exemplo, provisões e impressões), um encargo direto deve ser destinado à entidade beneficiadora dos produtos ou dos serviços fornecidos.	C.3.9: Onde os custos são claramente identificados (por exemplo, provisões, impressões etc), um encargo direto deve ser destinado à unidade que se beneficia do bom ou serviço fornecido. Esses custos serão recuperados através de um mecanismo interno de cobrança cruzado.	A RSPA não se compromete com um sistema de estorno.		NENHUMA: Tanto o encargo direto como o indireto são possíveis com a solução padrão.
Operações Eficazes	FRM	D.3.9: Todos os contratos ou compras de produtos/serviços (incluindo contratos que não são parte do quadro de pessoal) serão resolvidos segundo a política de reconhecimento de despesas (princípio de entrega).	C.3.10: Todos os contratos ou compra de produtos/serviços (incluindo os contratos que não são parte do quadro de pessoal) serão iniciados por uma ordem de compra e resolvidos segundo a política de gasto (princípio de entrega). Tais terceiros serão considerados fornecedores e seguirão os procedimentos padrões de aprovação da fatura e dos pagamentos.	Diferenças mínimas		NENHUMA: Mesmo princípio.
Operações Eficazes	FRM	D.3.10: O reembolso para os gastos, inclusive os de direito como membros do pessoal não relacionados ao salário, será processado com um único e harmonizado processo.	C.3.10: Os direitos como membro do pessoal não relacionados ao salário serão tratados similarmente às reivindicações feitas contra a organização, para o reembolso dos gastos, e seguirão os procedimentos padrões de aprovação da fatura e dos pagamentos.	Diferenças mínimas		NENHUMA: Mesmo princípio.

Síntese comparativa dos Princípios Orientadores da RSPA e da OMS (cont.)

A) Área da Lacuna	B) Área Funcional	C) Referência da RSPA	D) Referência da OMS	E) Descrição da Lacuna	F) Impacto nos Negócios	G) Repercussão no Design do ERP - Observações da OMS
Operações Eficazes	FRM	Não se aplica	C.4.4: As flutuações monetárias serão administradas de forma central, para que se reduzam os riscos. A OMS protegerá de forma centralizada todos os custos de pessoal, que não em USD, onde convenha. As contas por cobrar e as contas por pagar serão protegidas de forma central para reduzir a exposição às divisas. As ordens de compra que não sejam em USD não serão protegidas.	A RSPA não se compromete com cobertura monetária.	Relacionado com a governança da OPAS	NENHUMA: As operações de cobertura são decisão empresarial e, não, publicação do ERP.
Provisão da Organização	HRM	E.1.2: O Plano de RH consiste em posições e designações, as quais serão definidas pelas funções. Haverá um esquema claro da função, natureza, duração, do financiamento, das responsabilidades, e competências necessárias e da informação relevante vinculando o Plano de RH à cadeia de resultados e aos planos de trabalho.	D.1.2: O Plano de RH consistirá de posições, as quais serão definidas pela finalidade de uma função, com uma descrição clara da função, natureza, duração, do financiamento, das responsabilidades e competências necessárias e da informação relevante vinculando o Plano de RH à cadeia de resultados e aos planos de trabalho.	A RSPA distingue entre as posições e as designações		NENHUMA: Mesmo princípio que o da OMS. Uma pessoa poderia ser "designada" temporariamente para uma posição conforme os requisitos da OPAS.
Provisão da Organização	HRM	E.3.1: Os tipos do contrato serão alinhados com a natureza e a duração da função.	D.3.2: Os tipos do contrato serão estreitamente alinhados com os recursos aprovados previstos no Plano de RH, com base na natureza e na duração da função.	Diferenças mínimas		NENHUMA: Mesmo princípio que o da OMS.

Síntese comparativa dos Princípios Orientadores da RSPA e da OMS (cont.)

A) Área da Lacuna	B) Área Funcional	C) Referência da RSPA	D) Referência da OMS	E) Descrição da Lacuna	F) Impacto nos Negócios	G) Repercussão no Design do ERP - Observações da OMS
Provisão da Organização	HRM	E.3.3: Exceções às regras, regulamentos e políticas de pessoal em estabelecer condições de serviço ou acordos contratuais serão detectadas e monitoradas.	Não se aplica	Única aos Princípios Orientadores da RSPA		POSSÍVEL: O ERP faz cumprir o processamento ordinário. Os relatórios talvez tenham de ser desenvolvidos para monitorar as exceções. A intervenção manual através de formulários profissionais é possível - nenhuma questão até a data.
Provisão da Organização	HRM	E.4.2: A iniciação e a modificação das ações de RH serão descentralizadas, ao máximo, para gerentes e funcionários, enquanto que consistente com o processamento eficaz de RH, a estrutura geral da contabilidade e a delegação de autoridade.	D.4.2: A iniciação e a modificação das ações de RH serão descentralizadas, ao máximo, para gerentes e funcionários, enquanto que consistente com o processamento eficaz de RH, o quadro geral da contabilidade e a delegação de autoridade.	A RSPA é mais ampla com o acréscimo de e com o Plano de RH autorizado.		NENHUMA: Mesmo princípio que o da OMS.
Provisão da Organização	HRM	E.4.6: A área de Gestão de RH monitorará as ações de RH iniciadas pelos gerentes e funcionários para assegurar que estejam de acordo com as regras, regulamentos, políticas e procedimentos.	D.4.6: Os serviços de RH certificarão as ações de RH iniciadas por gerentes e funcionários e assegurarão que as ações relacionadas com as condições de serviço e as práticas de pessoal estejam de acordo com as regras e os regulamentos de pessoal e os procedimentos.	OMS: A certificação implica em processo de aprovação.		NENHUMA: Mesmo princípio que o da OMS.

Síntese comparativa dos Princípios Orientadores da RSPA e da OMS (cont.)

A) Área da Lacuna	B) Área Funcional	C) Referência da RSPA	D) Referência da OMS	E) Descrição da Lacuna	F) Impacto nos Negócios	G) Repercussão no Design do ERP - Observações da OMS
Provisão da Organização	HRM	E.5.1: Os dados necessários para a execução dos direitos, benefícios, e/ou a administração de contratos, e para identificar a completa força de trabalho da RSPA serão captados e mantidos, conforme apropriado, por todas as pessoas trabalhando em um local de trabalho da RSPA, independentemente da duração ou do tipo de nomeação.	Não se aplica	A RSPA procura administrar e pagar todos os empregados (independentemente do tipo de contrato) com o CMS	Os contratantes talvez continuem a serem pagos através de AP.	NENHUMA: Mesmo princípio que o da OMS. Todos os funcionários devem ser pagos através da folha de pagamento e, os contratantes, através de AP. A informação é rastreada pelo sistema.
Provisão da Organização	HRM	E.5.2: As informações para contato de emergência para todos os funcionários serão captadas, mantidas e estarão disponíveis quando necessário.	Não se aplica	Única aos Princípios Orientadores da RSPA		NENHUMA: Mesmo princípio que o da OMS e disponível no GSM.
Provisão da Organização	HRM	E.5.3: Os dados de pessoal serão tratados de maneira confidencial e respeitosa; será fornecido acesso como autorizado.	Não se aplica	Única aos Princípios Orientadores da RSPA		NENHUMA: Mesmo princípio que o da OMS.
Provisão da Organização	HRM	E.5.4: A informação será captada e mantida para apoiar os requisitos de apresentação de informes dos Órgãos Administrativos, da OMS e das Nações Unidas.	Não se aplica	Única aos Princípios Orientadores da RSPA		NENHUMA: Mesmo princípio que o da OMS.
Apoio Operacional	PAGAMENTO	F.1.2: O alcance das pessoas a serem pagas pelo sistema de folha de pagamento será estendido ao número máximo de tipos de pessoas, conforme apropriado.	Não se aplica	A RSPA procura administrar e pagar todos os empregados (independentemente de tipo de contrato) pelo sistema CMS.	Contratantes talvez continuem a serem pagos através de AP.	SIM: Se os funcionários quisessem ser pagos por AP, isto requeriria algumas alterações.

Síntese comparativa dos Princípios Orientadores da RSPA e da OMS (cont.)

A) Área da Lacuna	B) Área Funcional	C) Referência da RSPA	D) Referência da OMS	E) Descrição da Lacuna	F) Impacto nos Negócios	G) Repercussão no Design do ERP - Observações da OMS
Apoio Operacional	PAGAMENTO	F.1.4: A folha de pagamento processará automaticamente os direitos em moedas múltiplas e efetuará o pagamento em moedas múltiplas de acordo com as Nações Unidas e política da CAPI.	E.1.3: A folha de pagamento processará automaticamente os direitos nas moedas múltiplas e efetuará o pagamento em moedas múltiplas de acordo com as Nações Unidas e a política da ICSC, assegurando que os funcionários não ganhem ou percam devido às variações cambiais, particularmente em ajustes retroativos.	Diferenças mínimas		NENHUMA: Mesmo princípio.
Apoio Operacional	PAGAMENTO	F.1.6: A folha de pagamento processará os pagamentos programados para o pessoal (isto é, mensalmente), no dia concordado, e processará o pagamento de todos os pagamentos <i>ad hoc</i> no momento adequado.	E.1.5: A folha de pagamento processará o pagamento programado para o pessoal (isto é, por mês), no dia concordado, e processará o pagamento de todos os pagamentos <i>ad hoc</i> no momento adequado, conforme os Acordos pelos Níveis de Serviço.			NENHUMA: Mesmo princípio.
Apoio Operacional	PAGAMENTO	F.2.2: Os dados serão validados o mais próximo possível de sua fonte, a fim de melhorar a qualidade das informações.	E.2.2: Melhora da qualidade de informações e redução da administração de "correções de erros" mediante a validação de dados o mais próximo possível de suas fontes.			NENHUMA: Mesmo princípio.
Apoio Operacional	PAGAMENTO	Não se aplica	E.3.1: Prestação de um serviço receptivo e de qualidade aos funcionários.			NENHUMA: Mesmo princípio.
Apoio Operacional	PAGAMENTO	Não se aplica	E.3.2: Prestação de um serviço receptivo e de qualidade à OMS e às Organizações Externas			NENHUMA: Mesmo princípio
Apoio Operacional	PRO	G.1: Oferecimento de cooperação técnica de compras e serviços aos Estados Membros, para que melhorem a saúde de suas populações e a mantenha em níveis ótimos	Não se aplica	Unica aos Princípios Orientadores da RSPA		NENHUMA: A OMS também possui compras reembolsáveis aos Estados Membros que são administradas através do GSM.

Síntese comparativa dos Princípios Orientadores da RSPA e da OMS (cont.)

A) Área da Lacuna	B) Área Funcional	C) Referência da RSPA	D) Referência da OMS	E) Descrição da Lacuna	F) Impacto nos Negócios	G) Repercussão no Design do ERP - Observações da OMS
Apoio Operacional	PRO	G.1.1: Como uma organização internacional, intergovernamental, a OPAS presta serviços para as compras de produtos para os seus Estados Membros.	Não se aplica	Única aos Princípios Orientadores da RSPA	Relacionado com a governança da OPAS	NENHUMA: A OMS também possui compras reembolsáveis aos Estados Membros que são administradas através do GSM.
Apoio Operacional	PRO	G.1.2: Os serviços de compras incluirão os seguintes mecanismos: Mecanismo de Compras Reembolsável, o Fundo Rotativo para a Compra de Vacinas (RF) e o Fundo Rotativo Regional para Insumos Estratégicos para Saúde Pública (SF).	Não se aplica	Única aos Princípios Orientadores da RSPA	Relacionado com a governança da OPAS	NENHUMA: A OMS também possui compras reembolsáveis aos Estados Membros que são administradas através do GSM.
Apoio Operacional	Inventário	H.1.1: As regras e processos empresariais relacionados ao inventário serão desenvolvidos em coordenação com os serviços gerais, as finanças e as entidades de Compras, já que cada uma dessas entidades exerce uma função significativa no que se refere ao inventário.	Não se aplica	Única aos Princípios Orientadores da RSPA		POSSÍVEL: O princípio da OPAS também se aplica à OMS. Como parte da mudança aos IPSAS, requer-se à OMS que melhore a administração de inventários. Princípio orientador original ultrapassado.

Síntese comparativa dos Princípios Orientadores da RSPA e da OMS (cont.)

A) Área da Lacuna	B) Área Funcional	C) Referência da RSPA	D) Referência da OMS	E) Descrição da Lacuna	F) Impacto nos Negócios	G) Repercussão no Design do ERP - Observações da OMS
Apoio Operacional	Inventário	H.1.2: Inventário de ativos físicos serão usados (1) para controle físico, conforme necessário e segundo especificado pela entidade de Serviços Geral, (2) para rastrear os valores dos ativos, respondendo às necessidades financeiras da Organização, inclusive a depreciação, e (3) para ajudar no planejamento do ciclo de substituição de alguns ativos.	Não se aplica	Única aos Princípios Orientadores da RSPA		POSSÍVEL: O princípio da OPAS também se aplica à OMS. Como parte da mudança aos IPSAS, requiere-se à OMS que melhore a administração de inventários. Princípio orientador original ultrapassado.
Apoio Operacional	Inventário	H.1.3: O Sistema de Gestão Institucional deve acomodar as diferentes regras associadas com cada finalidade e uso da função do inventário.	Não se aplica	Única aos Princípios Orientadores da RSPA		POSSÍVEL: O princípio da OPAS também se aplica à OMS. Como parte da mudança aos IPSAS, requiere-se à OMS que melhore a administração de inventários. Princípio orientador original ultrapassado.
Apoio Operacional	KMC	I.1: Gestão do Conhecimento e Comunicação	Não se aplica	Apoio operacional para administração de dados não incluído nos Princípios Orientadores da OMS	A RSPA incluiu o KMC em seus princípios orientadores	POSSÍVEL: Princípio orientador da OMS original ultrapassado. É necessário uma revisão.

Síntese comparativa dos Princípios Orientadores da RSPA e da OMS (cont.)

A) Área da Lacuna	B) Área Funcional	C) Referência da RSPA	D) Referência da OMS	E) Descrição da Lacuna	F) Impacto nos Negócios	G) Repercussão no Design do ERP - Observações da OMS
Apoio Operacional	KMC	I.1.1: As informações sanitárias serão consideradas um bem regional público essencial para o desenvolvimento econômico e social, e para uma sociedade justa, equitativa e saudável. A RSPA usará uma filosofia de acesso aberta no que se refere a todo o conteúdo eletrônico produzido pela Organização.	Não se aplica	Única aos Princípios Orientadores da RSPA	A RSPA incluiu o KMC em seus princípios orientadores	POSSÍVEL: Não está claro como isto afeta no design do ERP.
Apoio Operacional	KMC	I.1.2: As informações que estimulam os tomadores de decisões na Região terão prioridade, e a transferência de tecnologia apropriada nas práticas de cuidados à saúde, o que é conveniente para a adaptação e o uso pelos vários níveis de trabalhadores da saúde nos Estados Membros, será promovida.	Não se aplica	Única aos Princípios Orientadores da RSPA	A RSPA incluiu o KMC em seus princípios orientadores	POSSÍVEL: Não está claro como isto afeta no design do ERP. Normalmente, o intercâmbio de informações não é proveniente diretamente do ERP, mas de outras ferramentas (websites, relatórios, documentos).
Apoio Operacional	KMC	I.1.3: O conhecimento e a informação designados para satisfazer as necessidades dos Estados Membros serão divididos e comunicados para abordar os problemas prioritários e as questões afetando suas populações e apoiando a meta de Saúde para Todos. Esta informação tratará, com frequência, dos temas ou públicos-alvo cobertos e não cobertos pelos canais comerciais. A informação deverá atingir aos mais necessitados, principalmente nos países em desenvolvimento.	Não se aplica	Única aos Princípios Orientadores da RSPA	A RSPA incluiu o KMC em seus princípios orientadores	POSSÍVEL: Não está claro como isto afeta no design do ERP. Normalmente, o intercâmbio de informações não é proveniente diretamente do ERP, mas de outras ferramentas (websites, relatórios, documentos).

Síntese comparativa dos Princípios Orientadores da RSPA e da OMS (cont.)

A) Área da Lacuna	B) Área Funcional	C) Referência da RSPA	D) Referência da OMS	E) Descrição da Lacuna	F) Impacto nos Negócios	G) Repercussão no Design do ERP - Observações da OMS
Apoio Operacional	KMC	I.1.4: As mídias impressa, audiovisual e eletrônica serão usadas para publicar e difundir informações. A Web se tornará uma ferramenta-chave para impulsionar a distribuição de conhecimento e adotar continuamente novos métodos e tecnologias.	Não se aplica	Única aos Princípios Orientadores da RSPA	A RSPA incluiu o KMC em seus princípios orientadores	POSSÍVEL: Não está claro como isto afeta no design do ERP. Normalmente, o intercâmbio de informações não é proveniente diretamente do ERP, mas de outras ferramentas (websites, relatórios, documentos).
Apoio Operacional	KMC	I.1.5: A operação e a produção descentralizadas de fontes de informação, conectadas através de redes com acesso direto e universal, e livre de restrições geográficas e de programação, serão promovidas. Este é o caso da Biblioteca Virtual de Saúde da PAHO.	Não se aplica	Única aos Princípios Orientadores da RSPA	A RSPA incluiu o KMC em seus princípios orientadores	POSSÍVEL: Não está claro como isto afeta no design do ERP. Normalmente, o intercâmbio de informações não é proveniente diretamente do ERP, mas de outras ferramentas (websites, relatórios, documentos).
	KMC	I.1.6: As informações serão disseminadas nos idiomas oficiais da PAHO, especialmente em espanhol e inglês, e a tradução para outras línguas será incentivada quando necessária.	Não se aplica	Única aos Princípios Orientadores da RSPA	A RSPA incluiu o KMC em seus princípios orientadores	POSSÍVEL: Não está claro como isto afeta no design do ERP. Normalmente, o intercâmbio de informações não é proveniente diretamente do ERP, mas de outras ferramentas (websites, relatórios, documentos).

Síntese comparativa dos Princípios Orientadores da RSPA e da OMS (cont.)

A) Área da Lacuna	B) Área Funcional	C) Referência da RSPA	D) Referência da OMS	E) Descrição da Lacuna	F) Impacto nos Negócios	G) Repercussão no Design do ERP - Observações da OMS
	KMC	I.1.7: As vinculações e a interoperabilidade entre as fontes de informação, incluídas na saúde pública, dentro e fora da Repartição, serão ampliadas e promovidas quando convenha.	Não se aplica	Única aos Princípios Orientadores da RSPA	A RSPA incluiu o KMC em seus princípios orientadores	POSSÍVEL: Não está claro como isto afeta no design do ERP. Normalmente, o intercâmbio de informações não é proveniente diretamente do ERP, mas de outras ferramentas (websites, relatórios, documentos).
	KMC	I.1.8: A produção de informação científica descentralizada será promovida quando esses produtos tiverem aderido aos padrões mais altos de qualidade e estiverem, também, de acordo com os procedimentos rentáveis.	Não se aplica	Única aos Princípios Orientadores da RSPA	A RSPA incluiu o KMC em seus princípios orientadores	POSSÍVEL: Não está claro como isto afeta no design do ERP. Normalmente, o intercâmbio de informações não é proveniente diretamente do ERP, mas de outras ferramentas (websites, relatórios, documentos).
	KMC	I.1.9: Os funcionários técnicos da RSPA cooperarão com os países no fortalecimento de suas políticas de gerenciamento de conhecimento e comunicação, e na capacidade de apoio ao Saúde para Todos.	Não se aplica	Única aos Princípios Orientadores da RSPA	A RSPA incluiu o KMC em seus princípios orientadores	POSSÍVEL: Não está claro como isto afeta no design do ERP. Normalmente, o intercâmbio de informações não é proveniente diretamente do ERP, mas de outras ferramentas (websites, relatórios, documentos).

Síntese comparativa dos Princípios Orientadores da RSPA e da OMS (cont.)

A) Área da Lacuna	B) Área Funcional	C) Referência da RSPA	D) Referência da OMS	E) Descrição da Lacuna	F) Impacto nos Negócios	G) Repercussão no Design do ERP - Observações da OMS
	KMC	I.1.10: As propostas para novas publicações técnicas serão analisadas por um comitê de publicações da RSPA, a fim de assegurar que as publicações estejam de acordo com as políticas da OPAS, reflitam suas prioridades, satisfaçam as necessidades dos Estados Membros, tenham sido propriamente revisadas e contenham informações com relevância provável de longo prazo.	Não se aplica	Única aos Princípios Orientadores da RSPA	A RSPA incluiu o KMC em seus princípios orientadores	POSSÍVEL: Não está claro como isto afeta no design do ERP. Normalmente, o intercâmbio de informações não é proveniente diretamente do ERP, mas de outras ferramentas (websites, relatórios, documentos).
	KMC	I.1.11: Os manuscritos aceitos para publicação passarão por um processo de edição rigoroso que adere às normas da indústria, para assegurar que a publicação final seja da mais alta qualidade, tanto tecnicamente como editorialmente.	Não se aplica	Única aos Princípios Orientadores da RSPA	A RSPA incluiu o KMC em seus princípios orientadores	POSSÍVEL: Não está claro como isto afeta no design do ERP. Normalmente, o intercâmbio de informações não é proveniente diretamente do ERP, mas de outras ferramentas (websites, relatórios, documentos).

Síntese comparativa dos Princípios Orientadores da RSPA e da OMS (cont.)

A) Área da Lacuna	B) Área Funcional	C) Referência da RSPA	D) Referência da OMS	E) Descrição da Lacuna	F) Impacto nos Negócios	G) Repercussão no Design do ERP - Observações da OMS
	KMC	I.1.12: O conteúdo publicado pela RSPA será classificado e indexado usando-se uma taxonomia oficial da OPAS.	Não se aplica	Única aos Princípios Orientadores da RSPA	A RSPA incluiu o KMC em seus princípios orientadores	POSSÍVEL: Não está claro como isto afeta no design do ERP. Normalmente, o intercâmbio de informações não é proveniente diretamente do ERP, mas de outras ferramentas (websites, relatórios, documentos).
Apoio Operacional	Administração de Viagens	J.1.2. A entidade para Gestão de Recursos Humanos (HRM) estabelece e administra as políticas e os procedimentos relacionados com a viagem estatutária como um benefício do pessoal definido. A viagem estatutária será registrada pelo funcionário, ou pelo departamento interessado, e será aprovada e vinculada a um plano de trabalho. Os gastos de viagem estatutária serão acumulados mensalmente como um gasto do salário.	G.1.2: Todos os planos de viagem de pessoal serão registrados pelo funcionário (normalmente com 3 meses de antecedência ou assim que planejado), aprovados, vinculados a um plano de trabalho e, quando convenha, vinculados a uma reunião registrada. Um critério consolidado de toda viagem a trabalho estará disponível para todos os escritórios da OMS.	A OMS não indica qual entidade administra as políticas e os procedimentos relacionados com a viagem estatutária.		NENHUMA: RH administra, sim, os benefícios. Nenhuma questão de sistema para este princípio.
	Administração de Viagens	J.1.3: As políticas e os procedimentos para a viagens não estatutárias estarão coordenadas entre estas entidades responsáveis pelos diferentes aspectos desta viagem.	Não se aplica	Nenhuma entrada correspondente foi encontrada nos Princípios Orientadores da OMS		NENHUMA: A OMS também coordena essas políticas e esses procedimentos.

Síntese comparativa dos Princípios Orientadores da RSPA e da OMS (cont.)

A) Área da Lacuna	B) Área Funcional	C) Referência da RSPA	D) Referência da OMS	E) Descrição da Lacuna	F) Impacto nos Negócios	G) Repercussão no Design do ERP - Observações da OMS
	Administração de Viagens	J.2.3: Os sistemas automatizados para as viagens devem permitir os contratantes de serviço individuais, viajando em nome da Repartição, que tenham seus planos de viagem e custos detalhados incluídos nos seus acordos contratuais, como solicitado. Os contratantes de serviço individuais serão responsáveis pelos seus próprios arranjos de viagem.	G.2.3: Os contratantes de serviço individuais, viajando para executar serviços especiais para a OMS, terão seus planos de viagem e custos detalhados incluídos no acordo contratual como parte da compra de serviço e serão responsáveis por seus próprios arranjos de viagem. A OMS não é uma agência de viagens.	Segundo os Princípios Orientadores da RSPA, "Os Sistemas Automatizados para viagens devem permitir...conforme solicitado". Os Princípios Orientadores da OMS estabelecem: "Como parte do Processo de Compra".		NENHUMA: O GSM permite o processo automático para as viagens de pessoal de fora do quadro de funcionários através do módulo de viagem.
Apoio Operacional	Administração de Registros	L.1: Administração de Registros	Não se aplica	Única aos Princípios Orientadores da RSPA	A RSPA incluiu a Administração de Registros em seus princípios orientadores	NENHUMA: A OMS também possui políticas de administração de registros.
Apoio Operacional	Administração de Registros	L.1.1: Os registros serão administrados de acordo com as políticas, regras e os processos documentados que abordarão o ciclo de vida completo dos documentos, incluindo retenção, recuperação, conservação de longo prazo e destruição.	Não se aplica	Única aos Princípios Orientadores da RSPA	A RSPA incluiu a Administração de Registros em seus princípios orientadores	NENHUMA: A OMS também possui políticas para administração de registros.

Síntese comparativa dos Princípios Orientadores da RSPA e da OMS (cont.)

A) Área da Lacuna	B) Área Funcional	C) Referência da RSPA	D) Referência da OMS	E) Descrição da Lacuna	F) Impacto nos Negócios	G) Repercussão no Design do ERP - Observações da OMS
Apoio Operacional	Administração de Registros	L.1.2: Os objetivos gerais da administração de registros integrada da OPAS são (a) administrar e preservar a integridade dos registros e arquivos de forma acessível, inteligível e utilizável, enquanto tiverem utilidade ou valor, consistente com o programa de retenção dos registros, e (b) torná-los disponíveis em formato apropriado, conforme solicitado.	Não se aplica	Única aos Princípios Orientadores da RSPA	A RSPA incluiu a Administração de Registros em seus princípios orientadores	NENHUMA: A OMS também possui políticas de administração de registros.
Apoio Operacional	Administração de Registros	L.1.3: A modernização do Sistema de Gestão Institucional incluirá um componente de Administração de Registros, para que os registros e os documentos possam ser administrados, localizados e acessíveis por toda a RSPA, e (conforme apropriado) por sócios em escala mundial.	Não se aplica	Única aos Princípios Orientadores da RSPA	A RSPA incluiu a Administração de Registros em seus princípios orientadores	POSSÍVEL: A administração dos registros da OMS no ERP serve somente para uso interno (isto é, do pessoal) e, não, para sócios. Mais informações da OPAS são necessárias sobre quais informações no ERP serão compartilhadas externamente.
Apoio Operacional	Administração de Registros	L.1.4: A administração de registros assegurará a integridade dos documentos e registros suficientes para apoiar o uso correto de tal informação, supervisão, responsabilidade e auditorias necessárias.	Não se aplica	Única aos Princípios Orientadores da RSPA	A RSPA incluiu a Administração de Registros em seus princípios orientadores	NENHUMA: A OMS também possui políticas de administração de registros.

Síntese comparativa dos Princípios Orientadores da RSPA e da OMS (cont.)

A) Área da Lacuna	B) Área Funcional	C) Referência da RSPA	D) Referência da OMS	E) Descrição da Lacuna	F) Impacto nos Negócios	G) Repercussão no Design do ERP - Observações da OMS
Apoio Operacional	Administração de Registros	L.1.5: A administração de registros dentro do Sistema de Gestão Institucional garantirá a acessibilidade dos documentos, enquanto que reunindo toda a privacidade e os requisitos de confidencialidade. Os registros confidenciais serão assegurados e o grau de segurança refletirá a sensibilidade e a importância dos conteúdos.	Não se aplica	Única aos Princípios Orientadores da RSPA	A RSPA incluiu a Administração de Registros em seus princípios orientadores	NENHUMA: A OMS também possui políticas de administração de registros. Segurança através do acesso garantida.
Apoio Operacional	Administração de Registros	L.1.6: Quando os registros forem migrados por mudanças em tecnologia, as evidências preservadas permanecerão autênticas e precisas.	Não se aplica	Única aos Princípios Orientadores da RSPA	A RSPA incluiu a Administração de Registros em seus princípios orientadores	NENHUMA: A OMS também possui políticas de administração de registros.
Apoio Operacional	Administração de Registros	L.1.7: Os registros serão retidos, ao máximo, na forma eletrônica, para facilitar sua gerência, comprovação, aprovação e acessibilidade, e serão integrados com os diversos processos administrativos de apoio de sistemas.	Não se aplica	Única aos Princípios Orientadores da RSPA	A RSPA incluiu a Administração de Registros em seus princípios orientadores	NENHUMA: A OMS também possui políticas de administração de registros.
Apoio Operacional	Administração de Registros	L.1.8: A Repartição desenvolverá e manterá a capacidade técnica de captação, conservação, descrição, acesso e, apropriadamente, eliminação de qualquer documento ou registro eletrônico.	Não se aplica	Única aos Princípios Orientadores da RSPA	A RSPA incluiu a administração de Registros em seus princípios orientadores	NENHUMA: A OMS também possui políticas de administração de registros.
Apoio Operacional	Administração de Registros	L.1.9: O armazenamento redundante dos documentos será minimizado.	Não se aplica	Única aos Princípios Orientadores da RSPA	A RSPA incluiu a Administração de Registros em seus princípios orientadores	NENHUMA: A OMS também possui políticas de administração de registros.

Síntese comparativa dos Princípios Orientadores da RSPA e da OMS (cont.)

A) Área da Lacuna	B) Área Funcional	C) Referência da RSPA	D) Referência da OMS	E) Descrição da Lacuna	F) Impacto nos Negócios	G) Repercussão no Design do ERP - Observações da OMS
Apoio Operacional	Tecnologia de Informação	M.1.1: Uma função de Governança da Tecnologia da Informação (TI) proverá orientações para assegurar que os serviços de informação e tecnologia ofereçam o valor desejado para apoiar as necessidades programáticas e de gestão da OPAS de maneira sustentável e exequível. De acordo com os catálogos de serviço, as metas acordadas do nível de serviço e os processos de governança sustentados, os interessados diretos terão uma compreensão clara (a) do que esperar da tecnologia de informação e da entidade de serviços em níveis regional, sub-regional e de país, (b) de como os custos são distribuídos e financiados, e (c) de quais iniciativas a tecnologia de informação e a entidade de serviços apóiam.	Não se aplica	Única aos Princípios Orientadores da RSPA		NENHUMA: Este princípio orientador tem mais a ver com a forma que o departamento de TI informa aos seus usuários, em vez de como o ERP é administrado.
Apoio Operacional	Tecnologia de Informação	M.1.2: As unidades comerciais serão ajudadas pela tecnologia de informação e pela entidade de serviços, para cumprir sua missão através da aplicação inovadora e rentável de serviços da TIC. A implementação dos serviços e produtos da TIC será institucionalmente motivada em resposta às necessidades e prioridades da organização estabelecidas pelos donos de negócios.	H.1.2: A TI construirá uma cultura de agilidade e continuará sendo uma provedora eficaz e receptiva, cuja participação ativa é buscada pelos negócios. A TI ajudará as unidades de negócios a cumprirem suas missões através da aplicação inovadora e rentável da TIC. Ofertas rígidas ou ultrapassadas de serviço serão eliminadas.	Diferenças mínimas		NENHUMA: O texto adicional não repercute no design do ERP.

Síntese comparativa dos Princípios Orientadores da RSPA e da OMS (cont.)

A) Área da Lacuna	B) Área Funcional	C) Referência da RSPA	D) Referência da OMS	E) Descrição da Lacuna	F) Impacto nos Negócios	G) Repercussão no Design do ERP - Observações da OMS
Apoio Operacional	Tecnologia de Informação	M.2.1: A infraestrutura, arquitetura de aplicação da TIC e os processos de administração da TIC serão simplificados e consolidados onde for tecnicamente, administrativamente e economicamente sábio. A tecnologia de informação e a entidade de serviços criarão uma cultura de agilidade e permanecerão provedores eficazes e receptivos daqueles cuja participação ativa é buscada pelos negócios.	H.2.1: A infraestrutura, arquitetura de aplicação da TIC, os processos de administração da TIC e os serviços partilhados da TIC serão simplificados e consolidados onde for tecnicamente, administrativamente e economicamente sábio.	Texto em negrito não incluído nos Princípios Orientadores da OMS		NENHUMA: O texto adicional não repercute no design do ERP.
Apoio Operacional	Tecnologia de Informação	Não se aplica	H.2.2: Uma mudança para serviços partilhados será levada adiante permitindo que a organização da TI forneça seus serviços especializados para uma comunidade maior de usuários, através de um número reduzido de centros de serviço e, deste modo, reduzindo o custo geral e/ou melhorando a utilização de especialistas.	A RSPA ainda não adotou uma decisão sobre um centro de serviço partilhado. A OMS adotou um centro global de serviço em Kuala Lumpur.		POSSÍVEL: A mudança para serviços partilhados está subentendida com o atual modelo empresarial para o GSM. Qualquer desvio teria [um efeito] no design do sistema.
Apoio Operacional	Tecnologia de Informação	M.3.2: Os portadores da RSPA dos convênios com agências externas serão responsáveis por assegurar que os sistemas não promovidos pela RSPA satisfaçam as condições contratuais.	Não se aplica	Única aos Princípios Orientadores da RSPA		NENHUMA: Não é uma questão de sistemas do ERP.

Síntese comparativa dos Princípios Orientadores da RSPA e da OMS (cont.)

A) Área da Lacuna	B) Área Funcional	C) Referência da RSPA	D) Referência da OMS	E) Descrição da Lacuna	F) Impacto nos Negócios	G) Repercussão no Design do ERP - Observações da OMS
Vigilância e Responsabilidade	Segurança da Informação	N.1: Segurança da Informação	Não se aplica	Única aos Princípios Orientadores da RSPA	A RSPA incluiu vigilância e responsabilidade em seus princípios orientadores	NENHUMA: Mesmo princípio que o implantado pela OMS.
Vigilância e Responsabilidade	Segurança da Informação	N.1.1: A informação é um ativo de valor para a Organização e deve ser apropriadamente protegida.	Não se aplica	Única aos Princípios Orientadores da RSPA	A RSPA incluiu vigilância e responsabilidade em seus princípios orientadores	NENHUMA: Mesmo princípio que o implantado pela OMS.
Vigilância e Responsabilidade	Segurança da Informação	N.1.2: A segurança de informação deve estar integrada com a estratégia geral de negócios da RSPA.	Não se aplica	Única aos Princípios Orientadores da RSPA	A RSPA incluiu vigilância e responsabilidade em seus princípios orientadores	NENHUMA: Mesmo princípio que o implantado pela OMS.
Vigilância e Responsabilidade	Auditoria	N.2.1: Informações contábeis e operacionais estarão plenamente disponíveis para auditores, a fim de facilitar a supervisão e a auditoria das funções contábeis.	Não se aplica	Única aos Princípios Orientadores da RSPA	A RSPA incluiu vigilância e responsabilidade em seus princípios orientadores	NENHUMA: Mesmo princípio que o implantado pela OMS. As informações da auditoria estão facilmente disponíveis. A OMS já recebeu opinião clara no GSM dos Auditores Externos.
Vigilância e Responsabilidade	Auditoria	N.2.2: O sistema permitirá a identificação e o acompanhamento das pistas de auditoria para as transações e outras informações.	Não se aplica	Única aos Princípios Orientadores da RSPA	A RSPA incluiu vigilância e responsabilidade em seus princípios orientadores	NENHUMA: Mesmo princípio que o implantado pela OMS. Pistas de Auditoria são boa parte da estrutura do GSM.

Síntese comparativa dos Princípios Orientadores da RSPA e da OMS (cont.)

A) Área da Lacuna	B) Área Funcional	C) Referência da RSPA	D) Referência da OMS	E) Descrição da Lacuna	F) Impacto nos Negócios	G) Repercussão no Design do ERP - Observações da OMS
Vigilância e Responsabilidade	Auditoria	N.2.3: Ênfase renovada no gerenciamento e na responsabilidade acompanhará a troca da pré-aprovação das transações para a análise pós-fato.	Não se aplica	Única aos Princípios Orientadores da RSPA	A RSPA incluiu vigilância e responsabilidade em seus princípios orientadores	NENHUMA: Mesmo princípio que o implantado pela OMS. Controle pós-fato está em ordem para os contratos, viagens e outros gastos.
Vigilância e Responsabilidade	Avaliação Independente	N.3.1: A Organização fornecerá o tipo de informação requerida para a avaliação apropriada independente.	Não se aplica	Única aos Princípios Orientadores da RSPA	A RSPA incluiu vigilância e responsabilidade em seus princípios orientadores	NENHUMA: Não é uma questão de sistemas.
Vigilância e Responsabilidade	Avaliação Independente	N.3.2: A avaliação deve ser independente da implementação de programas.	Não se aplica	Única aos Princípios Orientadores da RSPA	A RSPA incluiu vigilância e responsabilidade em seus princípios orientadores	NENHUMA: Não é uma questão de sistemas.
Vigilância e Responsabilidade	Avaliação Independente	N.3.3: A avaliação não deve apresentar conflitos de interesse.	Não se aplica	Única aos Princípios Orientadores da RSPA	A RSPA incluiu vigilância e responsabilidade em seus princípios orientadores	NENHUMA: Não é uma questão de sistemas.
Vigilância e Responsabilidade	Avaliação Independente	N.3.4: A metodologia da avaliação deve ser transparente.	Não se aplica	Única aos Princípios Orientadores da RSPA	A RSPA incluiu vigilância e responsabilidade em seus princípios orientadores	NENHUMA: Não é uma questão de sistemas.



Resumo da Análise de Processos Operacionais

Apoio à Modernização do Sistema de Informação Gerencial da RSPA (PMIS)

Comitê do PMIS

Mai de 2010

Sumário

1. INTRODUÇÃO.....	2
1.1. RESUMO EXECUTIVO	2
1.2. ANTECEDENTES	2
1.3. ALCANCE	4
1.4. BENEFÍCIOS OPERACIONAIS	5
1.5. FUTURAS CONSIDERAÇÕES.....	7
1.6. METODOLOGIA.....	8
2. RESUMOS DOS PROCESSOS OPERACIONAIS.....	8
2.1. PRESSUPOSTOS	8
2.2. GESTÃO DO PROGRAMA.....	9
2.3. FINANCIAMENTO DA ORGANIZAÇÃO.....	10
2.4. DOTAÇÃO DE PESSOAL (RECURSOS HUMANOS)	10
2.5. APOIO OPERACIONAL: FOLHA DE PAGAMENTO E BENEFÍCIOS.....	10
2.6. APOIO OPERACIONAL: COMPRAS	11
2.7. APOIO OPERACIONAL: FINANÇAS	11
2.8. APOIO OPERACIONAL: OUTROS	12
2.9. SEGURO DE SAÚDE	13
2.10. OUTROS COMPONENTES: NÃO TRANSACIONAIS	13
2.11. A FUNÇÃO DE UM SISTEMA DE GESTÃO DE DOCUMENTOS	16
2.12. A FUNÇÃO DE UM SISTEMA DE GESTÃO DAS RELAÇÕES COM OS CLIENTES.....	16
3. PRINCIPAIS DIFERENÇAS COM A OMS.....	16
4. RESUMO	19
5. APÊNDICES	20
APÊNDICE A—LISTA DE DOCUMENTOS DO MODELO DE PROCESSOS OPERACIONAIS.....	21
APÊNDICE B—LISTA DETALHADA DE PROCESSOS OPERACIONAIS	23
APÊNDICE C—MAPA DE ALTO NÍVEL DOS PROCESSOS DE NÍVEL 2	29

1. Introdução

1.1. Resumo executivo

Este documento apresenta um panorama das principais lições extraídas da análise dos processos operacionais da Repartição Sanitária Pan-Americana (RSPA), realizado pelo Comitê do Sistema de Informação Gerencial da RSPA (PMIS) entre agosto de 2009 e março de 2010. O modelo de processos operacionais está descrito detalhadamente em 20 documentos, com um total aproximado de 700 páginas. No apêndice A figura uma lista destes documentos, que se encontram no site de SharePoint do PMIS.

A análise dos processos operacionais foi realizada com os seguintes objetivos:

- Definir a situação futura dos sistemas e, ao mesmo tempo:
 - refletir os princípios orientadores do PMIS;
 - definir oportunidades para o melhoramento;
 - determinar as deficiências nos processos; e
 - permanecer, na medida possível, dentro dos limites de um sistema de Planejamento de Recursos Empresariais (ERP), como o Sistema Global de Gestão da OMS.
- Proporcionar as bases para o trabalho futuro.
- Identificar questões latentes relativas à responsabilidade pelo processo e política.
- Proporcionar os meios para:
 - comparar a funcionalidade disponível em cada opção com as exigências da situação futura e, especificamente, facilitar a comparação e detectar as diferenças entre as necessidades do sistema da RSPA e o Sistema Global de Gestão (GSM) da OMS;
 - comparar o grau de esforço e o custo requeridos para melhorar cada opção a fim de satisfazer as demandas da situação futura.
- Iniciar o processo de gestão das mudanças entabulando um diálogo com um grupo representativo da RSPA para determinar qual deve ser a situação futura e se preparar para as mudanças organizacionais que serão necessárias para chegar a essa situação.

Pela primeira vez, a RSPA documentou seus processos operacionais com um nível de detalhe suficiente que habilite um enfoque metodológico para continuar melhorando-os no futuro. Com tal grau de detalhe, este trabalho será útil para qualquer das opções de modernização que se apresentam aos Órgãos Diretores da Organização Pan-Americana da Saúde (OPAS). Um objetivo crucial deste esforço foi definir uma situação futura do processo que dará à Organização vantagens consideráveis e que vão além de buscar melhoras marginais na eficiência

programática e administrativa. No entanto, a busca por este objetivo está condicionada pela necessidade de respeitar, na medida do possível, as restrições de um sistema ERP e minimizar a implementação de extensões ou melhoras específicas da RSPA.

A análise dos processos operacionais é uma de várias iniciativas (incluindo a formulação de princípios orientadores e a análise dos custos) que fornecerão a informação necessária para fazer uma recomendação fundamentada sobre a modernização do PMIS.

O Comitê comprovou que as melhoras nos processos identificadas mediante esta análise são factíveis e podem produzir benefícios substanciais, independentemente de qual seja a opção selecionada para a modernização. Muitos destes benefícios provêm de melhoras que não se relacionam com transações, como a introdução de sistemas confiáveis de gestão dos documentos e das relações com os clientes. No entanto, as melhoras não relacionadas a transações são otimizadas quando se somam (e se combinam) a um sistema transaccional integrado, como é o ERP. Isso é examinado na seção 1.3.

Muitas das questões relacionadas a processos identificadas durante esta análise, tanto na Sede como nos escritórios nos países, podem ser resolvidas se avançarmos para uma única instância, um sistema integrado. Além disso, esta análise também detectou várias questões de política que devem ser resolvidas antes de um projeto de implementação.

1.2. Antecedentes

O Sistema de Informação Gerencial da RSPA facilitará a provisão de cooperação técnica em saúde por parte da Organização. Em 2008, o Conselho Diretor autorizou, mediante a resolução CD48.R1, o uso de fundos da Conta Especial para analisar, estudar as opções e formular uma recomendação para a modernização do Sistema de Gestão Institucional da RSPA (temas descritos detalhadamente nos documentos CD48/22 e CE144/25). Posteriormente, a Repartição mudou o nome do Comitê para Comitê do Sistema de Informação Gerencial da RSPA (PMIS) para evitar a confusão entre o termo mais geral “gestão” e o termo “Sistema de Informação Gerencial”, mais relacionado com a tecnologia da informação, ponto central do trabalho do Comitê.

A aplicação do Sistema Global de Gestão (GSM) na Organização Mundial da Saúde (OMS) foi o catalisador que impulsionou a RSPA a examinar novamente seus próprios sistemas e determinar se é conveniente uma modernização e como

deve ser realizada. A RSPA se comprometeu a cumprir os requisitos do GSM da OMS; de fato, uma das opções é a participação nesse Sistema.

Os componentes que constituem o PMIS representam os sistemas de informação necessários para permitir e facilitar o trabalho da Organização e, em geral, podem ser agrupados em cinco categorias principais, todas em apoio da gestão com base nos resultados, como se mostra no diagrama a seguir.



Os principais sistemas de informação que apoiam esse modelo são: Planejamento e Gestão do Programa (AMPES), Finanças (FAMIS), Recursos Humanos (PAS), Folha de pagamento (PAY), Sistema de informação gerencial das representações (OMIS), Compras (ADPICS) e Seguro de saúde (SHI). Vários sistemas menores e periféricos foram incluídos na análise.

1.3. Alcance

O PMIS cobre uma ampla área que engloba mais do que as áreas funcionais atendidas pelo sistema GSM da OMS (conhecido como “cobertura GSM”). A cobertura GSM abarca a maioria das principais áreas do sistema identificadas no parágrafo anterior. O esforço de modernização da RSPA também enfoca as necessidades de outros sistemas e áreas, incluindo seguro de saúde para funcionários, jurídica, supervisão interna e serviços de avaliação e mobilização de

recursos. Para alcançar os benefícios completos de modernização desejados e entender os custos totais, essa análise examinou esses outros sistemas e áreas.

Para determinar a acessibilidade e a priorização dos investimentos em modernização, é necessário um claro entendimento das necessidades, benefícios e custos. Por exemplo, o seguro de saúde para funcionários (excluído da cobertura GSM) é uma área atualmente atendida por um sistema que está ficando obsoleto e outro que funciona numa plataforma que foi projetada para se tornar cada vez mais cara. Como tal, faz parte da análise feita pelo Comitê do PMIS.

Um aspecto que se deve ter em mente é a diferença entre o trabalho transacional e ou não transacional e os sistemas de suporte. A cobertura GSM concentra-se em atividades transacionais, como a concessão de fundos, o processamento de Recursos Humanos (RH) ou ações de compra. Essas transações tipicamente seguem processos muito lineares e são bem sintetizadas.

O trabalho não transacional é exemplificado pelas atividades das Entidades Jurídica e de Mobilização de Recursos. Os processos não transacionais podem ser definidos mais imprecisamente e a sequência de atividades nem sempre pode ser predeterminada. Não obstante, esse trabalho é altamente importante para a Organização e o apoio necessário é diferente do apoio aos escritórios transacionais. As atividades não transacionais se beneficiam significativamente do fato de que são capazes de administrar e compartilhar facilmente documentos e administrar relacionamentos. Essas necessidades podem ser atendidas por meio da integração do suporte de software da Gestão de Documentos e da Gestão do Relacionamento com Clientes (CRM). Embora o enfoque das necessidades não transacionais seja uma parte importante da modernização e um elemento essencial para se obter os benefícios operacionais de um investimento em modernização, a RSPA considera que esse esforço é um segundo estágio da modernização. Ele se aplica a qualquer uma das opções de modernização; mas, já que o foco agora se concentra no primeiro estágio, as necessidades não transacionais não são analisadas detalhadamente na discussão das opções no Anexo D.

1.4. Benefícios operacionais

O processo de desenvolver os Princípios Orientadores do PMIS e analisar seus processos operacionais identificou uma série de importantes benefícios para a Organização que serão habilitados ou facilitados pela modernização do Sistema de Informação Gerencial da RSPA.

- *Responsabilidade pelos resultados* — A modernização facilitará um melhor foco da OPAS nos resultados e na prestação de contas. A

modernização permitirá o estabelecimento de uma abordagem estruturada para rastrear, medir e monitorar resultados e conectar o impacto do programa a atividades específicas, fomentando a responsabilidade e melhorando o desempenho das missões. O planejamento e os custos dos recursos humanos serão vinculados aos resultados. O trabalho será planejado e administrado dentro de um quadro baseado em resultados. A tomada de decisões será descentralizada para ocorrer mais próxima do lugar da cooperação técnica, em conformidade com o quadro de prestação de contas e as delegações de autoridade.

- *Melhor colaboração* — Será atribuída ênfase significativa à interoperabilidade, a fim de facilitar programas que ultrapassam fronteiras organizacionais e técnicas. A informação será amplamente disponibilizada e fluirá bem através dos processos operacionais. O acesso a sistemas e serviços de informação não será geograficamente dependente, permitindo que os funcionários colaborem melhor uns com os outros independentemente de sua localização física em qualquer momento. Viagens e reuniões são importantes habilitadores do trabalho colaborativo da Organização e informações sobre elas serão vinculadas ao plano de trabalho e disponibilizadas livremente dentro da RSPA para facilitar a coordenação.
- *Disponibilidade de informação e transparência* — Melhoras significativas na visibilidade e na disponibilidade de informação em toda a Organização darão suporte ainda maior às melhoras na colaboração e na tomada de decisões. Isso incluirá o acesso a informações financeiras e orçamentárias integradas e o progresso alcançado nos programas e projetos técnicos. Utilizando uma filosofia de acesso aberto, será dada prioridade à troca e comunicação de conhecimento e informação para atender às necessidades das autoridades e dos Estados Membros envolvidos na saúde pública dentro e fora da Repartição, conforme apropriado. O maior uso e compartilhamento de dados, informação e conhecimento melhorará a posição da OPAS como fonte confiável de informação sanitária. Na medida do possível, os registros serão mantidos de forma eletrônica dentro de um sistema de gestão de documentos para facilitar seu armazenamento seguro e acessibilidade.
- *Adaptabilidade* — Conforme a missão da OPAS evolui, os novos sistemas devem ser capazes de se adaptar rapidamente e a um custo razoável, incluindo a capacidade de acomodar uma maior demanda de serviços. Os fluxos de trabalho serão sobrepostos a um sistema integrado que permite a flexibilidade sem considerar fronteiras organizacionais, sustentando

melhor o modelo organizacional horizontal da RSPA. Uma maior capacidade de resposta às novas necessidades das partes interessadas permitirá a prestação mais rápida, eficiente e eficaz de colaboração técnica relacionada à saúde.

- *Coordenação com a OMS* — A modernização do PMIS será feita em coordenação com a OMS, assegurando alinhamento e intercâmbio de informação apropriados com a OMS. A RSPA fornecerá a informação necessária ao GSM da OMS para se obter uma visão global completa da saúde. Ao mesmo tempo, diferenças entre os processos operacionais da secretaria da RSPA e da OMS devem ser permitidas, quando necessário.
- *Gestão dos recursos humanos* — Melhorias na capacidade de recrutar, treinar e manter uma ampla gama de pessoal para executar as atuais e futuras operações da OPAS darão um suporte ainda maior ao recurso mais importante da Organização, que é seu capital humano.
- *Apoio a operações de emergência*: Durante desastres e outras situações de emergência nos países (e na Sede), processos administrativos especiais serão fornecidos para facilitar a prestação dos serviços necessários. Isso também será apoiado por aumentos na descentralização, quando apropriado. Outra meta da modernização é melhorar a tolerância aos erros dos sistemas da RSPA para garantir que não se produza nenhuma perturbação do trabalho da Organização como consequência dos desastres ou das deficiências e falhas do software.
- *Ganhos de eficiência*: Serão introduzidas melhoras contínuas na eficiência e na qualidade da informação mediante maior automatização dos processos e serviços, maior funcionalidade de autosserviço, localização do controle de alguns serviços mais próxima de seus receptores, introdução da assinatura eletrônica, fluxos de trabalho melhorados, eliminação dos pontos de intervenção manual, reduções na duração dos ciclos e melhoras na utilização do sistema. Para melhorar ainda mais a eficiência, serão utilizadas entradas de dados e dados de referência de uma única fonte com o objetivo de eliminar a duplicação de esforços, melhorar a qualidade e a oportunidade dos dados e facilitar a manutenção da informação.

A obtenção destes benefícios é um objetivo fundamental ao definir a situação futura do Sistema de Informação Gerencial da RSPA, atuando dentro dos limites de um sistema de ERP.

1.5. Considerações futuras

Políticas - É provável que seja necessário introduzir mudanças nas políticas para facilitar a adaptação dos processos operacionais da RSPA a um sistema ERP padrão e melhorar a eficiência da Organização.

- Há algumas questões de política, já determinadas, que será preciso resolver.
- À medida que a Organização avançar, será preciso introduzir outras mudanças nas políticas e é provável que algumas delas repercutam no sistema.
- A capacidade de tomar decisões oportunas sobre as mudanças de política será fundamental para o bom resultado do projeto de modernização.

Mapeamento de funções - Um sistema mais integrado oferecerá uma oportunidade de centralizar as aptidões para algumas áreas do processo. Essas mudanças afetarão a estrutura institucional. O modelo operacional do sistema de informação gerencial da Repartição utiliza funções que deverão ser vinculadas a entidades organizacionais específicas. A adaptação a estas funções requererá um enérgico esforço de gestão da mudança.

Adaptabilidade integrada à concepção da solução - A capacidade de se adaptar aos novos requisitos institucionais é uma necessidade fundamental de qualquer sistema futuro. Essa premissa foi incorporada às definições atuais dos processos operacionais.

Gestão da mudança - Os benefícios de um investimento em modernização dependem essencialmente da capacidade de uma organização se adaptar ao uso de ferramentas novas para realizar o trabalho de maneiras que podem ser fundamentalmente diferentes. A gestão da mudança é o processo mediante o qual se capacita o pessoal para esta transição e se prepara os atores externos para as novas formas de realizar as atividades.

Mecanismo de governança - Será necessário estabelecer um mecanismo transparente e inclusivo de governança para dirigir o projeto de modernização e as operações em andamento. Isto é especialmente importante devido à natureza integrada de um sistema modernizado. O processo de governança:

- Deve ser amplamente inclusivo e abarcar entidades de todos os níveis da Organização: nacional, sub-regional e regional.
- Será responsável por orientar as mudanças, alocar e priorizar os recursos e coordenar com outros atores internos e externos.

- Deve estabelecer e supervisionar os procedimentos de ampliação dos serviços para enfrentar os problemas e questões detectados durante o projeto de modernização e as operações posteriores.

1.6. Metodologia

A metodologia usada pelo Comitê do PMIS aproveita as lições aprendidas pela RSPA e OMS. Convocaram-se equipes representativas de toda a Organização, incluindo as perspectivas sub-regionais e dos países. Mais de 60 pessoas participaram de minuciosas discussões durante esta análise dos processos operacionais.

O Comitê começou com um exame da documentação da OMS e extrapolou esta informação para cumprir os requisitos da RSPA. O Comitê identificou mais de 40 processos do nível 2 e mais de 200 processos do nível 3 (o apêndice B inclui uma lista destes processos). A análise dos processos de nível 3 se concentrou em assegurar a obtenção de um enfoque integral de funcionalidade. Esta análise foi documentada cuidadosamente a fim de assegurar maiores níveis de detalhe para apoiar qualquer modernização futura, independentemente da opção escolhida.

2. Resumo dos processos operacionais

Neste capítulo, o Comitê descreve os processos operacionais de qualquer nível e as lições aprendidas, organizados de acordo com a área funcional.

2.1. Pressupostos

Foram adotados os seguintes pressupostos para guiar a análise dos processos operacionais:

- Haverá um sistema integrado para registrar, armazenar e comunicar informação sobre o programa, as finanças e os recursos humanos em toda a Região.
- Os gerentes das entidades aprovarão as medidas de execução e empenharão fundos no sistema de acordo com seu nível de delegação de autoridade.
- Os custos reais de pessoal serão alocados aos resultados como parte do ciclo de processamento de um extremo a outro da folha de pagamento.
- As atividades de compra serão apoiadas por pedidos e ordens de compra aprovados pelo gerente da entidade pertinente. Os bens ou serviços recebidos serão registrados no sistema junto com as ordens de compra

aprovadas e a fatura do fornecedor será acompanhada de um recibo de uma ordem de compra aprovada antes que se autorize o pagamento (isto é, uma tripla conciliação).

- Com fins programáticos e financeiros, será possível informar sobre o período contábil atual e sobre períodos anteriores.
- Um documento de obrigação poderá ter mais de uma fonte de financiamento.
- Haverá um conjunto de tabelas de referência.
- A informação no sistema levará em conta as datas, quando for necessário.
- Os fluxos de trabalho incluirão autorização ou assinatura digital, quando for apropriado.
- O sistema modernizado poderá ser utilizado na internet.

2.2. Gestão e planejamento do programa

O processo de gestão e planejamento do programa abrange todos os níveis da Organização. Inclui o monitoramento dos planos aprovados e avaliação dos resultados em comparação com os objetivos planejados. Neste contexto, a gestão e planejamento incluem:

- Planejamento estratégico: o Plano Estratégico, o Programa e Orçamento bienal, a Estratégia de Cooperação com o País e a Estratégia de Cooperação Sub-Regional.
- Planejamento Operacional: planos de trabalho bienais, incluindo a integração com o planejamento de recursos humanos; e o orçamento.

O PMIS deve levar em conta os vínculos e o alinhamento com a OMS, incluindo os dados relacionados com os gastos correspondentes à porção do orçamento referente ao Escritório Regional para as Américas (tanto no orçamento ordinário como nas contribuições voluntárias).

O monitoramento eficaz exigirá relatórios que integrem informação programática e financeira, com base nos elementos do Plano Estratégico, no Programa e Orçamento, nas Estratégias de Cooperação com os Países, nas Estratégias de Cooperação Sub-Regional e nos planos de trabalho bienais. A RSPA deve ser capaz de medir o progresso e determinar os riscos e as deficiências que afetam a capacidade da Organização para obter os resultados planejados. Além disso, o PMIS deve proporcionar medições do desempenho financeiro e operacional da Organização e ajudar a identificar problemas, melhorar processos e alcançar objetivos institucionais.

2.3. Financiamento da Organização

O financiamento da Organização cobre atividades de mobilização de recursos, a gestão da relação com os parceiros externos e a gestão das adjudicações e financiamento para habilitar a execução dos planos de trabalho bienais. Também cobre a gestão dos aspectos financeiros com respeito às cotas e contribuições voluntárias, e a gestão de investimentos, quantias recebidas e contas a receber.

2.4. Dotação de pessoal para a Organização (Recursos Humanos)

A dotação de pessoal para a Organização se concentra em proporcionar uma única ferramenta para executar as funções de Gestão de Recursos Humanos, de maneira a sistematicamente proporcionar serviços e informação da mais alta qualidade aos Órgãos Diretores, Estados Membros e funcionários da Repartição. Além disso, a RSPA promove um ambiente que incentiva ativamente o pessoal a aprender, melhorar e ampliar suas capacidades. Procura promover uma cultura organizacional na qual o pessoal deve prestar contas e é encorajado a seguir melhorando suas capacidades e aptidões para obter níveis altos de desempenho.

Todo o pessoal da RSPA fará parte de um único registro de funcionários. Os processos RH e de folha de pagamento estarão estreitamente integrados. O recrutamento será integrado mais estreitamente com o sistema de RH para evitar a duplicação da entrada de dados. Haverá amplas funções de autosserviço com o fim de ter atualizações mais oportunas da informação sobre o pessoal.

2.5 Apoio operacional: folha de pagamento e benefícios

Apoio operacional: Os processos de folha de pagamento e benefícios abrangem as diversas atividades necessárias para calcular e enviar a folha de pagamento e o pagamento de outros benefícios ao pessoal da Repartição, incluindo reembolso de gastos médicos, pagamentos por término do contrato e subsídios de educação. No futuro, as funções de gestão da folha de pagamento e RH serão muito mais integradas.

2.6 Apoio operacional: Compras

Um exame integral da função de compras da Repartição efetuado em 2009–2010 por Pricewaterhouse Coopers chegou às seguintes conclusões. Essa análise foi realizada simultaneamente com o trabalho do Comitê do PMIS.

- O processamento e a aprovação das cotações, as autorizações e as ordens de compra devem ser mais automatizadas e estar apoiadas por fluxos de trabalho.
- É preciso haver uma consolidação sistemática das compras em todos os escritórios.
- A classificação dos fornecedores e do gasto apoiará a análise para a gestão das relações com os fornecedores.
- É preciso apoiar a contratação externa eletrônica e a licitação eletrônica, a projeção da demanda e o planejamento das compras.
- Será ampliado o número de planilhas e processos formais, com a capacidade para modificar os documentos mediante fluxos de trabalho que facilitem a aprovação de mudanças por todas as partes pertinentes.
- Será facilitada a utilização de um arquivo padronizado de contratos, apoiado por um sistema de gestão de documentos integrado com os processos de compra.
- Serão melhorados os elementos logísticos do processo para apoiar o aumento das compras estratégicas para os Estados Membros.

2.7 Apoio operacional: Finanças

Apoio operacional: A área de processos de finanças se concentra nas numerosas atividades de serviços de apoio empreendidas pelas unidades e equipes de Finanças e Administração tanto no âmbito regional como nos escritórios nos países. As atividades incluem:

- gestão dos registros de fornecedores e pagamentos;
- registro e gestão do ativo fixo e estoque;
- manejo das reservas de caixa;
- manejo dos aspectos financeiros dos fundos para compras estratégicas;
- gestão da contabilidade geral, atividades de encerramento e relatórios financeiros.

Os requisitos das Normas Contábeis Internacionais para o Setor Público (IPSAS) foram incorporados em todos os processos relacionados com as finanças e outras áreas de processos pertinentes, incluindo os procedimentos específicos para as atividades de encerramento das contas financeiras anuais.

2.8 Apoio operacional: Outros tipos de apoio

Cartas de acordo

As cartas de acordo se beneficiarão de um sistema integrado de gestão de documentos que inclui fluxos de trabalho para iniciar e efetuar o acompanhamento das cartas de acordo. Além disso, os processos de cartas de acordo devem apoiar:

- Integração com uma base de dados de beneficiários qualificados, onde a admissibilidade se baseie em avaliações periódicas;
- Definição e uso de planilhas padronizadas para seções das cartas de acordo, em conformidade com os formatos descritos no Manual da OPAS;
- Critérios específicos sobre os dados para as cartas de acordo, a fim de facilitar a elaboração de relatórios.

Cursos, seminários e reuniões

Nos Escritórios nos Países, os cursos e seminários são mecanismos essenciais para a cooperação técnica. Os escritórios devem controlar melhor o conteúdo dos documentos relacionados com seminários e reuniões; também é necessário simplificar os trâmites para as viagens associadas aos cursos e seminários, em particular para os participantes que não são funcionários.

Viagens

Deve-se aplicar em toda a Organização um só processo para as viagens dos funcionários e de quem não faz parte do quadro de pessoal. Todas as solicitações de viagem devem ser apoiadas por um sistema de gestão de documentos e um fluxo de trabalho para a aprovação. A integração com um sistema de gestão de documentos permitirá armazenar os itinerários de viagem para a gestão de segurança das Nações Unidas e proporcionará apoio documental para as solicitações de reembolso de gastos de viagem e relatórios de viagens.

Dados de referência

Um sistema integrado proporcionará uma única fonte de dados de referência, que sempre estaria atualizada, exigindo um só carregamento ou entrada dos dados. Exemplos incluem mudanças de códigos monetários, taxas de câmbio, diárias, escalas de salários e multiplicadores de reajuste por lugar de destino.

Informações operacionais

A Repartição atualmente usa um programa elaborado internamente conhecido como Busca Online Especializada (SOS) como ferramenta de consulta de informação operacional em tempo real em várias aplicações. Esta ferramenta é executada fora das aplicações que contêm a informação e, portanto, proporciona um importante e bem usado grau de integração. O sistema futuro deve proporcionar uma capacidade similar.

2.9 Seguro de saúde do pessoal

O sistema de Seguro de Saúde do Pessoal (SHI) já tem 25 anos. Uma vez efetuada a modernização dos processos de finanças, folha de pagamento e compras, o seguro de saúde do pessoal será a única aplicação de “mainframe” que ficará na Repartição e possivelmente a única aplicação de “mainframe” que ainda funcionará no Centro Internacional de Cálculos Eletrônicos das Nações Unidas, onde se encontra atualmente. Já que isto provavelmente aumentará os custos de operação, seria necessário considerar as opções possíveis para sua substituição. Duas dessas opções são:

- Reescrever o sistema de SHI e retê-lo como um sistema desenvolvido e mantido internamente.
- Contratar uma empresa comercial para o processamento das funções do seguro de saúde do pessoal.

É necessária uma análise adicional para determinar a viabilidade, custo e repercussões de ambas as opções. O sistema de SHI não foi incluído na cobertura GSM.

2.10 Outros componentes não relacionados a transações

Melhorias nos seguintes processos operacionais não transacionais são parte importante da modernização e elemento essencial para obter os benefícios operacionais de um investimento em modernização. Contudo, essas melhorias serão introduzidas numa etapa posterior, após modernizar os processos transacionais representados pela cobertura GSM.

Jurídico

O principal benefício da modernização para os centros da entidade jurídica é o encaminhamento dos documentos mediante fluxos de trabalho e a gestão do conhecimento. Frequentemente, os documentos preparados pelo Departamento Jurídico incluem muitas entidades, tanto dentro como fora da Repartição. Os fluxos de trabalho serão úteis para identificar onde se encontram os processos de exame de documentos e ajudarão a iniciar a ação oportuna.

Preparativos para situações de emergência e socorro em casos de desastre

Durante as emergências, a entidade de Preparativos para Situações de Emergências e Socorro em Casos de Desastre frequentemente atua dentro dos processos administrativos existentes em conformidade com as normas especiais que existem para as emergências. No entanto, ainda há oportunidades importantes de simplificar estes processos, como, por exemplo, permitir que os processos administrativos que apoiam uma emergência operem em paralelo e não em série.

Apoio à atenção centrada nos países

A entidade de Apoio à Atenção Centrada nos Países (CFS) proporciona amplos serviços de consulta e assessoramento aos Escritórios nos Países em relação a muitos aspectos de suas operações. A consulta e o assessoramento incluem: coordenação das estratégias de cooperação sub-regionais e nacionais, assistência para a gestão dos recursos humanos, assessoramento durante o planejamento operacional e apoio durante um processo de transição das Representações da OPAS/OMS.

Além disso, a CFS faz contribuições significativas para o processo de revisão de pares do planejamento operacional e ao processo semestral de acompanhamento e avaliação do desempenho.

O apoio a estes processos operacionais foi em grande medida documentado como parte do modelo do processo operacional do PMIS. É preciso observar que um sistema de gestão de documentos que apoie o encaminhamento dos documentos mediante fluxos de trabalho melhorará a compilação de documentos concernentes à Estratégia de Cooperação com o País e a Estratégia de Cooperação Sub-Regional.

Mobilização de recursos

Os sistemas de gestão de documentos e de gestão das relações com os clientes podem ajudar a efetuar o acompanhamento dos contatos envolvidos em diversas parcerias, as relações entre os parceiros, os diferentes acordos e memorandos de entendimento e os formulários de avaliação. Isto permitirá uma melhor troca de conhecimentos acerca das relações com os parceiros entre as diferentes unidades da RSPA. O sistema de gestão das relações com os clientes também pode ser útil para o acompanhamento das relações com os Centros Colaboradores, as bolsas de estudo e a cessão temporária de pessoal. A incorporação da gestão de documentos e a gestão das relações com os clientes num sistema integrado de planejamento dos recursos institucionais pode facilitar os processos administrativos da Organização, assim como apoiar melhor a coleta e comunicação de informação aos parceiros externos.

Órgãos Diretores

A entidade de Órgãos Diretores prepara e organiza os documentos para as principais reuniões desses órgãos. Este processo inclui a solicitação e recebimento dos documentos, os ciclos de exame e revisão, a coordenação com os serviços editoriais e de tradução e a publicação. Este escritório poderia se beneficiar consideravelmente mediante fluxos de trabalho integrados com um sistema de gestão de documentos. A melhora dos fluxos de trabalho permitiria que os Órgãos Diretores acompanhem melhor a situação de diversos documentos e eliminaria a duplicação de documentos, resultando em redução geral do tempo e esforço dedicados ao processo.

Ética

A entidade de Ética poderia se beneficiar com fluxos de trabalho associados a um sistema de gestão de documentos melhorado. Todos os esforços para melhorar os fluxos de trabalho teriam que levar em conta o requisito de confidencialidade estrita da maioria das atividades da entidade de Ética.

Supervisão interna e serviços de avaliação

A supervisão e avaliação internas da RSPA se beneficiarão com software comercial que inclua fluxos de trabalho de melhores práticas para executar processos, assim como capacidade de informação e ferramentas de auditoria apropriadas.

2.11 A função de um sistema de gestão de documentos

Um tema recorrente durante a análise dos processos operacionais revelou a necessidade — e o considerável benefício potencial — de um sistema integrado de gestão de documentos, em particular para atividades não relacionadas com transações. Muitos escritórios da RSPA se beneficiarão com a capacidade de redigir, encaminhar para o exame, incorporar comentários, encaminhar para a aprovação e publicar documentos mediante o uso de um sistema de gestão de documentos com fluxos de trabalho que atravessem os limites organizacionais e possam se vincular a sistemas transacionais quando for necessário.

2.12 A função de um sistema de gestão das relações com os clientes

Um melhor software para a gestão das relações com clientes apoiará a coordenação entre uma diversa gama de partes interessadas e suas interações. Na RSPA, esses esforços abrangem a gestão da informação concernente a nossas relações com *todos* os atores externos. Uma única fonte de informação institucional sobre as relações com atores externos seria benéfica para múltiplas entidades na Repartição, permitindo um maior intercâmbio de informação para apoiar a identificação de parceiros externos e o estabelecimento de relações e para focar a mobilização dos recursos.

3. Diferenças entre a RSPA e a OMS

Há várias diferenças fundamentais entre a RSPA e a OMS quanto ao modelo operacional e é importante assegurar que qualquer sistema futuro possa abordar estas necessidades específicas da OPAS. Essas diferenças incluem:

Aspectos gerais

- A OPAS é uma pessoa jurídica independente.
- A OPAS tem seus próprios Órgãos Diretores.
- A OPAS precisa apoiar seus quatro idiomas oficiais (espanhol, inglês, português e francês).
- A OPAS tem relações especiais com a Fundação Pan-Americana da Saúde e Educação (PAHEF) e o Programa Ampliado de Livros de Texto e Materiais de Instrução (PALTEX).

Mandatos e decisões dos Órgãos Diretores

- Os Órgãos Diretores da OPAS emitem mandatos para o Diretor e a RSPA. A Repartição também responde aos mandatos dos Órgãos Diretores da OMS porque a OPAS é o Escritório Regional para as Américas da OMS. A Região das Américas tem sua própria agenda de saúde (Agenda de Saúde para as Américas), que se alinha com o Programa de Ação Sanitária Mundial da OMS, e um Plano Estratégico 2008- 2012, que se alinha com o Plano Estratégico 2008-2013 da OMS. Ambos respondem às necessidades específicas de saúde da população da Região das Américas.
- Os Órgãos Diretores da OPAS às vezes emitem mandatos para a Repartição que diferem dos da Assembléia Mundial da Saúde, os quais podem ter repercussões no sistema de informação gerencial. Eis alguns exemplos:
 - Os Estados Membros da OPAS decidiram adotar 16 Objetivos Estratégicos, em vez dos 13 da OMS.
 - Os Estados Membros da OPAS decidiram adotar apenas parcialmente a Reforma sobre Recursos Humanos da Organização das Nações Unidas, em particular com respeito às nomeações contínuas.
 - A OPAS adotou plenamente as IPSAS (Normas Contábeis Internacionais para o Setor Público), em vigor desde 1º de janeiro de 2010, com um calendário diferente do da OMS.
 - A OPAS não adotou a modalidade de execução nacional e usa um volume grande de cartas de acordo como instrumentos de cooperação técnica.

Delegação de autoridade

- A delegação de autoridade pela OMS ao Escritório Regional para as Américas é diferente da delegação a outros Escritórios Regionais; por exemplo, as decisões do Comitê de Exame de Contratos para a Região das Américas não vão à sede da OMS (Genebra).
- A RSPA tem uma descentralização substancialmente maior de autoridade aos Escritórios nos Países.

Políticas

- A PSPA procura seguir o Manual da OMS sempre que possível, mas às vezes existem diferenças.

- Os princípios orientadores da RSPA têm seções específicas para a gestão e a comunicação do conhecimento, a gestão de arquivos, a supervisão e prestação de contas.
- As normas e regulamentos que regem as viagens dos membros do pessoal da RSPA são diferentes dos que se aplicam às viagens do pessoal da OMS.
- Os planos de rotação e mobilidade do pessoal podem ser diferentes e requerem uma análise detalhada.

Programas

- Na OPAS, as funções básicas são identificadas no nível de produtos e serviços. A OPAS introduziu a classificação de Produtos/Serviços por temas intersetoriais, como promoção da saúde, gênero, grupo étnico, atenção primária à saúde, proteção social e direitos humanos.
- A OPAS tem um nível sub-regional plenamente operacional, com entidades que implementam um plano bienal de trabalho que conta com recursos humanos e financeiros.

Financiamento

- A OPAS recebe contribuições diretamente de seus Estados Membros e contribuições voluntárias diretamente dos doadores e parceiros, diferentemente de outros Escritórios Regionais da OMS. Também recebe uma parte das contribuições e contribuições voluntárias feitas à OMS-AMRO, como outros escritórios regionais da OMS.

Processos operacionais

- A RSPA deve apoiar procedimentos complexos para compras que incluem: adiantamentos dos governos e das instituições para compras do Fundo Rotativo do Programa Ampliado de Imunização (PAI) e do Fundo Rotativo Regional para Suprimentos Estratégicos de Saúde Pública. Isto inclui o acompanhamento e monitoramento dos envios dos produtos e de termos e condições complexos de remessa.
- Os Escritórios nos Países imprimem e emitem cheques em moedas nacionais e idiomas locais.
- A RSPA utiliza diferentes escalas de benefícios, incluindo os pacotes para pagamentos por término do contrato.
- As compras são feitas diretamente por cada representação.
- O processamento associado às contas reembolsáveis, os programas de vacinas e os fundos estratégicos constituem mais da metade dos gastos da

RSPA. Em consequência, o faturamento do Programa Ampliado de Imunização é um processo específico que a Repartição precisa realizar.

4. Resumo

A análise detalhada dos processos operacionais da RSPA é muito extensa. A análise cobre mais de 20 documentos detalhados com mais de 700 páginas de notas detalhadas e diagramas de modelos dos processos. Esta é a primeira vez que os processos operacionais da Repartição foram documentados com este grau de pormenorização e com um enfoque uniforme. Esta iniciativa proporciona os meios para comparar as opções de modernização com a situação futura desejada e prever a magnitude do esforço requerido para chegar com cada opção à situação futura. O rigor desta análise assenta bases firmes para o avanço. Este anexo resume os resultados principais.

Os benefícios adicionais desse esforço incluem o começo do diálogo entre o pessoal e os gerentes acerca de mudanças na maneira em que as atividades são realizadas, especificamente no contexto de um sistema ERP (Planejamento dos Recursos Empresariais). Este diálogo serve agora como base importante para simplificar ainda mais estes processos operacionais, adaptando-os a um sistema ERP.

5. Apêndices

Apêndice A – Lista de Documentos do Modelo de Processos Operacionais

Apêndice B – Lista Detalhada de Processos Operacionais

Apêndice C – Mapa de Alto Nível dos Processos do Nível 2

Apêndice A – Lista de Documentos do Modelo de Processos Operacionais

Documentos dos processos operacionais

Os documentos de processos operacionais definem o desejado estado futuro do Sistema de Informação Gerencial da RSPA, destaca oportunidades de melhora e proporciona uma base para análises futuras, mais detalhadas, que serão necessárias antes da implementação dos esforços de modernização.

Adiante apresenta-se uma lista de documentos de processos operacionais produzidos pelo Comitê do PMIS. Trata-se de documentos de trabalho, mas pode-se solicitar cópias.

Documento do modelo de processo operacional	Referência
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 through 3.9: Manage Human Resources	BP.085.HRM.301_V04
BPM 4.1: Manage Payroll	BP.085.PAY.001_V01

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

Apêndice B – Lista detalhada dos processos operacionais

<u>Nível</u>	<u>Processo</u>
1	<u>GESTÃO DO PROGRAMA</u>
1.1	<i>Gestão do planejamento estratégico</i>
1.1.1	PE: Alinhar metas e políticas
1.1.2	PE: Desenvolver OE e RER
1.1.3	PE: Endossar e publicar (Plano estratégico)
1.1.4	PE: Monitorar e avaliar (Plano estratégico)
1.1.5	PE: Revisar elementos estratégicos do programa e orçamento
1.1.6	ECP: Preparar e desenvolver (Estratégia de cooperação com os países)
1.1.7	ECP: Endossar e monitorar (Estratégia de cooperação com os países)
1.1.8	ECS: Preparar e desenvolver (Estratégia de cooperação sub-regional)
1.1.9	ECS: Endossar e monitorar (Estratégia de cooperação sub-regional)
1.2	<i>Gestão do programa e orçamento</i>
1.2.1	PB: Definir programa para o biênio
1.2.2	PB: Endossar Iteração 1 (SPBA)
1.2.3	PB: Endossar Iteração 2 (Comitê Executivo)
1.2.4	PB: Aprovar versão final (Conselho Diretor)
1.2.5	PB: Correspondência com GSM da OMS
1.2.6	PB: Relatório sobre Programa e Orçamento
1.3	<i>Gestão do planejamento operacional</i>
1.3.1	Emitir documentos de planejamento
1.3.2	Estabelecer custos de pessoal
1.3.3	Desenvolver plano operacional (plano de trabalho bienal)
1.3.4	Finalizar plano operacional (plano de trabalho bienal)
1.3.5	Revisar plano operacional (plano de trabalho bienal)
1.3.6	Aprovar plano operacional (plano de trabalho bienal)
1.3.7	Modificar e aprovar plano operacional (plano de trabalho bienal)
1.4	<i>Gestão da implementação dos planos de trabalho</i>
1.4.1	Finalizar plano de trabalho do semestre
1.4.2	Implementar produtos e serviços do plano de trabalho
1.4.3	Monitorar produtos e serviços do plano de trabalho
1.4.4	Monitorar financiamento do plano de trabalho
1.5	<i>Gestão do monitoramento e avaliação</i>
1.5.1	Implementar ferramentas de monitoramento bienal
1.5.2	Preparar e realizar avaliação 1º semestre
1.5.3	Preparar e realizar avaliação 2º semestre
1.5.4	Preparar e realizar avaliação 3º semestre
1.5.5	Preparar e realizar avaliação final

<u>Nível</u>	<u>Processo</u>
2	<u>FINANCIAMENTO DA ORGANIZAÇÃO</u>
2.1	<i>Gestão da mobilização de recursos</i>
2.1.1	Estabelecer limites contribuição OMS
2.1.2	Desenvolver documento de cooperação técnica
2.1.3	Registrar evento ou contato de parceria
2.1.4	Iniciar e formalizar acordo de parceria
2.1.5	Avaliar acordo de parceria
2.1.6	Mobilizar fundos CV
2.1.7	Finalizar ou modificar acordo CV
2.1.8	Examinar uso das contribuições voluntárias
2.2	<i>Gestão das adjudicações e financiamento</i>
2.2.1	Solicitar financiamento de doação
2.2.2	Registrar ou atualizar doação
2.2.3	Transferir saldo da doação
2.2.4	Criar e manter encargos de pessoal
2.2.5	Monitorar e informar sobre doações
2.3	<i>Gestão das cotas</i>
2.3.1	Calcular e emitir as cotas
2.3.2	Administrar as cotas do centro
2.2.3	Relatório e monitoramento das cotas
2.4	<i>Gestão das contribuições voluntárias</i>
2.4.1	CV: Estabelecer ou modificar uma doação
2.4.2	CV: PSC e registro da receita
2.4.3	CV: Monitoramento e relatório (preliminar) aos doadores
2.4.4	CV: Relatório final e encerramento da doação
2.4.5	CV: Preparar reembolsos e transferências de fundos
2.4.6	CV: Fundos fiduciários e relatórios financeiros
2.5	<i>Gestão da receita e contas a receber</i>
2.5.1	Manter informações sobre agentes financeiros
2.5.2	Registrar receita em dinheiro (HQ)
2.5.3	Registrar receita em dinheiro (CO)
2.5.4	Reconhecer outra receita
2.5.5	Reembolso de imposto sobre as vendas
2.5.6	Aplicar receita em dinheiro
2.5.7	Monitorar e ajustar contas a receber
2.5.8	Relatório sobre contas a receber
2.6	<i>Gestão da carteira de investimentos</i>
2.6.1	Monitorar e dirigir carteira de investimentos
2.6.2	Registrar receita da carteira de investimentos
2.6.3	Relatório sobre carteira de investimentos
3	<u>DOTAÇÃO DE PESSOAL</u>
3.1	<i>Gestão do planejamento RH</i>
3.1.1	Emitir documentos de planejamento
3.1.2	Desenvolver plano RH
3.1.3	Finalizar plano RH
3.1.4	Revisar e aprovar plano RH
3.1.5	Realizar avaliação periódica implementação plano RH
3.1.6	Modificar e aprovar plano RH

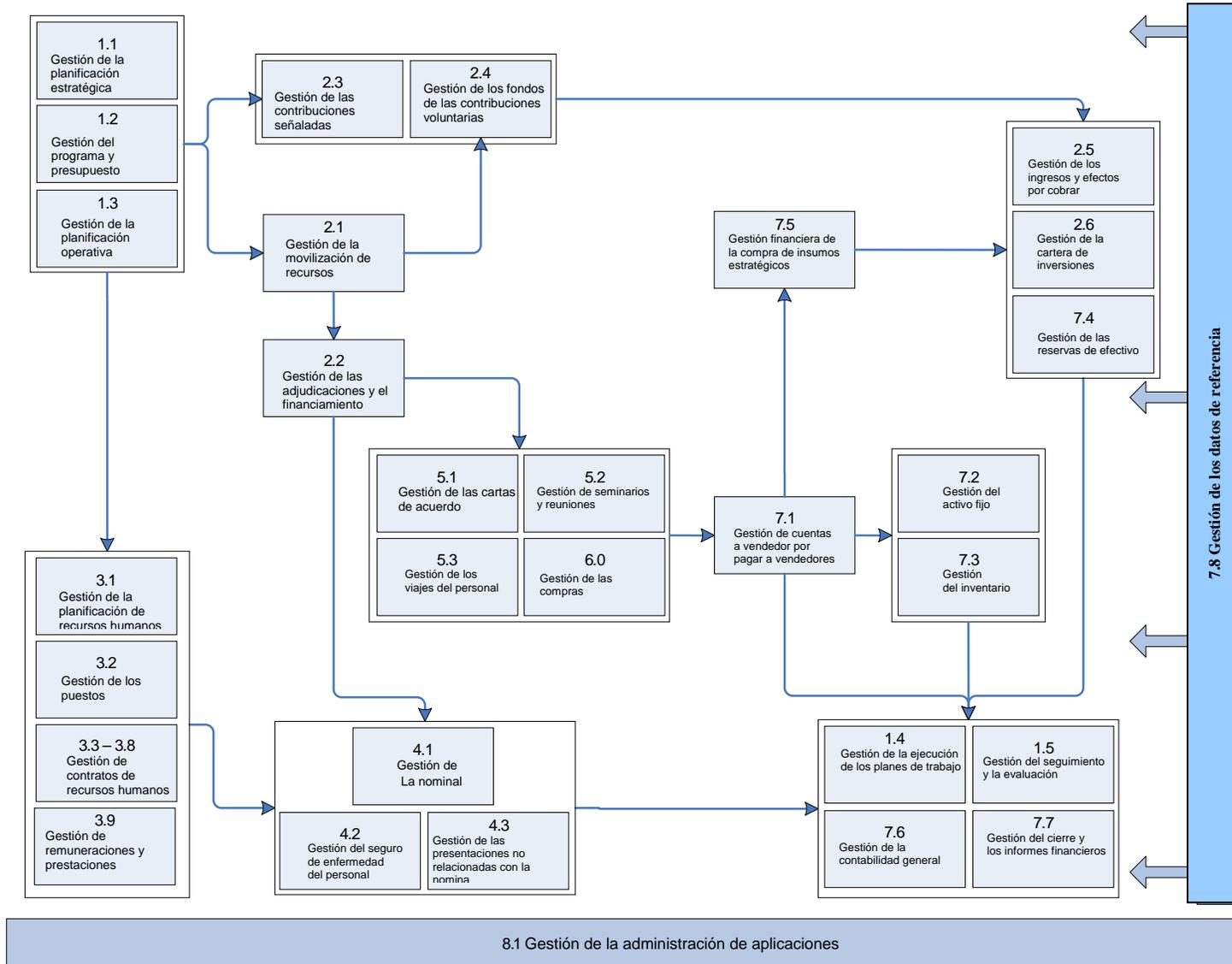
<u>Nível</u>	<u>Processo</u>
3.2	<i>Gestão dos cargos</i>
3.2.1	Criar, atualizar e abolir cargos
3.2.2	Classificar e reclassificar cargos
3.3	<i>Recrutamento e seleção</i>
3.3.1	Iniciar aviso de vaga
3.3.2	Anunciar vaga
3.3.3	Solicitar candidatos
3.3.4	Lista curta de candidatos, grupo de avaliação
3.3.5	Teste e entrevista candidatos
3.3.6	Preparar relatório de recomendação
3.3.7	Aprovar seleção
3.4	<i>Gestão de contratos RH</i>
3.4.1	Nomeação e orientação
3.4.2	Prorrogar e modificar contrato
3.4.3	Terminar contrato (Separação)
3.4.4	Interface de dados RH: obrigações, SHI
3.5	<i>Mudança de situação RH</i>
3.5.1	Mudança de passo
3.5.2	Mudança de grau – promoção e rebaixamento
3.5.3	Remanejamento
3.5.4	Mudança na percentagem de emprego
3.5.5	Exercício interino de cargo mais elevado
3.6	<i>Gestão de auto-serviço</i>
3.6.1	Mudança em informação pessoal
3.6.2	Iniciar subsídio educação – educação tradicional e especial
3.6.3	Mudança em detalhes bancários e distribuição do salário
3.6.4	Início adiantamento salarial (dia de pagamento, emergência)
3.6.5	Gestão de pedidos de licença
3.6.6	Pedido de transferência de férias acumuladas
3.6.7	Pedido de verificação de emprego
3.6.8	Integração com outras entidades da RSPA (ética, legal, viagens, etc.)
3.7	<i>Gestão do desempenho</i>
3.7.1	Avaliação período de experiência
3.7.2	Avaliação anual
3.7.3	Outras avaliações
3.7.4	Plano de desenvolvimento funcional
3.8	<i>Gestão do aprendizado</i>
3.8.1	Execução do programa
3.9	<i>Gestão de salários e benefícios</i>
3.9.1	Administrar sistema automático de remuneração
3.9.2	Administração de licenças
3.9.3	Manutenção de escalas de graus e salários
3.9.4	Manutenção de multiplicadores de ajuste por lugar de destino
3.10	<i>Administração da aplicação de TI em RH</i>
3.10.1	Administrar organizações, locais, lugar de destino
3.10.2	Administrar tabelas da folha de pagamento
3.10.3	Relatórios sobre TI em HR

<u>Nível</u>	<u>Processo</u>
4	<u>APOIO OPERACIONAL: FOLHA DE PAGAMENTO E BENEFÍCIOS</u>
4.1	<i>Gestão da folha de pagamento</i>
4.1.1	Administrar benefícios
4.1.2	Executar processo retroativo folha de pagamento
4.1.3	Processar folha de pagamento preliminar
4.1.4	Executar folha de pagamento final
4.1.5	Completar e aprovar folha de pagamento – Gerar arquivos PMT
4.1.6	Custos da folha de pagamento transferidos ao razão
4.2	<i>Gestão do seguro de saúde</i>
4.2.1	Registrar receita SHI
4.2.2	Processar adiantamentos SHI
4.2.3	Registrar despesas SHI
4.2.4	Relatório para o Fundo SHI
4.3	<i>Gestão de benefícios</i>
4.3.1	Processar pagamento término contrato
4.3.2	Processar pagamento subsídio educação
4.3.3	Processar outros benefícios
4.3.4	Monitorar e recuperar adiantamentos
4.3.5	Processar impostos dos funcionários
5	<u>APOIO OPERACIONAL: CA, SEMINÁRIOS, VIAGENS</u>
5.1	<i>Gestão de cartas de acordo</i>
5.1.1	Avaliar admissibilidade instituição
5.1.2	Executar carta de acordo
5.1.3	Monitorar carta de acordo
5.1.4	Modificar carta de acordo
5.1.5	Encerrar carta de acordo
5.1.6	Avaliar uso carta de acordo
5.2	<i>Gestão de seminários e reuniões</i>
5.2.1	Aprovar seminário ou reunião
5.2.2	Processar pagamento a participantes
5.2.3	Encerrar seminário ou reunião
5.3	<i>Gestão das viagens de funcionários</i>
5.3.1	Aprovar autorização de viagem
5.3.2	Processar adiantamento para viagem
5.3.3	Modificar ou cancelar viagem
5.3.4	Aprovar e processar reembolso viagem
5.3.5	Monitorar adiantamento para viagem e reembolso
5.3.6	Monitorar e informar sobre viagens
6	<u>APOIO OPERACIONAL: COMPRAS</u>
6.1	<i>Gestão das relações com fornecedores</i>
6.2	<i>Gestão do planejamento de compras</i>
6.3	<i>Gestão de compras locais</i>
6.4	<i>Gestão de compras internacionais</i>
6.5	<i>Gestão de compras estratégicas</i>
7	<u>APOIO OPERACIONAL: FINANÇAS</u>
7.1	<i>Gestão de pagamentos a fornecedores</i>
7.1.1	Manter informação sobre fornecedores

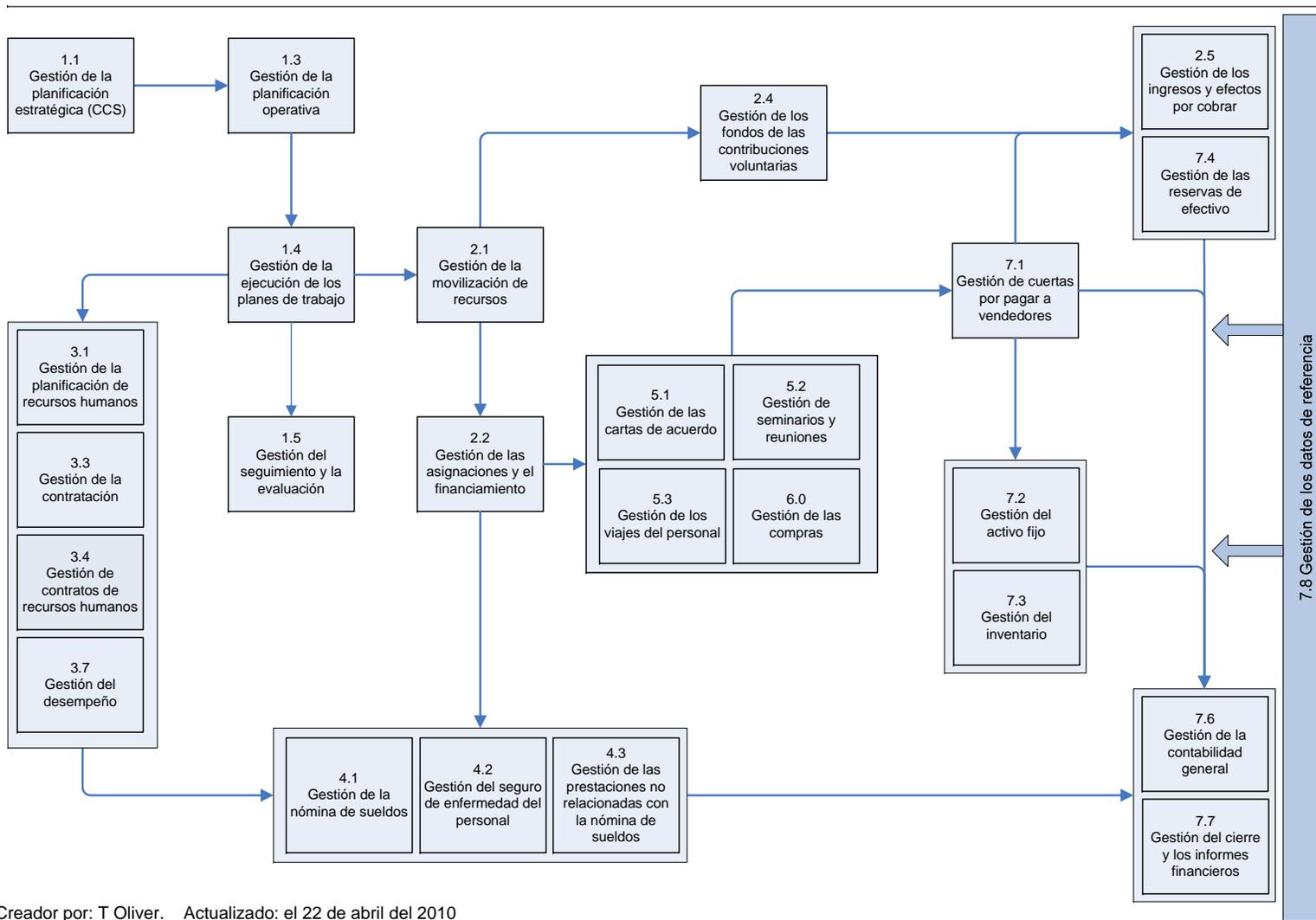
<u>Nível</u>	<u>Processo</u>
7.1.2	Receber e certificar bens e serviços
7.1.3	Registrar e aprovar faturas
7.1.4	Processar faturas agências de viagem (Central)
7.1.5	Processar transações cartões de compra
7.1.6	Registrar e aprovar pagamento sem fatura
7.1.7	Processar notas de crédito
7.1.8	Preparar pagamento fornecedor (Central)
7.1.9	Preparar pagamento fornecedor (escritórios nos países)
7.1.10	Relatório sobre pagamentos fornecedor
7.2	<i>Gestão de ativos fixos</i>
7.2.1	Definir Classes, Convenções e Métodos
7.2.2	Registrar ativos fixos
7.2.3	Eliminar ou anular ativos fixos
7.2.4	Transferir ou redistribuir ativos fixos
7.2.5	Monitorar e informar sobre ativos fixos
7.2.6	Mudar o valor ou vida útil ativos fixos
7.2.7	Reconhecer depreciação de ativos fixos
7.2.8	Realizar inventário físico dos ativos fixos
7.2.9	Relatório anual sobre ativos fixos
7.3	<i>Gestão de estoques</i>
7.3.1	Registrar entrada estoque
7.3.2	Registrar saída de estoque
7.3.3	Realizar inventário do estoque
7.3.4	Avaliar saldo do estoque
7.4	<i>Gestão das reservas em caixa</i>
7.4.1	Manter contas bancárias da OPAS
7.4.2	Processar reposição caixa pequena
7.4.3	Transferir arquivos de pagamento aos agentes pagadores (Central)
7.4.4	Transferir arquivos de pagamento aos bancos (CO)
7.4.5	Reconciliar caixa pequena CO
7.4.6	Reconciliar contas bancárias HQ
7.4.7	Processar suspensão de pagamento
7.4.8	Projeções e relatórios saldos em caixa
7.4.9	Gestão de fundos de caixa pequena (CO)
7.4.10	Gestão de fundos caixa pequena (HQ)
7.4.11	Reembolso caixa pequena
7.5	<i>Gestão das finanças das compras estratégicas</i>
7.5.1	FCE: Registrar adiantamentos
7.5.2	FCE: Faturas de PSC e atividades
7.5.3	FCE: Relatório a países participantes
7.5.4	FCE: Preparar reembolsos e transferências de fundos
7.5.5	FCE: relatório financeiro
7.6	<i>Gestão da contabilidade financeira</i>
7.6.1	Manter gráfico de contas
7.6.2	Processar transferências de gastos
7.6.3	Processar ajustes financeiros
7.6.4	Reconciliar contas de compensação
7.6.5	Processar e monitorar transações entre escritórios OMS
7.6.6	Reconciliar saldos de comprovantes entre escritórios

<u>Nível</u>	<u>Processo</u>
7.6.7	Implementar empréstimos internos
7.7	<i>Gestão do encerramento e relatório financeiro</i>
7.7.1	Concluir procedimentos de abertura do período
7.7.2	Processar despesas acumuladas e transferir ônus
7.7.3	Reconhecer receita (doações)
7.7.3	Repartir os juros
7.7.5	Reconciliar livros subsidiários
7.7.6	Concluir ajustes encerramento
7.7.7	Encerrar o livro caixa
7.7.8	Enviar dados financeiros a OMS
7.7.9	Preparar relatórios financeiros
7.8	<i>Gestão dos dados de referência</i>
7.8.1	Manter códigos monetários
7.8.2	Manter taxas de câmbio
7.8.3	Manter tarifas das diárias
8	<u>APOIO OPERACIONAL: OUTROS</u>
8.1	<i>Gestão da administração de aplicações</i>
8.1.1	Manter perfis de segurança
8.1.2	Manter identidade dos usuários
8.1.3	Programar processamento por lotes
8.1.4	Monitorar fluxos de trabalho
9	<u>GESTÃO DO CONHECIMENTO E COMUNICAÇÕES</u>
9.1	Biblioteca e serviços de informação
9.2	Aprendizado institucional e boas práticas
9.3	Gestão de conteúdo
9.4	Intercâmbio de conhecimento
9.5	Organização da capacidade de gestão do conhecimento
9.6	Relações públicas

Apêndice C – Mapa de alto nivel dos processos do nível 2*



* Mapas das páginas 29 e 30 disponível em espanhol.



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



Opções e análise de custos

**para a Modernização do Sistema de
Informação para Gestão da RSPA**

(PMIS)

**Comitê PMIS
Julho de 2010**

ÍNDICE

1.	SUMÁRIO EXECUTIVO.....	1
1.1.	FINALIDADE	1
1.2.	ALCANCE	2
1.3.	ANTECEDENTES	3
1.4.	BENEFÍCIOS DE MODERNIZAÇÃO DO PMIS	4
2.	METODOLOGIA PARA EXAMINAR AS VANTAGENS E DESVANTAGENS.....	6
3.	METODOLOGIA PARA ANÁLISE DE CUSTO.....	6
3.1.	SUPOSIÇÕES	6
3.2.	METODOLOGIA DE CÁLCULO DE CUSTOS PARA AS OPÇÕES DE GSM (OPÇÕES 1A, 1B E 1C).....	8
3.3.	METODOLOGIA DE CÁLCULO DE CUSTOS PARA O MODELO ATUAL DA RSPA (OPÇÃO 2).....	8
3.4.	METODOLOGIA DE CÁLCULO DE CUSTOS PARA UM ERP DE REFERÊNCIA (OPÇÃO 3) ..	9
3.5.	USO DE PARECER ESPECIALIZADO	10
3.6.	PROJEÇÃO DE CUSTOS DO CICLO DE VIDA.....	10
3.7.	ECONOMIA DE CUSTOS E PRECISÃO	11
4.	CONSULTAS À OMS E OUTROS ORGANISMOS DAS NAÇÕES UNIDAS.....	13
5.	OPÇÕES E CUSTOS	15
5.1.	OPÇÃO (1A): GSM —MESMA INSTÂNCIA E MESMA UNIDADE OPERACIONAL.....	15
5.2.	OPÇÃO (1B): GSM—DIFERENTE UNIDADE OPERACIONAL NA MESMA INSTÂNCIA	20
5.3.	OPÇÃO (1C): GSM —INSTÂNCIA SEPARADA.....	24
5.4.	OPÇÃO (2): MODERNIZAÇÃO DO MODELO ATUAL	27
5.5.	OPÇÃO (3): ERP DE REFERÊNCIA COM FUNCIONALIDADE DA OPAS	30
6.	OUTRAS OPÇÕES	33
6.1.	SOFTWARE COMO UM SERVIÇO (SAAS)	33
6.2.	SOFTWARE DE EMPRESA DE PEQUENO A MÉDIO PORTE	34
6.3.	OUTROS GRANDES PRODUTOS DE SOFTWARE ERP.....	34
6.4.	PARCERIA COM OUTROS ORGANISMOS DAS NAÇÕES UNIDAS	35
7.	ANÁLISE DE RISCOS	36
8.	RESUMO.....	38
9.	APÊNDICES	42
	APÊNDICE A – COMPARAÇÃO DE VANTAGENS E DESVANTAGENS	43
	APÊNDICE B – COMPARAÇÃO DE CUSTOS	46
	APÊNDICE C – ANÁLISE DE RISCOS PARA AS OPÇÕES 1A, 1C E 3 (ESCALA DE RISCO: 0-4).....	47
	APÊNDICE D – CONDIÇÃO LEGAL DA ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DA SAÚDE	50

1. Sumário executivo

A oferta de cooperação técnica aos Estados Membros é uma missão vital da OPAS. O Sistema de Informação para Gestão da RSPA (PMIS) desempenha uma função crucial ao criar uma base para o apoio a essa missão. O Comitê de PMIS foi formado para analisar diversas opções de modernização do Sistema de Informação para Gestão da RSPA. A identificação de opções apropriadas para satisfazer os requisitos de modernização e estimar os custos de projetos são dois de vários componentes do escopo de projetos do Comitê. Além disso, o Comitê realizou uma análise detalhada dos Processos de Negócios internos. Esta análise agora serve de base para outro estudo e a otimização do trabalho da Organização.

Este documento descreve várias opções viáveis para a modernização e uma estimativa de custo para cada um, para que a OPAS possa considerar todos os fatores para a determinação da melhor linha de ação para modernizar o Sistema de Informação para Gestão da RSPA.

1.1. Finalidade

O Comitê do Sistema de Informação para Gestão da Repartição Sanitária Pan-Americana (RSPA) foi encarregado de traçar um roteiro para modernizar o Sistema de Informação para Gestão da RSPA (PMIS). Para isso, o Comitê identificou as seguintes opções para avaliação (ver Tabela 1).

Tabela 1: Resumo das opções	
1	O Sistema de Gestão Global (GSM) da Organização Mundial da Saúde (OMS), em uma de três variações:
a)	GSM com o uso da mesma instância de base de dados, e mesma unidade operacional que outras Repartições Regionais da OMS e a UNAIDS.
b)	GSM com o uso da mesma instância de base de dados, mas com uma unidade operacional diferente e conjunto de livros contábeis separados.
c)	GSM como uma instância separada.
2	Um modelo atual modernizado que represente uma atualização para módulos existentes do Sistema de Informação para Gestão da RSPA.
3	Um software de Planejamento de Recursos Empresariais (ERP) de referência, combinado com a funcionalidade específica da OPAS.

Essas opções são descritas em mais detalhes no capítulo 3; outras opções rejeitadas são descritas brevemente no capítulo 5.

Este documento apresenta uma análise das opções de modernização – especificamente, a avaliação das vantagens e desvantagens de diversos fatores não relacionados a custos e estimativas de custo.

1.2. Alcance

Os principais sistemas de informações atuais apoiando a RSPA são:

- Planejamento e administração de programas (AMPES)
- Finanças (FAMIS)
- Recursos humanos (PAS)
- Folha de pagamento (PAY)
- Sistema de Informação para Gestão da representação nos países (OMIS)
- Compras (ADPICS)
- Seguro de saúde do Pessoal (SHI)

O futuro Sistema de Informação para Gestão da RSPA tenta abarcar o alcance funcional dos sistemas atuais e as zonas funcionais atendidas pelo GSM da OMS (conhecido como a pegada GSM), com aperfeiçoamentos e funcionalidade adicionais. As estimativas detalhadas de custos apresentadas aqui refletem apenas a primeira etapa da modernização, substituindo especificamente a pegada de GSM na RSPA. A segunda etapa incluirá a substituição do sistema de Seguro de Saúde do Pessoal e a ampliação da Gestão de Documentos e recursos de Administração de Relações de Clientes. Esta segunda etapa, que seria comum a todas as opções, poderia custar o montante de US\$7,5 milhões. A programação e o financiamento para esta segunda etapa não estão planejados no momento.

Todas menos uma das opções contidas neste documento representam a implementação de um sistema de Planejamento de Recursos Empresariais (ERP). Um sistema de ERP é um conjunto de produtos integrados de software que atendem a um amplo espectro de necessidades de toda uma organização, inclusive a maioria dos sistemas enumerados acima. O principal benefício de um sistema de ERP é sua interoperabilidade em todas as funções de uma organização. O GSM da OMS é a implementação de um produto de ERP vendido pela Oracle, conhecido como Oracle E-Business Suite. A Oracle também vende outro grande produto de ERP chamado PeopleSoft. O outro grande fornecedor de produtos de ERP é a SAP, uma empresa alemã.

1.3. Antecedentes

O Sistema de Informação para Gestão da RSPA (PMIS) é um importante viabilizador da execução dos programas de saúde da Organização. Em 2008, uma Resolução do Conselho Diretor CD48.R1 autorizou o uso dos fundos da Conta Tipo Holding para realizar análises, estudar as opções e formular recomendações para modernizar o Sistema de Gestão Institucional da RSPA (CMS) (mais detalhes da descrição em CD48/22 e CE144/25). Posteriormente, a RSPA mudou o nome ao Comitê de Sistema de Informação para Gestão da RSPA (PMIS) para limitar confusão entre o termo mais geral, “administração” e o maior termo relacionado de tecnologia das informações “Sistema de Informação para Gestão”, que é o foco de trabalho do Comitê.

O Comitê de PMIS está apresentando três produtos ao Conselho Diretor. Esta Análise de Opções e Custos é uma destas três. Conjuntamente, esses produtos são elaborados para fornecer informações integrais relevantes para selecionar a melhor linha de ação para modernizar o Sistema de Informação para Gestão da RSPA. Os produtos de trabalho e suas funções no processo de tomada de decisões são:

- *Princípios orientadores* Usando a OMS como um modelo, os próprios Princípios Orientadores da RSPA criam as bases para definir o estado futuro desejado para seu Sistema de Informação para Gestão da RSPA (PMIS).
- *Análise de processos institucionais* A definição de processos institucionais estabelece a referência a partir da qual se define o estado futuro do PMIS. Este estado futuro foi formulado para limitar o número de recursos que precisariam ser adicionados a um sistema de ERP para permitir à Repartição permanecer o mais perto do software de referência possível. Também refere-se a isso como o uso do software padrão.
- *Opções e análise de custo* Este documento (a) define o alcance e características de cada opção a ser avaliada, e (b) apresenta estimativas de custo para cada opção viável.

1.4. Benefícios de modernização do PMIS

O processo de definição de Princípios Orientadores da PMIS e análise dos seus processos institucionais identificou vários benefícios importantes que a Organização obterá ao modernizar o Sistema de Informação para Gestão da RSPA. *É o alcance desses benefícios a finalidade de um investimento na modernização.*

- *Responsabilidade pelos resultados* - A modernização apóia a ênfase da OPAS em resultados e responsabilidade, permitindo um enfoque estruturado para rastrear, medir e monitorar resultados e vincular o impacto do programa a atividades específicas. Isto, por sua vez, fomentará a responsabilidade e melhorará o desempenho de missões. O planejamento e os custos de recursos humanos serão vinculados aos resultados. O trabalho será planejado e administrado dentro de uma estrutura baseada em resultados, e a autoridade e tomada de decisões também será descentralizada para ocorrer mais próximo de onde a cooperação técnica é oferecida, em linha com a estrutura de responsabilidade e delegações de autoridade.
- *Melhor colaboração* - Um foco significativo da modernização se fará na interoperabilidade. Isto facilitará a execução de programas que cobrem limites organizacionais e técnicos, com informações amplamente disponíveis e fluindo sem problemas por processos de negócios. O acesso aos sistemas e serviços de informação não dependerá da posição geográfica, permitindo ao pessoal colaborar melhor, independentemente de sua presença física em qualquer dado momento. Viagens e reuniões são viabilizadores-chave do trabalho colaborativo da Organização, e a informação sobre estes também se vinculará ao plano de trabalho e estará livremente disponível no âmbito da RSPA para facilitar a coordenação.
- *Disponibilidade de informações e transparência* - As melhoras significativas na visibilidade e disponibilidade de informações em toda a Organização apoiarão mais ainda as melhorias em colaboração e tomada de decisões. Isto incluirá acesso a informação financeira e orçamentária integrada e a informação sobre avanços conseguidos em programas e projetos técnicos. Com uma filosofia de acesso aberto, a prioridade será dada a compartilhar e comunicar conhecimento e informação para suprir as necessidades de decisores e dos Estados Membros envolvidos na saúde pública dentro e fora da Repartição, conforme o caso. O aumento do uso e compartilhamento de dados e

conhecimento melhorará a posição da OPAS como uma fonte confiável de informações sanitárias. Sempre que possível, os registros serão retidos na forma eletrônica dentro de um sistema de Administração de Documentos para facilitar seu armazenamento e acessibilidade com segurança.

- *Adaptabilidade* - Com a evolução da missão da OPAS, novos sistemas precisam poder adaptar-se rapidamente e a custo razoável, e incluirão a capacidade de acomodar um aumento na demanda de serviços. Os fluxos de trabalho se darão em um sistema integrado que permita flexibilidade independentemente dos limites da organização, melhorando assim o apoio ao modelo de organização horizontal da RSPA. Maior sensibilidade à mudança das necessidades dos interessados diretos permitirá uma oferta mais eficiente, eficaz e rápida de cooperação técnica relacionada com a saúde.
- *Coordenação com a OMS* - A modernização dos sistemas da PMIS será feita em coordenação com a OMS, assegurando o alinhamento apropriado e o compartilhamento de informação com a OMS e apoiando um critério global de saúde. Ao mesmo tempo, diferenças entre a RSPA e processos institucionais da OMS devem ser permitidos quando necessário.
- *Gestão de Recursos Humanos* - As melhorias na capacidade de recrutar, treinar, equipar e reter uma ampla gama de pessoal para gerir as operações atuais e futuras da OPAS apoiarão ainda mais o recurso mais importante da Organização, que é seu capital humano.
- *Apoio a operações de emergência* - Durante desastres e outras situações de emergência nos países e na Sede, serão fornecidos processos administrativos especiais para facilitar a prestação dos serviços necessários. Isto será apoiado ainda mais mediante maior descentralização, conforme o caso. Outra meta da modernização é melhorar a tolerância a falha de sistemas da RSPA para assegurar que não haja interrupção do trabalho da Organização, seja através de desastres ou deficiências ou falhas de software.
- *Ganhos de eficiência* - Melhoras contínuas na eficiência e qualidade de informações serão realizadas através de: automatização adicional dos processos e serviços, aumento na funcionalidade de autoatendimento, colocação do controle de alguns serviços mais próximos do destinatário destes serviços, introdução de assinatura eletrônica, fluxos

de trabalho adicionais e refinados, eliminação de pontos de intervenção manual, reduções do tempo do ciclo e melhorias na usabilidade do sistema. Para melhorar a eficiência ainda mais, serão empregados a entrada de dados e dados de referências de fonte única para eliminar a duplicação de esforços, melhorar a qualidade e tempestividade da informação e facilitar a manutenção de informações.

O alcance desses benefícios é uma meta crítica na definição do futuro do Sistema de Informação para Gestão da RSPA e deve guiar o investimento na modernização.

2. Metodologia para examinar as vantagens e desvantagens

Para avaliar as vantagens e as desvantagens das opções discutidas aqui, o Comitê de PMIS buscou um método padrão que facilitasse uma comparação prática e justa. Para isso, o Comitê selecionou uma variedade de fatores que de maneira característica seriam usados em uma clássica análise de Pontos Fortes, Pontos Fracos, Oportunidades e Ameaças (SWOT). Os fatores foram obtidos de uma revisão da literatura sobre esses tipos de análises e discussões pelo Comitê de PMIS. Em seguida, o Comitê avaliou e comparou cada opção em relação a cada um desses fatores usando um método Delphi modificado. O resultado desta avaliação é apresentado em um quadro de comparação no apêndice A.

3. Metodologia para análise de custo

A análise e cálculo dos custos das diversas opções para modernizar o Sistema de Informação para Gestão da RSPA são tarefas complexas. Deste modo, o Comitê já examinou muitas variáveis e subopções. Nenhuma metodologia foi apropriada para todas as situações; este capítulo descreve como a análise de custos foi realizada, e inclui suposições fundamentais e as metodologias usadas para cada opção.

3.1. Suposições

As seguintes suposições foram usadas ao desenvolver as estimativas de custo.

- *Modificações de software* - Supõe-se que cada opção demandaria alguns recursos ou aperfeiçoamentos adicionais para conduzir a

RSPA ao estado futuro desejado definido mediante a análise de processos institucionais. Supôs-se, também, que a Repartição faria o mínimo de mudanças possível.

- *Ampliação da funcionalidade* - A modernização alcançará a funcionalidade que é relevante para a OPAS, alinhando com software de ERP existente.
- *Modernização escalonada* - A modernização ocorrerá em fases (para reduzir o risco do projeto). A seguinte ordem é usada para apresentar os resultados das Opções 1c e 2, por exemplo: (1) RH e Folha de Pagamento, (2) Finanças e Compras, (3) Planejamento de Programas, e (4) Viagem e outros esforços do sistema. Este escalonamento não é um compromisso, e a ordem específica será determinada durante o planejamento de projetos.
- *Implementação para 2012* - Para fins deste documento, supõe-se que o começo da implementação seja janeiro de 2012, com algumas atividades de projeto em 2011. A Opção 1a seria executada durante 12 meses ou menos segundo a OMS; as Opções 1b e 1c durante 48 meses, conforme supôs a Pricewaterhouse Coopers (PwC); a Opção 2, durante 48 meses; e a Opção 3, durante 24 meses. (a Opção 3 teria uma fase preparatória para incluir, por exemplo, dados de processos competitivos e limpeza de dados.) O ciclo de vida de 10 anos começa com o lançamento do projeto de implementação. Esta data é fixada somente para fins de cálculo do custo. A RSPA deve determinar o começo efetivo da implementação, que será afetado pela disponibilidade do financiamento e o começo do novo Plano Estratégico da OPAS em 2014.
- *Infraestrutura de TI robusta* - Supõe-se que uma rede forte e confiável faça parte de infraestrutura de Tecnologia da Informação normal da RSPA (TI). Para tanto, alguns custos adicionais são necessários.
- *Atuais valores de mão-de-obra* - Valores de mão-de-obra vigentes de Washington, D.C. são usados. Os salários de funcionário da OPAS são baseados em médias de 2010-2011; os prestadores de serviços de produtores de software independentes são baseados em tarifas do mercado de 2010; e as tarifas de integradores de sistema são baseadas na Tabela 2010 da GSA (tarifas prenegociadas pagas pelo governo dos Estados Unidos).

3.2. Metodologia de cálculo de custos para as opções de GSM (Opções 1a, 1b e 1c)

No passado, vários importantes esforços foram realizados por diferentes grupos para calcular os custos da modernização do Sistema de Informação para Gestão da RSPA. Em diferentes momentos, duas empresas de consultoria em administração foram contratadas e calcularam de forma independente o custo para implementar o GSM da OMS na RSPA. Estas empresas foram a Bearing Point, em 2006, e a Pricewaterhouse Coopers (PwC), em 2007 e 2008.

Nos seus Termos de Referência, pediu-se à PwC que elaborasse um plano de projeto escalonado e um orçamento baseado em cronograma. A PwC baseou seu trabalho no conhecimento aprofundado que tem do Oracle E-Business Suite, uma análise da implementação do GSM da OMS, e uma pesquisa das necessidades da RSPA. A PwC preparou uma análise *bottom-up* detalhada e apresentou estimativas para duas subopções de GSM: (1b) uma Unidade Operacional Separada e Conjunto de Livros Contábeis na Mesma Instância e (1c) uma Instância Separada. (Em seu estudo anterior, a Bearing Point obteve números semelhantes.)

Embora a PwC não tenha produzido explicitamente uma estimativa para a Opção de GSM (1a) – a mesma unidade operacional na mesma instância de base de dados – o Comitê de PMIS pôde deduzir uma estimativa para esta opção com base no trabalho detalhado fornecido pela PwC na sua análise *bottom-up*.

O Comitê de PMIS examinou as estimativas da PwC e as ajustou para diferentes requisitos de funcionalidade identificados durante a atual análise de processos institucionais. O maior ajuste foi uma diminuição de US\$ 3,0 milhões para telecomunicações que agora é parte da infraestrutura normal de TI da RSPA.

3.3. Metodologia de cálculo de custos para o modelo atual da RSPA (Opção 2)

Em 2008, uma equipe interfuncional de 11 funcionários e consultores da RSPA calculou o custo para modernizar os grandes componentes de Sistema de Informação para Gestão usando um esforço interno de desenvolvimento de software ampliado pelo trabalho de consultores externos. Para a análise atual, a mesma equipe voltou a se reunir para examinar e atualizar essas estimativas. Foram feitas modificações de modo

a refletir mudanças nas suposições e novo conhecimento derivado da análise de processos institucionais. Esta equipe também adicionou um custo de ciclo de vida decenal.

Duas metodologias principais, heurística e *bottom-up*, foram usadas para chegar nas estimativas para o desenvolvimento e manutenção internos, como se descreve abaixo.

Método heurístico

Uma estimativa heurística foi feita para várias áreas do sistema visto que a informação histórica sobre a execução dos projetos estava disponível. Neste método, supõe-se que o esforço para reformular um sistema interno ou para instalar um sistema comercial comparável será equivalente, grosso modo, ao projeto histórico.

Com esta informação histórica em mãos, ajustes foram feitos para: (1) ampliar (ou reduzir) a funcionalidade, (2) diferenças de eficiência de desenvolvimento de software devido a mudanças em metodologia ou conjuntos de ferramentas (por exemplo, linguagem de programação), (3) valores de mão-de-obra vigentes, e (4) atuais custos de produto.

Método bottom-up

Para outras áreas de sistema, uma estimativa *bottom-up* começou com um inventário de funcionalidades, processos ou outras “unidades” de sistema, como pontos de função. Estes foram definidos em um nível bastante detalhado para permitir uma estimativa exata a ser feita do esforço necessário. Os cálculos foram depois somados para obter um esforço total e valores de mão-de-obra apropriadas se aplicaram para gerar o cálculo final.

3.4. Metodologia de cálculo de custos para um ERP de referência (Opção 3)

O Comitê de PMIS buscou a experiência de outros Organismos das Nações Unidas que implementaram com êxito um sistema de ERP usando um enfoque estrito de referência. A União Internacional de Telecomunicação (UIT) foi selecionada. O Comitê reconheceu facilmente que poderia ser usada a experiência recente da UIT para medir os possíveis custos a serem arcados pela OPAS com um projeto semelhante. A UIT emprega 1.000 funcionários e realizou recentemente uma

reimplementação de seu software de ERP SAP. Baseado em discussões com o departamento de TI da OPAS durante várias semanas, o pessoal da UIT fez uma estimativa do custo que, em sua opinião, a OPAS teria para fazer uma implementação semelhante. O Comitê de PMIS examinou essa estimativa e adicionou algumas categorias que não foram incluídas pela UIT.

3.5. Uso de parecer especializado

Ao longo de sua análise, a RSPA buscou um parecer especializado de diversas fontes, como se mostra a seguir.

- Opção 1a – Organização Mundial da Saúde (OMS)
- Opção 1b – Pricewaterhouse Coopers (PwC)
- Opção 1c – Pricewaterhouse Coopers (PwC)
- Opção 2 – Pessoal Interno
- Opção 3 – União Internacional de Telecomunicações (UIT)

Cada fonte especialista é considerada um perito na opção para a qual eles contribuíram. Com base na natureza de cada opção, cada especialista propôs cronogramas, honorários de consultoria e divisões de contratos versus apoio interno, diferentes entre si e específicos para a opção que eles analisaram. Todos os quais estão projetados para assegurar um projeto eficiente em sua opinião. Essas variações fazem uma diferença significativa nos custos finais.

3.6. Projeção de custos do ciclo de vida

O custo do ciclo de vida decenal é baseado em um período ou ciclo de vida de 10 anos medido a partir do início do projeto de modernização. O Comitê admite um período de desenvolvimento e lançamento escalonado, durante o qual os sistemas atuais serão mantidos em um grau mínimo até sua substituição. As estimativas de custo de ciclo de vida para cada opção mostram a redução progressiva dos atuais custos operacionais recorrentes, o escalonamento dos custos de implementação, o custo de atualização do software de GSM quando aplicável e a incorporação progressiva dos custos operacionais recorrentes do novo sistema.

Após a implantação de uma dada fase, admitiu-se que um período de dois anos de estabilização corrigiria qualquer deficiência. Admitiu-se que o primeiro ano de estabilização requeria 30% dos custos projetados de implementação anualizados; o segundo, 25%. A menos que números mais

específicos estivessem disponíveis, em geral se assumia que os custos de operação a longo prazo fossem de 20% do custo projetado de implementação, que é compatível com as taxas de manutenção de 20% cobradas pela maioria dos provedores de software.

3.7. Economia de custos e precisão

Em geral é reconhecido que o software de ERP proporciona benefícios substanciais às organizações que os executam. Porém, projetos de ERP — independentemente de ser no setor privado ou público — são em geral esforços caros e arriscados. Todavia, as organizações continuam implantando sistemas de ERP porque acreditam que os benefícios superam os custos e os riscos.

Como se descreve neste documento, o investimento necessário para a RSPA modernizar e conseguir os benefícios desejados sob qualquer opção é substancial. Por este motivo, o controle do custo e risco é um elemento importante na concepção de cada opção. A seguir apresentamos algumas medidas de economia de custos que serão adotadas mas, no momento, é impossível medir a magnitude de economia possível.

- Negociação de custos da licença de software.
- Negociação do valor de mão-de-obra e consideração de estratégias de contratação externa de trabalho inovadoras.
- Limitação de recursos adicionais (extensões e relatórios).
- Incorporação de controle de qualidade e monitoramento de projeto externos.

Outra possibilidade para a economia de custos está relacionada com o enfoque de implementação. Todas as organizações empreendendo projetos de ERP tentam limitar o número de recursos adicionais e permanecer o mais próximo possível do produto de referência. Isto também é denominado de uso do software padrão.

A implementação de toda a funcionalidade simultaneamente, conhecida como enfoque do big bang, teoricamente pode reduzir os custos. Porém, um enfoque escalonado reduzirá o risco de projeto ao proporcionar oportunidades múltiplas para identificar e corrigir as questões relacionadas com projeto antes de começar a próxima fase e antes que essas questões

tenham um impacto negativo sobre o custo e cronograma de todo o projeto. Recentemente, o Escritório de Gestão e Orçamento do governo dos Estados Unidos (OMB, 28 de junho de 2010) recomendou que o governo não usasse um enfoque de big bang para projetos importantes como implementações de ERP.

A interpretação das estimativas de custo de ERP é difícil por causa das muitas variáveis incluídas e porque os custos dos projetos variam muito. A seguir estão alguns exemplos dos custos de implementação de ERP:

- US\$3 milhões
Organização Meteorológica Mundial (OMM) (2006)
A OMM implementou o Oracle E-Business Suite em um único local com 400 usuários.
- US\$55 milhões
Organização Mundial da Saúde (OMS) (2008)
A OMS implementou o Oracle E-Business Suite, projetado para atender até 12.000 usuários em escala mundial. (Embora US\$55 milhões seja o custo de implementação publicado pela OMS, em geral é compreendido que esta cifra não representa todos os custos incorridos pela OMS como resultado de seu projeto de GSM, que levou aos avanços internos em relação a economia futura).
- US\$315 milhões
Nações Unidas (planejado para 2014)
As Nações Unidas estão implementando um software de ERP em grande escala para atender aos diversos organismos e 50.000 usuários em escala mundial.

Quando se examinam as cifras acima, em geral não está claro se todos os custos relacionados com o projeto estão incluídos. Os seguintes são exemplos de outros custos relacionados com o projeto que podem aparecer em outra parte do orçamento de projetos dessas organizações.

- Custos de pessoal interno,
- Infraestrutura de TI,
- Projetos auxiliares de software,
- Centros de serviço compartilhado,
- Avaliações independentes e consultores de controle de qualidade, e

- Investimentos de mudança de administração para realinhar a organização a novas maneiras de trabalhar.

Outras razões para as variações no custo se devem às diferenças da funcionalidade executada. Por exemplo, a implementação da OMM mencionada anteriormente não tem um enfoque de gestão baseada em resultados como sua fundação, mas que a OPAS necessita.

Claramente, a estimativa do custo de um novo projeto é um desafio para a maioria de organizações. Durante este exercício, o Comitê de PMIS fez todo o possível para aprender com outras organizações e se esforçou para obter um grau alto de precisão. A maneira mais exata de estimar o custo de projetos, como as opções analisadas aqui, é realizar uma Solicitação de Proposta e deixar os fornecedores concorrentes determinar o custo para o qual eles estarão dispostos a ser responsabilizados. O Comitê optou por não fazer isto a favor das metodologias descritas anteriormente.

Com respeito à precisão dos cálculos neste documento, deve-se observar que se consideram que as implementações de ERP são consideradas bem administradas e bem sucedidas se forem concluídas dentro de 25% de suas metas de custo e prazo. Outros organismos das Nações Unidas, como o Banco Mundial, normalmente exigem que suas estimativas de projeto tenham precisão entre 20% e 25%. Embora o Comitê tenha tentado ser o mais preciso possível, seria prudente não supor uma precisão aqui maior que +/- 20%.

O Comitê de PMIS continuará a investigar e buscar economias para reduzir os custos apresentados neste documento.

4. Consultas à OMS e outros organismos das Nações Unidas

Em resposta à orientação do Comitê Executivo, os membros do Comitê de PMIS realizaram uma missão de uma semana a Genebra em julho de 2010 para se reunir pessoalmente com a OMS, o Escritório Regional da OMS para o Mediterrâneo Oriental, a Representação da OMS no Egito e outras organizações que usam o GSM (por exemplo, a UNAIDS e o Centro de Computação Internacional das Nações Unidas (ICC da ONU)). Os membros do Comitê de PMIS também se reuniram com outros dois organismos das Nações Unidas: a União Internacional de Telecomunicação (UIT) e a Alta Comissão das Nações Unidas para Refugiados (ACNUR). A UIT e a ACNUR implementaram sistemas de ERP da SAP e PeopleSoft, respectivamente.

A discussão com a OMS permitiu à OPAS esclarecer a sua posição com respeito à questão de gestão e necessidade de assegurar que nenhum mandato do nível de Estado Membro em momento algum ficasse sujeito às limitações que possivelmente poderiam ser impostas por um nível administrativo, como o mecanismo de gestão do sistema de GSM.

A OMS esclareceu o estado atual do GSM, o que resultou em uma ligeira redefinição da Opção 1a. Especificamente, sob a Opção 1a, a OPAS teria tratamento de GSM semelhante à UNAIDS. A OMS indicou que poderia apoiar só a Opção 1a. Sob esta opção, a OPAS aderiria à estrutura geral da OMS empregando a configuração existente do GSM e na mesma Unidade de Operação e Conjunto de Livros Contábeis que outros Escritórios Regionais e a UNAIDS.

A OPAS precisaria compartilhar alguns módulos e funções se adotar a Opção 1a, inclusive Gerenciamento de Tesouraria e Dinheiro em Espécie, Contas a Pagar, Contas a Receber e Ativo Fixo. A OMS recomendou que outros módulos e funções também fossem compartilhados, inclusive Recursos Humanos e Folha de Pagamento, e também foi recomendado que a OPAS precisaria usar o Centro Global de Serviço (GSC) em Kuala Lumpur. Uma análise detalhada de brecha conveniente seria necessária para determinar se e como funções e papéis poderiam ser compartilhados e designados para permitir à OPAS reter o controle e operá-los independentemente do GSC.

Ao prometer o seu apoio à Opção 1a, a OMS indicou que quase todos os custos de adoção de sistema seriam arcados pela equipe interna tanto da OPAS como da OMS. Portanto, a Opção 1a não necessitaria de financiamento adicional e externo. Ademais, a OMS afirmou que acredita que nenhuma questão ficou pendente que impedisse a OPAS de aderir ao GSM que talvez cause qualquer redução discernível no nível de serviço a Estados Membros. A OMS indicou que aperfeiçoamentos ao GSM solicitados seriam diferidos e implementados na migração para o Oracle R12.

A UNAIDS indicou que o GSM melhorou significativamente desde que começou as operações. Custou à UNAIDS entre US\$2,0 e US\$4,0 milhões para implementar o GSM. Porém, várias modificações simples para suprir necessidades específicas da UNAIDS exigiram 18 meses, e a UNAIDS ainda espera poder incluir sua própria identidade institucional nos seus contratos.

5. Opções e custos

Nas seguintes seções, cada opção é apresentada com uma descrição, principais vantagens e desvantagens, e um resumo da estimativa de custo. Um quadro de comparação das vantagens e desvantagens das opções aparece no apêndice A, e uma comparação de estimativas de custo é apresentada no apêndice B.

Um elemento que não está incluído nessas opções é a implementação de um Centro regional de Serviços Compartilhados. Como parte do seu projeto de GSM, a OMS abriu um Centro Global de Serviços Compartilhados (GSC) em Kuala Lumpur para reposicionar muitas tarefas correntes dos seus escritórios da Sede em Genebra e dos Escritórios Regionais. Supõe-se que isto geraria economia de custos. Um Centro de Serviços Compartilhados para a RSPA poderia ser implementado sob qualquer opção, mas o risco da interrupção da organização é maior quando se migra simultaneamente para um modelo institucional baseado em ERP e um Centro de Serviços Compartilhados. Portanto, uma decisão não foi tomada nesta questão. O Comitê de PMIS recomenda que uma decisão sobre se a RSPA deve abrir um Centro regional de Serviços Compartilhados seguindo outra análise depois que o Conselho Diretor tiver escolhido a melhor opção para o Sistema de Informação para Gestão da RSPA.

Nos quadros sumários de custo mostrados para cada opção, os custos de pessoal não estão incluídos.

5.1. Opção (1a): GSM — Mesma Instância e Mesma Unidade Operacional

Descrição da opção

Sob esta opção, a RSPA compartilharia a mesma base de dados e o código de aplicação do GSM que atualmente está sendo usado pela sede da OMS, outros Escritórios Regionais e outros organismos, como a UNAIDS.

No futuro, é possível que modificações ao Sistema de Informação para Gestão da RSPA sejam necessárias para responder a um mandato dos Órgãos Diretivos da OPAS. A RSPA deve reter a capacidade de satisfazer este requisito no momento adequado, como faz agora. Sob a Opção 1a, todas as mudanças significativas para GSM demandariam que o mecanismo de gestão do sistema de GSM examinasse a mudança proposta e decidisse sua prioridade entre outras necessidades de GSM. Isto leva à possibilidade de um mecanismo administrativo de gestão que não esteja sob a autoridade dos Órgãos Diretivos da OPAS inibir a Repartição de executar um mandato dos Órgãos Diretivos da OPAS.

Esta Opção 1a traz o risco mais elevado à condição da OPAS de Organização independente legalmente constituída, separada da OMS, com uma afiliação e estrutura de gestão diferenciadas. A implementação desta Opção traz o potencial real de ter uma anulação do automatismo do Sistema de Informação para Gestão ou interferir na capacidade da Repartição de cumprir as atribuições da Organização conforme determinado por seus Estados Membros através de seus Órgãos Diretivos constitucionalmente estabelecidos.

Vantagens

Esta opção oferece à RSPA a maior oportunidade para potencializar o trabalho já realizado pela OMS para apoiar o GSM.

Esta opção requer o menor número de pontos de contato para disponibilizar as informações do Escritório Regional das Américas (AMRO) da OPAS para o GSM e o resto da OMS.

Desvantagens

Todas as modificações que devem ser feitas no GSM para acomodar a OPAS, inclusive as modificações necessárias para o cumprimento dos mandatos dos Órgãos Diretivos da OPAS, estarão sujeitas a aprovação e priorização pelo mecanismo de gestão do sistema de GSM. Isto demandará uma redefinição da relação entre OPAS e OMS nos níveis constitucionais e legais.

Além disso, o GSM da OMS pode ser incapaz de acomodar os mandatos dos Estados Membros da OPAS de uma maneira oportuna ou razoavelmente econômica. Estas razões incluem: (1) A OMS deve atender as necessidades dos diversos usuários do GSM; (2) a lista dos elementos em GSM que têm que ser abordados pode continuar grande no futuro próximo, aumentando a competição pela prioridade das mudanças; e (3) as mudanças no software em nome da RSPA terão que ser testadas por completo para assegurar a integração adequada com um número muito maior de outros requisitos que as outras opções.

Os Princípios Orientadores e regras institucionais da RSPA terão que realinhar-se às da OMS.

Esta opção também requer que dados da OPAS sejam segregados e mantidos em separado dos dados do AMRO.

As informações da OPAS serão acessíveis e compartilhadas com a sede da OMS, Escritórios Regionais, países e outros organismos usando-se o GSM. Há um risco de que superusuários do GSM possam modificar dados da OPAS.

O GSM atualmente não cobre toda a funcionalidade de país da OPAS. Durante uma visita à Representação da OMS no Egito (Escritório Regional do Mediterrâneo Oriental), funcionários da OPAS identificaram que a funcionalidade de país da OPAS não estaria coberta para acordos de serviço contratuais específicos, cartas de acordo e cursos e seminários.

A RSPA ficará limitada na sua capacidade de desenvolver ainda mais seus processos institucionais para facilitar o crescimento na capacidade organizacional além do que é oferecido pelo GSM da OMS.

O uso do Centro Global de Serviço apresenta o risco de que algumas transações nas representações nos países precisarem de um mínimo de vinte e quatro horas; isto representa uma redução do nível de serviço prestado pela OPAS hoje.

A OMS está considerando a possibilidade de atualizar o GSM do Oracle E-Business Suite versão 11 para o Oracle R12. A OMS está planejando um estudo inicial de opções este ano e não tem uma estimativa de orçamento ou prazo para esta atualização. As razões para essa atualização incluem: (a) a Oracle está planejando descontinuar a assistência à versão 11 em um futuro próximo, e (b) planos da OMS para aproveitar esta oportunidade para revisar questões de desenho, simplificar processos institucionais e reduzir o número de extensões. Se a OPAS adotar esta opção, enfrentaria a incerteza dos custos e as interrupções associadas à probabilidade de uma atualização para o Oracle R12 para permanecer alinhado com o GSM.

Resumo de custos

Os custos de implementação desta opção são consideravelmente inferiores aos das outras opções por várias razões. Primeiro, a RSPA aproveitaria o trabalho já feito pela OMS. Em segundo lugar, o período de implementação seria de 12 meses ou menos, ao contrário de 48 meses para as Opções 1c e 2. Terceiro, a OMS indicou que muitas categorias de trabalho seriam feitas usando-se pessoal interno da OPAS ou pessoal da OMS e, portanto, não incorreria em nenhum custo externo. As categorias de trabalho que indicou a OMS custariam zero, inclusive a análise de

requisitos, relatórios, pontos de contato, limpeza e conversão de dados, preparação e lançamento de sistemas final. A OPAS insistiu que a OMS incluísse os fundos para a assistência externa na configuração, extensões, apoio de idiomas, teste, treinamento e gestão de projetos e mudanças. A OMS indicou que essas atividades seriam feitas com os recursos internos. As estimativas de custo apresentadas neste documento para a Opção 1a refletem este compromisso implícito pela OMS. Porém, a OMS não forneceu estimativas específicas do nível de esforço que se exigiria para essas atividades. A RSPA acredita que há um risco significativo que ou a RSPA ou a OMS não tenha os recursos internos necessários disponíveis e que assistência externa será necessária a um custo além das estimativas apresentadas aqui. Em agosto de 2010, a OMS indicou que a OPAS não seria cobrada pelas licenças de software de GSM, apoio operacional de GSM ou atualizações futuras do GSM. Porém, um outro Escritório Regional depois indicou que apóia o GSM com base em uma porcentagem de custos de salário, fora o "Encargo de Ocupação de Postos" da OMS. Além disso, não está claro se a oferta da OMS se estende de modo a apoiar o Centro Global de Serviço ou por quanto tempo os custos recorrentes seriam financiados pela OMS. Como resultado, a estimativa original da proporção de GSM da RSPA foi retido à espera de outras negociações e esclarecimento com a OMS.

Um elemento importante do custo desta opção é a parcela dos custos de GSM, inclusive a licença de software da Oracle. A OMS negocia este custo com cada parceiro do GSM, como a UNAIDS, e nenhum esforço foi envidado ainda para estimar qual seria este custo para a RSPA. A OMS também indicou que se propõe a atualizar o GSM para uma versão posterior do software da Oracle o mais brevemente possível. A OMS indicou que a RSPA provavelmente teria que compartilhar este custo também. Finalmente, qualquer mudança que a RSPA solicitaria seria mais cara sob esta opção que outras, por causa de maior coordenação e requisitos de testes.

Como se observa nas seção de desvantagens acima, a RSPA participaria na atualização do software da Oracle que a OMS está planejando. Para fins de apresentação, este custo de atualização aparece no ano quatro do ciclo de vida de dez anos.

Tabela 2: Estimativa de custos de implementação da Opção 1a

Categoria de custo	Opção 1a GSM como um Escritório Regional ou similar ao UNAIDS
Implementação	
Custos gerais de implementação	4.29
<i>Subtotal</i>	<i>4.29</i>
Infraestrutura	
Licença de software inicial	0.50
Custos gerais de infraestrutura	2.00
<i>Subtotal</i>	<i>2.50</i>
TOTAL	6.79

Tabela 3: Estimativa de custos operacionais recorrentes anuais da Opção 1a

Categoria de custo	Opção 1a
Custos recorrentes	
Licenças de software	0.10
Custos de hospedagens e de equipamento	0.00
Apoio do aplicativo no longo prazo	0.00
Parcela das operação de GSM pela OPAS	3.71
TOTAL	3.81

Tabela 4: Estimativa de custos de atualização do GSM – Opção 1a

Categoria de custo	Opção 1a
Atualização do GSM para o Oracle R12	
Custos da atualização ou compartilhamento de custos (Ano 4 somente)	3.14
TOTAL	3.14

Notas para as Tabelas 2 a 4:

- o Todas as cifras são em milhões de US\$ por ano.
- o A estimativa geral de implementação inclui valores para: planejamento, devida diligência, requisitos, configuração, relatórios, interfaces, conversão de dados, extensões e modificações, idioma, teste, treinamento, lançamento, gestão de projetos e gestão de mudanças.
- o O cálculo da parcela das operação de GSM da OPAS atualmente se baseia em 1/6 do total estimado de custos de GSM e apoio de GSC
- o A OMS recentemente indicou que talvez possa absorver os custos operacionais e de atualização para o GSM (Opções 1a e 1b). Porém, os cálculos originais foram retidos aguardando mais esclarecimento da OMS.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Resumo (ciclo de vida)	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Custos atuais	3,10	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Implementação	6,79	0,00	0,00	3,14	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Operações recorrentes	0,00	3,81	3,81	3,81	3,81	3,81	3,81	3,81	3,81	3,81
TOTAL	9,89	3,81	3,81	6,95	3,81	3,81	3,81	3,81	3,81	3,81
	Nota: O custo de atualização está incluído no Ano 4.									

5.2. Opção (1b): GSM–Diferente Unidade Operacional na Mesma Instância

Descrição da opção

NOTA: Com base em discussões recentes com a OMS desde o Comitê Executivo, a equipe da OMS indicou que, embora esta opção seja tecnicamente possível, eles não têm a capacidade de recursos humanos para apoiá-la. Sem o apoio da OMS, esta opção não é viável.

Sob esta opção, a RSPA compartilharia a mesma instância que outros escritórios da OMS, mas existiria como outra unidade operacional com seu próprio conjunto de livros contábeis. Isto significa que a RSPA operaria na mesma base de dados que outros usuários do GSM, mas reteria sua identidade legal separada. Isto permitirá à RSPA abordar algumas questões sobre a independência e gestão da OPAS. A RSPA teria flexibilidade para determinar grande parte de sua própria configuração, e dados financeiros e de transações da RSPA não seriam automaticamente compartilhados com a OMS. Seriam desenvolvidos pontos de contato para ajudar a consolidar os dados de AMRO com a OMS.

Durante a implementação desta opção, a RSPA poderia usar os mesmos processos institucionais que a OMS, mas configurá-los para usar regras ligeiramente diferentes.

A necessidade de qualquer recurso adicional específico para a RSPA, porém, ainda teria que ser acordada e priorizada pelo mecanismo de gestão do sistema de GSM e, em seguida, examinado, provado e validado pela equipe de GSM da OMS antes da implantação na mesma instância. Porém, a flexibilidade adicional disponível sob esta opção alivia algumas preocupações (mas não todas) com a capacidade de cumprimento dos mandatos dos Órgãos Diretivos da OPAS.

Vantagens

Sob esta opção, a RSPA ganhará a capacidade de controlar alguns parâmetros de configuração de sistemas para apoiar algumas de suas diferenças de processos institucionais.

A RSPA também poderá reutilizar a maioria do trabalho já realizado pela OMS para apoiar o GSM e exigirá que um número mínimo de pontos de contato para disponibilizar as informações do AMRO e da OPAS para o GSM e o resto da OMS.

Desvantagens

Sob esta opção, a RSPA ainda estaria sujeita ao mecanismo de gestão do sistema de GSM para acomodar as mudanças necessárias para executar os mandatos dos Órgãos Diretivos da OPAS, conforme declarado na Opção (1a) acima.

A capacidade de adaptar rapidamente o software a novos requisitos à medida que a Organização evolui estará limitada por opção de desenho já feitas pela OMS e o mecanismo de gestão do sistema de GSM. A RSPA dependerá enormemente da OMS para a implantação e apoio, que a OMS indicou não poder fornecer.

Esta opção também requer que dados da OPAS sejam segregados e mantidos em separado dos dados do AMRO.

As informações da OPAS serão acessíveis e compartilhadas com a sede da OMS, Escritórios Regionais, países e outros organismos usando-se o GSM. Há um risco de que superusuários do GSM possam modificar dados da OPAS.

A RSPA ficará limitada na sua capacidade de desenvolver ainda mais seus processos institucionais para facilitar o crescimento na capacidade organizacional além do que é oferecido pelo GSM da OMS.

A OMS está considerando a possibilidade de atualizar o GSM do Oracle E-Business Suite versão 11 para o Oracle R12. A OMS está planejando um estudo inicial de opções este ano e não tem uma estimativa de orçamento ou prazo para esta atualização. As razões para essa atualização incluem: (a) a Oracle está planejando descontinuar a assistência à versão 11 em um futuro próximo, e (b) planos da OMS para aproveitar esta

oportunidade para revisar questões de desenho, simplificar processos institucionais e reduzir o número de extensões. Se a OPAS adotar esta opção, enfrentaria a incerteza dos custos e as interrupções associadas à probabilidade de uma atualização para o Oracle R12 para permanecer alinhado com o GSM.

Resumo de custos

Como na Opção anterior de GSM (1a), a RSPA dividiria os custos de GSM, inclusive da licença do software da Oracle. A OMS negocia este custo com cada parceiro de GSM, como a UNAIDS, e nenhum esforço foi envidado ainda para estimar qual seria este custo para a RSPA. A OMS também indicou que pretende atualizar o GSM para uma versão posterior do software da Oracle o mais brevemente possível e a RSPA teria que compartilhar este custo também. Finalmente, qualquer mudança que a RSPA solicitaria seria mais cara sob esta opção que outras, por causa de maior coordenação e requisitos de testes. Em agosto de 2010, a OMS indicou que a OPAS não seria cobrada pelas licenças de software de GSM, apoio operacional de GSM ou atualizações futuras do GSM. Porém, um outro Escritório Regional depois indicou que apóia o GSM com base em uma porcentagem de custos de salário, fora o "Encargo de Ocupação de Postos" da OMS. Além disso, não está claro se a oferta da OMS se estende de modo a apoiar o Centro Global de Serviço ou por quanto tempo os custos recorrentes seriam financiados pela OMS. Como resultado, a estimativa original da proporção de GSM da RSPA foi retido à espera de outras negociações e esclarecimento com a OMS.

Como se observa na seção de desvantagens acima, a RSPA participaria na atualização do software da Oracle que a OMS está planejando. Para fins de apresentação, este custo de atualização aparece no ano quatro do ciclo de vida de dez anos.

Tabela 6: Estimativa de custos de implementação da Opção 1b

Categoria de custo	Opção 1b GSM na mesma Instância mas Unidade Operacional Diferente
Implementação	
Custos gerais de implementação	10.57
<i>Subtotal</i>	<i>10.57</i>
Infraestrutura	
Licença de software inicial	0.50
Custos gerais de infraestrutura	2.71
<i>Subtotal</i>	<i>3.21</i>
TOTAL	13.78

Tabela 7: Estimativa de custos operacionais recorrentes anuais da Opção 1b

Categoria de custo	Opção 1b
Custos recorrentes	
Licenças de software	0.10
Custos de hospedagens e de equipamento	0.00
Apoio do aplicativo no longo prazo	0.00
Parcela das operação de GSM pela OPAS	3.71
TOTAL	3.81

Tabela 8: Estimativa de custos de atualização do GSM – Opção 1b

Categoria de custo	Opção 1b
Atualização do GSM para o Oracle R12	
Custos da atualização ou compartilhamento de custos (Ano 4 somente)	3.14
TOTAL	3.14

Notas para as Tabelas 6 a 8:

- o Todas as cifras são em milhões de US\$ por ano.
 - o A estimativa geral de implementação inclui valores para: planejamento, devida diligência, requisitos, configuração, relatórios, interfaces, conversão de dados, extensões e modificações, idioma, teste, treinamento, lançamento, gestão de projetos e gestão de mudanças.
 - o O cálculo da parcela das operação de GSM da OPAS atualmente se baseia em 1/6 do total estimado de custos de GSM e apoio de GSC.
 - o A OMS recentemente indicou que talvez possa absorver os custos operacionais e de atualização para o GSM (Opções 1a e 1b).
- Porém, os cálculos originais foram retidos aguardando mais esclarecimento da OMS.

Tabela 9: Estimativa de custo de ciclo de vida do GSM – Opção (1b) – Unidade operacional diferente na mesma instância

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Resumo (ciclo de vida)	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Custos atuais	3,10	2,33	1,55	0,78	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Implementação	3,44	3,44	3,44	6,59	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Operações recorrentes	0,00	0,95	1,90	2,85	3,81	3,81	3,81	3,81	3,81	3,81
TOTAL	6,54	6,72	6,89	10,22	3,81	3,81	3,81	3,81	3,81	3,81

Nota: O custo da atualização está incluído no Ano 4.

5.3. Opção (1c): GSM — Instância Separada

Descrição da opção

NOTA: Com base em discussões recentes com a OMS posteriores ao Comitê Executivo, a equipe da OMS indicaram que não terão a capacidade de recursos humanos para apoiar esta opção. A OMS recomendou não escolher esta opção por causa da falta de familiaridade da RSPA com o grau de complexidade e nível da personalização e extensões incorporadas no GSM, muitos dos quais são irreversíveis.

Sob esta opção, a RSPA teria sua própria cópia ou “instância” do GSM, independente da OMS. Isto significa que RSPA começaria com uma cópia do software de GSM e sua própria base de dados vazia. A RSPA poderia modificar isso para suprir suas necessidades e poderia implementar qualquer recurso adicional para acomodar os mandatos do Órgão Diretivo da OPAS, sem depender da coordenação com o mecanismo de governo do sistema de GSM. Seriam usados pontos de contato para integrar informações entre as instâncias do GSM da OMS e da RSPA para alcançar a visão de transparência global da OMS. A gestão do Sistema de Informação para Gestão da RSPA poderia ser simplificado bastante, requerendo pouca coordenação com a OMS.

Vantagens

Isto oferece liberdade significativa para configurar ou melhorar uma cópia de GSM da RSPA para o cumprimento dos mandatos dos Órgãos Diretivos da OPAS e para ajustar este software a requisitos específicos da OPAS quando necessário.

Os pontos de contatos necessários para intercambiar informação entre as cópias do software de GSM da OMS e da RSPA serão apoiados pelas ferramentas de software contidas na Oracle.

Desvantagens

A capacidade de atualizar esta opção a um custo razoável continua sendo prejudicada pelo número de extensões e outras modificações já contidas no GSM.

Convém à RSPA manter uniformidade de versão com o software de GSM da OMS. A OMS está considerando a possibilidade de atualizar o GSM do Oracle E-Business Suite versão 11 para o Oracle R12. A OMS está planejando um estudo inicial de opções este ano e não tem estimativa de orçamento ou prazo para esta atualização. As razões para isto incluem: (a) a Oracle está planejando descontinuar a assistência à versão 11 em um futuro próximo, e (b) planos da OMS para aproveitar esta oportunidade para revisar questões de desenho, simplificar processos institucionais e reduzir o número de extensões. Se a OPAS adotar esta opção, enfrentaria a incerteza dos custos e as interrupções associadas à probabilidade de uma atualização para o Oracle R12 para permanecer alinhado com o GSM.

Resumo de custos

A parcela desta estimativa relativa à instalação de uma cópia do GSM para a RSPA, e estendendo-a para incluir uma quantidade mínima de recursos adicionais necessários nesta região, foi produzida pela Pricewaterhouse Coopers (PwC) em dezembro de 2008. Essa estimativa foi ajustada em 2010 com base em discussões com a OMS. A OMS destacou nova informação e refletiu a melhor usabilidade do GSM conseguida nos dois últimos anos.

O custo para atualizar a versão de software fundamental de GSM da Oracle versão 11 para o Oracle R12 foi estimada em US\$22,0 milhões, pois a OPAS precisará assumir o custo completo. Esta atualização aparece no ano quatro do ciclo de vida.

Como se observa na seção Desvantagens acima, convém à RSPA manter uniformidade de versão com o software de GSM da OMS. Dado que a RSPA estará em outra instância de base de dados, a RSPA arcará os custos completos de atualização do PMIS para usar o último software da Oracle. Para fins de apresentação, este custo de atualização aparece no ano quatro do ciclo de vida de dez anos.

Tabela 10: Estimativa de custos de implementação da Opção 1c

Categoria de custo	Opção 1c GSM em uma Instância Separada
Implementação	
Custos gerais de implementação	17.04
Subtotal	17.04
Infraestrutura	
Licença de software inicial	0.50
Custos gerais de infraestrutura	2.71
Subtotal	3.21
TOTAL	20.25

Tabela 11: Estimativa de custos operacionais recorrentes anuais da Opção 1c

Categoria de custo	Opção 1c
Custos recorrentes	
Licenças de software	0.10
Custos de hospedagens e de equipamento	0.80
Apoio ao aplicativo no longo prazo	3.41
Parcela das operação de GSM pela OPAS	N/D
TOTAL	4.31

Tabela 12: Estimativa de custos de atualização do GSM – Opção 1c

Categoria de custo	Opção 1c
Atualização do GSM para o Oracle R12	
Custos da atualização ou compartilhamento de custos (Ano 4 somente)	22.00
TOTAL	22.00

Tabela 13: Estimativa de custo de ciclo de vida do GSM – Opção (1c) – Instância separada	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Resumo (ciclo de vida)	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Custos atuais	3,10	2,33	1,55	0,78	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Implementação	5,06	5,06	5,06	27,06	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Operações recorrentes	0,00	1,05	2,09	3,10	4,31	4,31	4,31	4,31	4,31	4,31
TOTAL	8,16	8,44	8,70	30,94	4,31	4,31	4,31	4,31	4,31	4,31

Nota: O custo de atualização está incluído no Ano 4.

5.4. Opção (2): Modernização do modelo atual

Descrição da opção

NOTA: Esta opção não foi incentivada pelo Comitê Executivo principalmente por causa da dificuldade de conseguir integração e interoperabilidade adequada com o software interno e o fato de o desenvolvimento de software não ser uma competência central da OPAS. Porém, a análise anterior é mantida e apresentada aqui para fins de integralidade, uma vez que fez parte do alcance original dos Termos de Referência do Comitê de PMIS.

A opção de Modelo Atual supõe que dois sistemas (atendendo a Finanças e Compras) ficariam como sistemas comerciais e que todos os outros sistemas continuariam sendo desenvolvidos e mantidos internamente. Isto supõe ainda que os atuais sistemas comerciais serão migrados para um software comercial novo e diferente, e que todos os outros sistemas internos serão significativamente modernizados.

O alcance do Modelo Atual é definido do seguinte modo:

<u>Área do sistema</u>	<u>Execução</u>
Orçamento (AMPES)	Interno
Apoio de representações nos países (OMIS)	Interno
Finanças (FAMIS)	Anúncio
Recursos humanos (PAS)	Interno
Folha de pagamento (PAY)	Interno
Compras (ADPICS)	Anúncio
Planejamento e admin. de programas (AMPES)	Interno
Seguro de saúde do pessoal (SHI)	Interno

Para fins desta análise, o Comitê admitiu que as atuais aplicações comerciais seriam modernizadas usando-se os módulos de GSM como uma Instância Separada.

Vantagens

A RSPA teria liberdade de cumprir os mandatos dos Órgãos Diretivos da OPAS com facilidade e rapidez, conforme a capacidade verificada da RSPA.

Desvantagens

É um desafio para a RSPA desenvolver e manter aplicativos de software com o mesmo padrão de software comercial. Os sistemas desenvolvidos internamente são notórios pela estagnação e falta de estímulo à mudança. Na realidade, dois grandes sistemas da RSPA (Folha de Pagamento e Seguro de Saúde do Pessoal) já não são modernizados há mais de 25 anos.

A integração e a interoperabilidade necessárias não estão incluídas como uma funcionalidade padrão nessa opção.

Pontos de contato especiais terão que ser preparados para o compartilhamento das informações do AMRO e da OPAS com o GSM da OMS.

A RSPA não poderá aproveitar inteiramente todo o trabalho realizado pela OMS em apoio ao GSM.

Resumo de custos

Uma estimativa do custo para modernizar todos os atuais sistemas internos e comerciais foi elaborada pela equipe da RSPA em 2006 e atualizada em março de 2010 para este estudo. O custo desta opção é alto em parte porque supõe que a modernização demandará a substituição completa da maioria dos sistemas existentes. A maioria desses sistemas estão instalados em equipamentos e plataformas de software antigos, e receberam apenas manutenção mínima durante os últimos seis anos. Dado que esta opção inclui a instalação da última versão de software comercial, a RSPA poderá diferir uma grande atualização até após o ciclo de vida decenal. Isso é compatível com a experiência anterior da RSPA com o seu software comercial.

Tabela 14: Estimativa de custos de implementação da Opção 2

Categoria de custo	Opção 2 Modelo atual (Software interno)
Implementação	
Custos gerais de implementação	25.04
<i>Subtotal</i>	<i>25.04</i>
Infraestrutura	
Licença de software inicial	3.60
Custos gerais de infraestrutura	0.00
<i>Subtotal</i>	<i>3.60</i>
TOTAL	28.64

Tabela 15: Estimativa de custos operacionais recorrentes anuais da Opção 2

Categoria de custo	Opção 2
Custos recorrentes	
Licenças de software	0.72
Custos de hospedagens e de equipamento	0.80
Apoio do aplicativo no longo prazo	5.00
Parcela das operação de GSM pela OPAS	N/D
TOTAL	6.52

Tabela 16: Estimativa de custos de atualização do GSM – Opção 2

Categoria de custo	Opção 2
Atualização do GSM para o Oracle R12	
Custos da atualização ou compartilhamento de custos (Ano 4 somente)	N/D
TOTAL	N/D

Notas paras as tabelas acima:

- o Todas as cifras são em milhões de US\$ por ano.
- o A estimativa geral de implementação inclui valores para: planejamento, devida diligência, requisitos configuração, relatórios, interfaces, conversão de dados, extensões e modificações, idioma, teste, treinamento, lançamento, gestão de projetos e gestão de mudanças.
- o N/D = Não determinado.

Tabela 17: Estimativa de custo de ciclo de vida do GSM – Opção (2) – Modernização do modelo atual

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Resumo (ciclo de vida)	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Custos atuais	3,10	2,33	1,55	0,78	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Implementação	7,84	7,84	7,84	7,84	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Operações recorrentes	0,00	1,63	3,26	4,89	6,52	6,52	6,52	6,52	6,52	6,52
TOTAL	10,94	11,80	12,65	13,51	6,52	6,52	6,52	6,52	6,52	6,52

5.5. Opção (3): ERP de referência com funcionalidade da OPAS

Descrição da opção

Esta opção foi proposta para fornecer uma alternativa de ERP que pudesse ser implementada o mais próximo possível de um produto de software de referência, com modificações mínimas. Este enfoque pode reduzir significativamente tanto a implementação inicial como os custos de atualização posteriores.

Qualquer software de ERP poderia atender a essa opção, inclusive o Oracle E-Business Suite, o Oracle Fusion, o PeopleSoft ou o SAP Business Suite. Em termos gerais, todos esses produtos oferecem funcionalidade equivalente. Embora um produto pode ser mais avançado que outros em qualquer ponto a tempo, a competitividade do mercado assegura que tais brechas de funcionalidade não perduram por muito tempo. O SAP Business Suite foi selecionado para ilustrar esta opção porque (1) as Nações Unidas recentemente selecionaram a SAP como o software para seu projeto de ERP; (2) A SAP ilustra a disponibilidade de alguns recursos de referência projetados para os Organismos das Nações Unidas, como uma linha de produto de organização sem fins lucrativos que foi projetada conjuntamente com o UNICEF para atender às regulamentações de recursos humanos das Nações Unidas; e (3) a União Internacional de Telecomunicação (UIT) se prontificou a compartilhar seus custos e experiências em detalhes.

A escolha final do produto de software a ser usado se esta opção for selecionada será determinada por um processo competitivo aberto, onde a OPAS explorará a disponibilidade da funcionalidade necessária em outros produtos de ERP.

Vantagens

A RSPA terá liberdade de cumprir os mandatos dos Órgãos Diretivos da OPAS com facilidade e rapidez, conforme a capacidade verificada da RSPA.

Isto oferece a oportunidade de implementação de uma solução de ERP o mais próximo possível do produto de software de referência. A flexibilidade para maximizar as capacidades de sistema nativas pode reduzir custos antecipados, melhorar o sucesso de atualizações futuras e permitir à Organização compreender o poder da verdadeira integração e interoperabilidade. Esta opção permite ao componente existente de Gestão de Programas da RSPA, o AMPES, ser reutilizado conjuntamente com o software de ERP de referência, caso necessário.

Ao se ajustar ao produto de referência o máximo possível, a RSPA espera uma mudança significativa positiva ao ajustar seus processos institucionais para se alinhar ao software.

O uso do software padrão melhorará a infraestrutura central da organização para apoiar e facilitar o oportuno cumprimento dos mandatos dos Estado Membros. Sendo independente da OMS e do mecanismo de gestão do sistema de GSM, haverá menos interessados diretos com quem mudanças teriam que ser coordenadas, o que facilitará a adaptabilidade de software simplificada e ágil.

Desvantagens

Pontos de contato especiais terão que ser criados para o compartilhamento de informações do AMRO e da OPAS com o GSM da OMS.

A capacidade de se beneficiar do trabalho da OMS em GSM será limitada aos esforços analíticos iniciais da OMS.

Resumo de custos

Conforme observado na seção Metodologia de Custo anterior, o núcleo dessa estimativa foi fornecido pela União Internacional de Telecomunicação (UIT), com base em discussões com a equipe do Comitê de PMIS e em experiência da UIT na reimplementação de seu próprio software SAP.

Uma grande característica desta estimativa de custo que é diferente das outras opções é que isto será uma implementação de referência padrão, com recursos mínimos adicionais, também conhecidos como extensões. Dado que esta opção requer a instalação da última versão de software comercial, a RSPA poderá diferir uma grande atualização até após o ciclo de vida decenal; isso é compatível com a experiência anterior da RSPA com software comercial.

Tabela 18: Estimativa de custos de implementação da Opção 3

Categoria de custo	Opção 3 ERP de referência
Implementação	
Custos gerais de implementação	15,45
<i>Subtotal</i>	<i>15,45</i>
Infraestrutura	
Licença de software inicial	2,50
Custos gerais de infraestrutura	2,38
<i>Subtotal</i>	<i>4,88</i>
TOTAL	20,33

Tabela 19: Estimativa de custos operacionais recorrentes anuais da Opção 3

Categoria de custo	Opção 3
Custos recorrentes	
Licenças de software	0.50
Custos de hospedagens e de equipamento	0.80
Apoio do aplicativo no longo prazo	3.16
Parcela das operação de GSM pela OPAS	N/D
TOTAL	4.46

Tabela 20: Estimativa de custos de atualização do GSM – Opção 3

Categoria de custo	Opção 3
Atualização do GSM para o Oracle R12	
Custos da atualização ou compartilhamento de custos (Ano 4 somente)	N/D
TOTAL	N/D

Notas para as tabelas acima:

o Todas as cifras são em milhões de US\$ por ano.

o A estimativa geral de implementação inclui valores para: planejamento, devida diligência, requisitos, configuração, relatórios, interfaces, conversão de dados, extensões e modificações, idioma, teste, treinamento, lançamento, gestão de projetos e gestão de mudanças.

o N/D = Não determinado.

Tabela 21: Estimativa de custo do ciclo de vida para a opção 3 - ERP de referência

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Resumo (ciclo de vida)	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Custos atuais	3,10	1,55	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Implementação	10,17	10,17	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Operações recorrentes	0,00	2,23	4,46	4,46	4,46	4,46	4,46	4,46	4,46	4,46
TOTAL	13,27	13,95	4,46							

6. Outras opções

Há outras opções para modernizar o Sistema de Informação para Gestão da RSPA, e muitas destas foram consideradas em um alto nível antes da decisão de se centrar nas opções descritas no capítulo 5 acima. Essas outras opções se classificam em quatro categorias principais e são descritas a seguir.

- Software como um serviço (SaaS)
- Software de empresa de pequeno a médio porte
- Outros grandes produtos de software ERP
- Parceria com outros organismos das Nações Unidas

6.1. Software como um serviço (SaaS)

Entre as empresas dominantes no mercado de ERP, tanto a Oracle como a SAP oferecem versões de seus produtos em um modelo que a indústria chama de “Software como um Serviço” (SaaS). Segundo este modelo, o software é oferecido “tal qual” e é hospedado pelo fornecedor do produto. Isto significa que o software funciona em equipamento fornecido e operado centralmente pelo fornecedor de software e a base de dados subjacente é compartilhada por muitos clientes. Para satisfazer os requisitos de SaaS, o fornecedor mantém uma única base de código em todos seus clientes. O software de SaaS geralmente funciona em esquema de assinatura. Todos os clientes usam essencialmente o mesmo produto e têm limitações em relação ao que pode ser configurado. Nenhum recurso adicional é permitido, e os clientes se limitam às mudanças que podem ser feitas para suprir necessidades específicas da organização. Isto permite ao fornecedor fazer as atualizações regulares com impacto mínimo em seus clientes, e pode ser a solução menos dispendiosa para clientes que podem operar dentro dessas limitações.

A alternativa de SaaS foi julgada inadequada para a RSPA por três grandes razões:

- Tanto a Oracle como a SAP sugerem que esta opção só é apropriada para clientes pequenos com necessidades muito simples, de modo que o perfil institucional da RSPA não equivale ao público alvo desses produtos.
- A análise do Comitê de PMIS revelou a necessidade de recursos adicionais não negociáveis, o que não é permitido no modelo de SaaS, inclusive a acomodação das regras de remuneração das Nações Unidas.
- Como os dados da RSPA seriam misturados com outros clientes em um centro de dados dos EUA, os dados da RSPA estariam sujeitos ao sequestro de registros por determinação judicial, tornando o sistema indisponível para uso em tão situação. Embora os privilégios e imunidades da RSPA isentam a Repartição de tal sequestro de registros, o tempo necessário para o processo legal liberar os dados da RSPA é medido em meses, o que é um risco inadmissível.

6.2. Software de empresa de pequeno a médio porte

Os grandes produtos de software que atendem a este mercado são o Microsoft Dynamics, Lawson e JD Edwards. Embora cada um desses tenha seus méritos e seja significativamente menos caro que os grandes produtos da Oracle e SAP, a robustez de suas soluções foi considerada insuficiente para satisfazer as necessidades organizacionais da RSPA.

6.3. Outros grandes produtos de software ERP

O Comitê de PMIS considerou a possibilidade de usar outro software de ERP que não empregaria o GSM como base. Reconhecendo que grande parte do trabalho analítico de apoio à opção de GSM é válido e aplicável para qualquer opção, o Comitê buscou se beneficiar disso.

O Comitê decidiu examinar o seguinte software dos dois grandes fornecedores de ERP (SAP e Oracle) e selecionar um deles para uma análise mais detalhada.

- *Oracle E-Business Suite versão 11*. Este é o software sobre o qual é baseado o GSM. A OMS já está planejando atualizar este software uma vez que o GSM esteja funcionando bem em todos os Escritórios Regionais, à espera da disponibilidade dos fundos.

- *Oracle E-Business Suite* versão 12. Esta é a última versão do *E-Business Suite* da Oracle.
- *Oracle Fusion*. Esta será a primeira versão de uma nova linha de produtos de ERP da Oracle que combinará os melhores recursos do *E-Business Suite* com o PeopleSoft (que a Oracle adquiriu há vários anos). O *Oracle Fusion* está programado para ser liberado mais adiante neste biênio, e este produto necessitará de algum tempo para estabilizar-se.
- *SAP Business Suite*. O software da SAP foi implementado em alguns outros organismos das Nações Unidas e a ONU está planejando usar o software da SAP para o seu próximo projeto global de implementação. A SAP oferece uma linha de produtos para Organizações sem fins lucrativos (NPO), da qual a RSPA pode beneficiar.

Como resultado do seu exame desses produtos, o Comitê decidiu incluir uma análise de um produto de software de ERP de referência.

6.4. Parceria com outros organismos das Nações Unidas

O Comitê considerou a possibilidade de associar-se com um de dois organismos – as Nações Unidas (que está planejando implementar o software SAP) e o PNUD (que implementou o PeopleSoft). O atrativo dessas opções é que, desde o começo, suas implementações foram projetadas para atender a vários organismos, com capacidade e disposição para acomodar as necessidades específicas de organização destas organizações.

Uma parceria com o PNUD foi julgada inapropriada pelas seguintes razões:

- O PNUD está apoiando um número limitado de clientes com seu sistema conhecido como ATLAS. O PNUD possui estreitas relações organizacionais com estes clientes e os requisitos de todas as organizações participantes são atendidos estreitamente.
- Sem uma considerável análise adicional detalhada, está pouco claro o grau de atendimento das capacidades de do sistema ATLAS do PNUD aos requisitos da RSPA, mas sabe-se que a área de

planejamento e gestão de programas do ATLAS não é muito forte, e isto é um requisito-chave para a RSPA.

- O PNUD está usando uma versão mais antiga do PeopleSoft que demandará uma grande atualização (com um gasto correlato significativo) no próximo biênio.

As Nações Unidas estão nas primeiras etapas de seu projeto de ERP, conhecido como “UMOJA” (ver www.unumoja.org). Em última instância, este projeto atenderá 50.000 usuários, inclusive as Operações de manutenção da paz. Por causa do tamanho e alcance deste projeto, deverá ser considerado um projeto de alto risco. O cronograma atual requer a finalização em 2014, mas isto já está em dúvida, em parte devido à dificuldade de prover plenamente o projeto. Levará um certo tempo para o sistema se estabilizar de forma suficiente para permitir a participação de organismos adicionais das Nações Unidas. O Comitê acredita que este prazo seja demasiado longo para satisfazer as necessidades da RSPA.

7. Análise de riscos

Ao realizar a análise de riscos, o Comitê de PMIS identificou os riscos mais críticos para o esforço de modernização de Sistema de Informação para Gestão da RSPA. Estes fatores de risco e uma descrição de cada um estão a seguir:

- Gestão da OPAS – Risco de que a RSPA não consiga cumprir um mandato recebido de Órgãos Diretivos da OPAS.
- Independência da OPAS – Risco de que a opção limite a flexibilidade gerencial e administrativa da RSPA na implementação de decisões para o melhor cumprimento de sua missão.
- Simplificação de processos institucionais – Risco de que uma opção limite a capacidade da RSPA de simplificar seus atuais processos institucionais.
- Inovação – Risco de que uma opção limite a capacidade da RSPA de inovar no que se refere a seu modelo organizacional (regras e regulamentações da OPAS, modelos gerenciais e organizacionais e estrutura estratégica).

- Atualizações de software – Risco de que o software tenha que ser atualizado no curto prazo, provocando a interrupção de atividades institucionais diárias e gasto adicional da Organização.
- Software com Extensões Mínimas – A implementação de um sistema com modificações em demasia aumentará o risco de maiores custos e esforços de atualização no presente e futuro.
- Software de referência compatível com as Nações Unidas – Risco de adição de personalizações para acomodar requisitos específicos de Nações Unidas.
- Assistência Técnica da OMS – Risco associado com a falta de assistência técnica da OMS.
- Aproveitamento do trabalho da OMS – Risco associado a não poder aproveitar ou potencializar as análises existentes e outros trabalhos da OMS durante a implementação.
- Compartilhamento de funções comuns – Risco de que a OPAS possa perder o controle de processos administrativos essenciais em áreas que a OMS recomendou o compartilhamento no GSM, (Gerência de Tesouraria/Dinheiro em Espécie, Contas a Receber, Contas a Pagar, Ativo Fixo, Aquisição, Recursos Humanos e Folha de Pagamento).
- Centro global de serviço – Risco de que o trabalho da OPAS possa sofrer impacto negativo como resultado de uma mudança para um modelo compartilhado de prestação de serviço concomitante à introdução de um novo sistema; e que o uso de um centro de serviço compartilhado fora da região das Américas possa reduzir a qualidade do serviço na OPAS e suas representações nos países, devido a questões do volume de trabalho, fuso horário e idioma.
- Sistema Integrado – Risco de que a OPAS não consiga um nível ótimo da integração e interoperabilidade entre as funções institucionais ao apoio de seu trabalho.
- Manutenção das atuais operações da OPAS – Risco de que a atual funcionalidade institucional essencial não seja apoiada adequadamente, sobretudo nas Representações nos Países.

- Custo de implementação – Risco de não poder completar o esforço de modernização devido à falta de recursos suficientes. (Quanto maior o preço, maior o risco.)
- Custo de operações recorrentes – Risco de que, pelo fato de as operações recorrentes se tornarem um gasto obrigatório, uma extrapolação inesperada dos gastos recorrentes possa repercutir negativamente na Cooperação Técnica.
- Custo de atualização do software nos próximos 10 anos – Risco de que a OPAS não possa financiar uma atualização necessária e se ver obrigada a continuar a usar um sistema que tenha se tornado obsoleto.

Estes fatores de risco são avaliados para as Opções 1c e 3, conforme recomendado pelo Comitê Executivo, e para a Opção 1a, conforme recomendado pela OMS. Esta análise aparece como um quadro no apêndice C e indica que a Opção 3 represente o menor risco para as metas de modernização do sistema da OPAS.

8. Resumo

O Comitê de PMIS apresentou cinco opções acompanhadas de estimativas e análises de custo. Essas opções são:

- (1a) GSM usando a mesma instância de base de dados e a mesma unidade de operação que outras Repartições Regionais da OMS
- (1b) GSM usando a mesma instância de base de dados, mas unidade operacional diferente e conjunto de livros contábeis separado
- (1c) GSM como instância separada
- (2) Modernização do modelo atual
- (3) ERP de referência, combinado com funcionalidade específica da OPAS

Para chegar a uma recomendação, a RSPA considerou tudo as opções, variáveis, fatores de risco, vantagens, desvantagens e custos apresentados neste documento,

e comparou estes com a capacidade da Organização de alcançar suas metas de modernização de sistemas.

As vantagens, desvantagens e custos de todas as opções estão apresentados de forma sintética nos apêndices A e B. A Organização deve ver os custos significativos dessas opções como um investimento para melhorar sua capacidade de execução de programas técnicos e obter benefícios em potencial. Esses benefícios são resumidos a seguir:

- Melhor ênfase em responsabilidade para resultados
- Melhor colaboração em toda a Organização
- Aumento na disponibilidade e transparência de informações
- Melhor capacidade da Organização de adaptar os sistemas à mudança de necessidades
- Capacidade de apoio a maior coordenação com a OMS
- Melhor gestão dos recursos humanos da Organização
- Melhor apoio a operações de emergência
- Aumento na eficiência operacional

O seguinte quadro resume os custos das três opções principais disponíveis para consideração.

TABELA 22: Quadros sintéticos de opções viáveis

Categoria de custo	Opção 1a GSM como um Escritório Regional ou UNAIDS similar	Opção 1c GSM em Instância Separada	Opção 3 ERP de referência
Implementação			
Configuração, lançamento, et al.	4,3	17,0	15,4
Infraestrutura, inclusive a licença de software	2,5	3,2	4,9
TOTAL	6,8	20,2	20,3

Custos recorrentes (anual)			
Licença de software e infraestrutura	0,1	0,9	1,3
Apoio ao aplicativo	0,0	3,4	3,2
Parcela do GSM da OPAS	3,7	no procede	no procede
TOTAL	3,8	4,3	4,5

Atualização do GSM para o Oracle R12			
Custos da atualização ou compartilhamento de custos (Ano 4 somente)	3,14	22,00	N/D
TOTAL	3,14	22,00	N/D

Nota:

- Para o cálculo da participação da OPAS nas operações do Sistema Mundial de Gestão, atualmente se supõe que alcança 1/6 dos custos totais calculados de apoio ao Sistema Mundial de Gestão e do Centro Mundial de Serviços. A OMS recentemente assinalou que podia assumir a responsabilidade dos custos operacionais e de atualização do Sistema Mundial de Gestão (opção 1o). No entanto, os cálculos originais foram retidos na espera de novas esclarecimentos por parte da OMS.

Essas cifras representam uma redução das cifras apresentadas anteriormente ao SPBA e ao Comitê Executivo. A redução se deve a um foco, nesta etapa da modernização, nos custos de melhoras de transações representadas pela pegada de GSM e reconhecimento do recente nível de maturidade do GSM, que reduz a quantidade de necessidades adicionais únicas que o projeto de implementação deve acomodar.

As variações nos custos entre as opções se devem a vários fatores. Por exemplo, a Opção 1a depende quase exclusivamente de recursos humanos internos, e é projetada para levar 12 meses ou menos. Há um risco, porém, que se a capacidade da Organização for insuficiente para disponibilizar os recursos corretos no tempo

apropriado, tempo adicional e recursos externos seriam necessários e o custo aumentaria. A Opção 1c é baseada em um projeto mais tradicionalmente organizado, com quatro fases de cerca de 12 meses cada, levando o total de cerca de 48 meses. A Opção 3 é baseada em um cronograma acelerado de 24 meses, que é possível pela confiança no software de referência e a disponibilidade do software que acomoda as regras e regulamentações das Nações Unidas como parte da referência.

A opção 1b deve ser rejeitada porque depende de apoio da OMS que esta indica que não estará disponível, e a Opção 2 deve ser rejeitada por causa das dificuldades que uma Organização como RSPA tem para o desenvolvimento e manutenção de seu próprio software em relação a padrões comerciais.

As opções 1c e 3 foram recomendadas pelo Comitê Executivo e a opção 1a foi recomendada recentemente pela OMS. Por essas razões, realizamos a análise de riscos mostrada no apêndice C somente para as opções 1a, 1c e 3.

A RSPA não recomenda a Opção 1a, apesar do seu baixo custo, pelas seguintes razões. A Opção 1a traz o risco mais elevado à condição da OPAS de Organização independente legalmente constituída, separada da OMS, com uma afiliação e estrutura de gestão diferenciadas. A implementação desta Opção traz o potencial real de ter uma anulação do automatismo do Sistema de Informação para Gestão ou interferir na capacidade da Repartição de cumprir as atribuições da Organização conforme determinado por seus Estados Membros através de seus Órgãos Diretivos constitucionalmente estabelecidos. Isso é corroborado por uma descrição da condição legal da Organização Pan-Americana da Saúde no apêndice D. Essa opção tem o grau mais elevado de incerteza com respeito a seu custo porque a OMS não estimou o nível de esforço interno necessário para executar esta opção e os custos reais recorrentes de participação no restante do GSM estão por ser negociados e esclarecidos com a OMS. Há um risco de que a OPAS não tenha os recursos necessários ou capacidade de Organização interna para implementar esta opção sem perícia e custo externos adicionais. Sob a estrutura atual do GSM, terá que haver separação dos dados e direitos de “superusuários” para assegurar que as informações da RSPA não possam ser modificadas por ninguém de fora da RSPA. Haverá uma necessidade de atualização do software subjacente da Oracle versão 11 para o R12; isto representará interrupção adicional da organização e poderá trazer custos adicionais. A adoção da Opção 1a implica o uso do Centro Global de Serviço localizado em Kuala Lumpur, o qual pode limitar a capacidade da Repartição de enfatizar a qualidade de serviço para suas Representações nos Países e Estados Membros. Finalmente, a necessidade de coordenar todas as mudanças no software e processos institucionais reprimirá a

inovação e a oportunidade para a RSPA buscar melhores formas de suprir as necessidades de seus membros.

A RSPA não recomenda a Opção 1c pelas seguintes razões. Esta é a opção mais cara. A OMS não terá capacidade de apoiar a RSPA se esta opção for escolhida. A OMS recomendou que a RSPA não escolha esta opção por causa da falta de familiaridade da RSPA com o grau de complexidade e nível de personalização e extensões incorporadas no GSM, muitas das quais são irreversíveis. A complexidade inerente do GSM provavelmente inibirá a capacidade da Repartição de responder eficientemente à mudança de necessidades e oportunidades. Finalmente, assim como na Opção 1a, haverá uma necessidade de atualizar o software subjacente da Oracle versão 11 para o R12, o que acarretará custo adicional e interrupção da organização.

A RSPA recomenda a Opção 3 pelas seguintes razões. A Opção 3 traz o menor risco à independência ou gestão da OPAS. Representa um enfoque de sucesso para a implementação dos sistemas de ERP demonstrado por outros organismos das Nações Unidas, como a União Internacional de Telecomunicação. Esta opção apoiará os Estados Membros mediante (a) facilitação da descentralização de processos institucionais para mais próximo dos destinatários destes serviços, portanto melhorando a qualidade do serviço, (b) habilitação de mudanças em recursos do sistema e processos institucionais para permitir melhores respostas oportunas em épocas de emergências, e (c) fornecimento de melhor qualidade e oportunidade de informação para apoiar a tomada de decisões melhor e mais rápida. Alguns produtos de ERP disponíveis sob esta opção oferecem compatibilidade de referência com regras e regulamentações das Nações Unidas que simplificarão o software, processos institucionais e atualizações futuras. A implementação de uma versão atual do software eliminará a necessidade de uma grande atualização durante os próximos dez anos ou mais. Ao buscar um enfoque de referência, haverá um catalisador adicional para simplificar e dinamizar os processos institucionais.

9. Apêndices

Apêndice A – Comparação de vantagens e desvantagens

Apêndice B – Comparação de custos

Apêndice C – Análise de Riscos para as opções 1a, 1c e 3

Apêndice D – Condição legal da Organização Pan-Americana da Saúde

Apêndice A – Comparação de vantagens e desvantagens

Fator de avaliação	GSM - Mesma instância, mesma Unidade Operacional	GSM - Mesma instância, Unidade Operacional diferente	GSM - Instância separada	Modernização do Modelo atual	ERP de Referência
	1(a)	1(b)	1(c)	2	3
1 Gestão da OPAS Capacidade de cumprir mandatos de Órgãos Diretivos da OPAS. (O processo de gestão do GSM, composto por uma série de entidades da OMS e ela associadas, priorizará todas as alterações no GSM.)	Regular As modificações do sistema são determinadas por consenso entre todos os outros usuários do GSM.	Regular As modificações do sistema são determinadas por consenso entre todos os outros usuários do GSM.	Muito bom O sistema de gestão se dá por um processo interno da RSPA.	Muito bom O sistema de gestão se dá por um processo interno da RSPA.	Muito bom O sistema de gestão se dá por um processo interno da RSPA.
2 Facilidade de atender a necessidades específicas Algumas opções serão mais fáceis de adaptar aos requisitos da OPAS.	Regular Certa capacidade de configuração, mas limitado pelo GSM	Regular Certa capacidade de configuração, mas limitado pelo GSM	Bom Liberdade de configuração e ampliação, mas limitado pelas modificações existentes	Muito bom Liberdade completa para configurar o software	Muito bom Liberdade completa para configurar o software
3 Recursos Embora haja a suposição de que todas as opções oferecerão o conjunto de recursos necessários à RSPA, o GSM já está mais próximo daquilo que é necessário para a RSPA.	Bom Precisa incorporar diversos relatórios, conversões de dados e extensões	Bom Precisa incorporar diversos relatórios, conversões de dados e extensões	Bom Há maior liberdade para adicionar recursos.	Regular Alguns recursos já contidos no GSM necessitarão de maior esforço para compor.	Regular Alguns recursos já contidos no GSM necessitarão de maior esforço para compor.
4 Apoio à administração voltada para resultados Todas as opções devem ter o mesmo nível de capacidade de apoiar a Administração voltada para resultados	Muito bom Todas as opções terão o mesmo nível de recursos do RBM	Muito bom Todas as opções terão o mesmo nível de recursos do RBM	Muito bom Todas as opções terão o mesmo nível de recursos do RBM	Muito bom Todas as opções terão o mesmo nível de recursos do RBM	Muito bom Todas as opções terão o mesmo nível de recursos do RBM
5 Interoperabilidade A interoperabilidade concentra-se nos benefícios derivados da integração de informações, migração para processos ponto-a-ponto e equacionamento de limites organizacionais.	Bom A interoperabilidade é facilitada por uma base de dados comum e processos integrados	Bom A interoperabilidade é facilitada por uma base de dados comum e processos integrados	Bom A interoperabilidade é facilitada por uma base de dados comum e processos integrados	Insatisfatório Os sistemas internos são mais difíceis de integrar.	Bom A interoperabilidade é facilitada por uma base de dados comum e processos integrados
6 Responsabilidade A disponibilidade da fluxos de trabalho, relatórios e ferramentas de auditoria padrão permitirão o exame oportuno de ações específicas no contexto de compromissos de desempenho.	Bom O GSM oferece a funcionalidade básica necessária.	Bom O GSM oferece a funcionalidade básica necessária.	Muito bom O GSM oferece uma base sólida que pode ser ampliada facilmente.	Insatisfatório Ferramentas apropriadas precisam ser projetadas e construídas do zero.	Muito bom A SAP fornece uma base sólida que pode ser ampliada facilmente.
7 Boas práticas Refere-se à capacidade de adotar boas práticas recomendadas pela indústria. Estas são incorporadas em soluções de ERP, mas podem ser incorporadas na opção do Modelo Atual.	Muito bom Todas as opções oferecem a capacidade de adotar boas práticas	Muito bom Todas as opções oferecem a capacidade de adotar boas práticas	Muito bom Todas as opções oferecem a capacidade de adotar boas práticas	Muito bom Todas as opções oferecem a capacidade de adotar boas práticas	Muito bom Todas as opções oferecem a capacidade de adotar boas práticas

Fator de avaliação	GSM - Mesma instância, mesma Unidade Operacional	GSM - Mesma instância, Unidade Operacional diferente	GSM - Instância separada	Modernização do Modelo atual	ERP de Referência
8 Adaptabilidade Capacidade da opção de lidar com mudanças em necessidades e requisitos.	Regular As mudanças precisam ser coordenadas com as extensões e gestão existentes.	Regular As mudanças precisam ser coordenadas com as extensões e gestão existentes.	Regular As mudanças precisam ser coordenadas com as extensões e gestão existentes.	Muito bom Liberdade para responder rapidamente, com pouca coordenação	Muito bom Liberdade para responder rapidamente, com pouca coordenação
9 Catalisador para mudança empresarial As opções de modernização oferecem uma oportunidade de uso como catalisador de mudança positiva futura na Organização.	Regular O GSM implica certo grau de mudança.	Regular O GSM implica certo grau de mudança.	Regular O GSM implica certo grau de mudança.	Insatisfatório É demasiada a oportunidade para a continuidade como se nada tivesse mudado.	Muito bom Os processos institucionais da RSPA serão adaptados aos recursos do software.
10 Capacidade de satisfazer os requisitos do GSM A capacidade de incorporar as informações de AMRO na visão global é uma pré-requisito para todas as opções.	Muito bom Todas as opções satisfarão aos requisitos plenamente	Muito bom Todas as opções satisfarão aos requisitos plenamente	Muito bom Todas as opções satisfarão aos requisitos plenamente	Muito bom Todas as opções satisfarão aos requisitos plenamente	Muito bom Todas as opções satisfarão aos requisitos plenamente
11 Capacidade de atualização A capacidade da opção de atualizar o aplicativo a um custo razoável e com interrupção mínima. Isto recebe o impacto significativo do grau de personalizações e aperfeiçoamentos.	Regular Prejudicado pelo número de extensões	Regular Prejudicado pelo número de extensões	Regular Prejudicado pelo número de extensões	Bom A capacidade de atualização dos sistemas internos pode ser gradual	Bom A ênfase em extensões mínimas facilitará as atualizações
12 Apoio a sistemas de gerenciamento de documentos Um sistema de gerenciamento de documentos robusto permitirá o armazenamento de documentos transacionais e não-transacionais conjuntamente com os workflows, melhorando a eficiência e a continuidade das atividades institucionais.	Regular O GSM armazena apenas os documentos relacionados a transações	Regular O GSM armazena apenas os documentos relacionados a transações	Regular O GSM armazena apenas os documentos relacionados a transações	Muito bom É possível integrar outro Sistema de Gerenciamento de Documentos	Muito bom É mais fácil adotar um produto completo e integrado do fornecedor de ERP
13 Efeito desestabilizante da implementação Os programas de ERP demandam um grande empenho de todas as partes da Organização e os períodos pós-implementação com frequência são desafiadores, com uma perda de produtividade no curto prazo.	Regular A implementação de qualquer software de ERP pode ser muito desestabilizante	Regular A implementação de qualquer software de ERP pode ser muito desestabilizante	Regular A implementação de qualquer software de ERP pode ser muito desestabilizante	Bom Os programas de software que não os de ERP também são desestabilizantes, porém mais suscetíveis de mitigação	Regular A implementação de qualquer software de ERP pode ser muito desestabilizante
14 Apoio ao IPSAS (confiança e credibilidade) Capacidade de um sistema de resistir ao escrutínio de auditores e gerar confiança nas informações prestadas. Este é um pré-requisito para todas as opções, mas depende das escolhas de execução com respeito à divisão de deveres e a atribuição de funções no âmbito do sistema.	Muito bom Os auditores conhecem grandes pacotes de software comercial.	Muito bom Os auditores conhecem grandes pacotes de software comercial.	Muito bom Os auditores conhecem grandes pacotes de software comercial.	Muito bom Os sistemas internos podem passar pelo escrutínio da auditoria.	Muito bom Os auditores conhecem grandes pacotes de software comercial.
15 Disponibilidade de conhecimento institucional A capacidade de potencializar conhecimento institucional e do sistema preexistente repercutirá no sucesso de adoção do sistema.	Bom O conhecimento da RSPA acerca do GSM é limitado, mas pode-se aproveitar a OMS	Bom O conhecimento da RSPA acerca do GSM é limitado, mas pode-se aproveitar a OMS	Bom O conhecimento da RSPA acerca do GSM é limitado, mas pode-se aproveitar a OMS	Muito bom O conhecimento fica disponível e é imprescindível para o sucesso	Regular O conhecimento ajudará a configurar o SAP, mas há conhecimento limitado sobre SAP

Fator de avaliação	GSM - Mesma instância, mesma Unidade Operacional	GSM - Mesma instância, Unidade Operacional diferente	GSM - Instância separada	Modernização do Modelo atual	ERP de Referência
16 Disponibilidade de apoio externo O apoio disponível para os pacotes de ERP oferece um leque maior de possível apoio e aumenta a probabilidade de sucesso no resultado.	Bom Há várias empresas que atendem a Oracle, mas não as extensões do GSM ou da OPAS	Bom Há várias empresas que atendem a Oracle, mas não as extensões do GSM ou da OPAS	Bom Há várias empresas que atendem a Oracle, mas não as extensões do GSM ou da OPAS	Insatisfatório Nenhuma empresa externa conhece os aplicativos da OPAS	Muito bom Há várias empresas que atendem a SAP, mas não as extensões da OPAS
17 Apoio à continuidade das funções institucionais Todas as opções assegurarão a disponibilidade do sistema e de suas informações.	Muito bom A disponibilidade do sistema e de suas informações será assegurada.	Muito bom A disponibilidade do sistema e de suas informações será assegurada.	Muito bom A disponibilidade do sistema e de suas informações será assegurada.	Muito bom A disponibilidade do sistema e de suas informações será assegurada.	Muito bom A disponibilidade do sistema e de suas informações será assegurada.
18 Limitações geográficas Uma base de dados integrada e aplicativos virtuais permitirão o acesso a qualquer momento.	Muito bom Todos os aplicativos poderão ser acessados pela Internet e satisfarão este	Muito bom Todos os aplicativos poderão ser acessados pela Internet e satisfarão este	Muito bom Todos os aplicativos poderão ser acessados pela Internet e satisfarão este	Muito bom Todos os aplicativos poderão ser acessados pela Internet e satisfarão este	Muito bom Todos os aplicativos poderão ser acessados pela Internet e satisfarão este
19 Apoio a aplicativos de representações nos países Capacidade de integrar aplicativos de representações nos países com o sistema de informações para gestão institucional.	Bom O "eImprest" do GSM atende as necessidades básicas das representações no países.	Bom O "eImprest" do GSM atende as necessidades básicas das representações no países.	Bom O "eImprest" do GSM atende as necessidades básicas das representações no países.	Muito bom Oferece total controle para integrar outros aplicativos	Muito bom Oferece controle significativo para integrar outros aplicativos
20 Vulnerabilidade a tecnologia A escolha de um sistema de fácil manutenção e que permita o progresso ao longo dos anos.	Bom Maior resistência aos riscos de tecnologia devido à ampla base de usuários e liderança do fornecedor	Bom Maior resistência aos riscos de tecnologia devido à ampla base de usuários e liderança do fornecedor	Bom Maior resistência aos riscos de tecnologia devido à ampla base de usuários e liderança do fornecedor	Insatisfatório O sistemas internos entram em estagnação mais facilmente	Bom Maior resistência aos riscos de tecnologia devido à ampla base de usuários e liderança do fornecedor

Apêndice B – Comparação de custos

Tabela: Estimativa de custos de implementação única

Categoria de custo	Opção 1a GSM como um Escritório Regional ou UNAIDS similar	Opção 1b GSM na mesma Instância mas Unidade Operacional Diferente	Opção 1c GSM em uma Instância Separada	Opção 2 Modelo atual (Software interno)	Opção 3 ERP de referência
Implementação					
Custos gerais de implementação	4.29	10.57	17.04	25.04	15.45
Subtotal	4.29	10.57	17.04	25.04	15.45
Infraestrutura					
Licença de software inicial	0.50	0.50	0.50	3.60	2.50
Custos gerais de infraestrutura	2.00	2.71	2.71	2.71	2.38
Subtotal	2.50	3.21	3.21	6.31	4.88
TOTAL	6.79	13.78	20.25	31.35	20.33

NOTAS: o Todas as cifras são em milhões de US\$ por ano.

- o A estimativa geral de implementação inclui valores para: planejamento, devida diligência, requisitos, configuração, relatórios, interfaces, Conversão de dados, extensões e modificações, idioma, teste, treinamento, lançamento, gestão de projetos e gestão de mudanças.

Tabela: Estimativa de custos operacionais recorrentes anuais

Categoria de custo	Opção 1a	Opção 1b	Opção 1c	Opção 2	Opção 3
Custos recorrentes					
Licenças de software	0.10	0.10	0.10	0.72	0.50
Custos de hospedagens e de equipamento	0.00	0.00	0.80	0.80	0.80
Apoio do aplicativo no longo prazo	0.00	0.00	3.41	5.00	3.16
Parcela das operação de GSM pela OPAS	3.71	3.71	N/D	N/D	N/D
TOTAL	3.81	3.81	4.31	6.52	4.46

NOTAS: O cálculo da parcela da OPAS de Operações de GSM aguarda o esclarecimento da OMS, mas por enquanto se baseia em 1/6 da estimativa custos totais de GSM e apoio de GSC.

Quadro: Cálculo de custos da atualização do GSM

Categoria de custo	Opção 1a	Opção 1b	Opção 1c	Opção 2	Opção 3
Atualização do GSM para o Oracle R12					
Custos da atualização ou compartilhamento de custos (Ano 4 somente)	3.14	3.14	22.00	N/D	N/D
TOTAL	3.14	3.14	22.00	N/D	N/D

NOTAS: A OMS indica que talvez possa absorver os custos de atualização do GSM (Opções 1a e 1b). Porém, aguarda o esclarecimento da OMS.

Apêndice C – Análise de Riscos para as Opções 1a, 1c e 3 (escala de risco: 0-4)

		Fatores PMIS e Descrição de Riscos	Opções			Escala de 5 pontos		
Número	Peso (escala de 5 pontos)		1(a)	1(c)	3	1(a)	1(c)	3
1	5	Gestão da OPAS Risco de que a RSPA não consiga cumprir um mandato recebido de Órgãos Diretivos da OPAS.	4	0	0	20	0	0
2	5	Independência da OPAS Risco de que a opção limite a flexibilidade gerencial e administrativa da RSPA na implementação de decisões para o melhor cumprimento de sua missão.	4	0	0	20	0	0
3	3	Simplificação de processos institucionais Risco de que uma opção limite a capacidade da RSPA de simplificar seus atuais processos institucionais.	4	3	1	12	9	3
4	3	Inovação Risco de que uma opção limite a capacidade da RSPA de inovar no que se refere a seu modelo organizacional (regras e regulamentações, e estruturas estratégicas e gerenciais).	4	3	2	12	9	6
5	4	Atualizações de software Risco de que o software tenha que ser atualizado no curto prazo, provocando a interrupção de atividades institucionais diárias e gasto adicional da Organização.	4	4	1	16	16	4
6	3	Software com extensões mínimas Risco de implementação de demasiadas modificações que aumentarão os custos e esforços de atualização no presente o no futuro.	4	4	2	12	12	6

		Fatores PMIS e Descrição de Riscos	Opções			Escala de 5 pontos		
7	4	Software de referência compatível com a ONU Risco associado ao uso de software sem referência para atender a requisitos específicos das Nações Unidas.	4	4	1	16	16	4
8	1	Assistência técnica da OMS Risco associado com a falta de assistência técnica da OMS.	1	4	4	1	4	4
9	3	Aproveitamento do trabalho da OMS Risco associado a não poder aproveitar ou potencializar as análises existentes e outros trabalhos da OMS durante a implementação.	1	1	3	3	3	9
10	4	Compartilhamento de funções comuns Risco de que a OPAS possa perder o controle de processos administrativos essenciais em áreas com o uso de funções com recomendação de compartilhamento com a OMS (Gerência de Tesouraria/Dinheiro em Espécie, Contas a Receber, Contas a Pagar, Ativo Fixo, Aquisição, Recursos Humanos e Folha de Pagamento).	4	0	0	16	0	0
11	3	Centro global de serviço Risco de que o trabalho da OPAS possa sofrer impacto negativo como resultado de uma mudança para um modelo compartilhado de prestação de serviço concomitante à introdução de um novo sistema; e que o uso de um centro de serviço compartilhado fora da região das Américas possa reduzir a qualidade do serviço na OPAS e suas representações nos países, devido a questões do volume de trabalho, fuso horário e idioma.	4	2	0	12	6	0
12	5	Sistema Integrado (ERP) Risco de que a OPAS não consiga um nível ótimo da integração e interoperabilidade entre as funções institucionais ao apoio de seu trabalho.	1	1	1	5	5	5

		Fatores PMIS e Descrição de Riscos	Opções			Escala de 5 pontos		
13	4	Manutenção das atuais operações da OPAS Risco de que a atual funcionalidade institucional essencial não seja apoiada adequadamente, sobretudo nas Representações nos Países.	4	2	1	16	8	4
14	4	Custo de implementação Risco de não poder completar o esforço de modernização devido à falta de recursos suficientes. (Quanto maior o preço, maior o risco.)	1	3	3	4	12	12
15	3	Custo de operações recorrentes Risco de que, pelo fato de as operações recorrentes se tornarem um gasto obrigatório, uma extrapolação inesperada dos gastos recorrentes possa repercutir negativamente na Cooperação Técnica.	2	3	3	6	9	9
16	4	Custo de atualização do software nos próximos 10 anos Risco de que a OPAS não possa financiar uma atualização necessária e se ver obrigada a continuar a usar um sistema que tenha se tornado obsoleto.	1	4	0	4	16	0
		TOTAL	47	38	22	175	125	66
		Pontuação normalizada (Escala de 0 a 1)				0,75	0,54	0,28

Apêndice D: Condição legal da Organização Pan-Americana da Saúde

A Organização Pan-Americana da Saúde ("OPAS" ou "a Organização") é uma organização pública internacional com origem na virada do século. Criada em 1902 como uma vigilância em saúde internacional e escritório de quarentena dentro da União Pan-americana, a Organização conquistou condição independente da Organização Sanitária Pan-Americana, criada em conformidade com o Código Sanitário Pan-Americano. (Tratado assinado em Havana, em 14 de novembro de 1924, com entrada em vigor em 26 de junho de 1925, 44 Estatísticas. 2031; SR 714, 2 Bevans 483; 83 LNTS 43). Desde então, a composição da Organização se ampliou para incluir todos os países independentes do continente americano (atualmente trinta e cinco), assim como três Estados europeus com responsabilidades sobre territórios dentro do Hemisfério.

Com a ênfase pós-guerra nas organizações internacionais, a União Pan-americana foi transformada na Organização dos Estados Americanos. ("OEA") (Carta da Organização dos Estados Americanos, assinada em Bogotá, 30 de abril de 1948; com entrada em vigor em 13 de dezembro de 1951, 2 UST 2394; TIAS 2361; 119 UNTS 3.)

Depois da criação das Nações Unidas ("Nações Unidas"), a Organização Mundial da Saúde ("OMS") foi estabelecida como um Organismo Especializado das Nações Unidas em 1948. (A constituição da Organização Mundial da Saúde, formulada em Nova York, 22 de julho de 1946; com entrada em vigor no dia 7 de abril de 1948, para os Estados Unidos 21 de junho de 1948, 62 Estatísticas. 2679; TIAS 1808; 4 Bevans 119; 14 UNTS 185.) O Artigo 54 da Constituição da OMS prevê que a Organização Sanitária Pan-Americana que já existia desde 1924 (posteriormente rebatizada de OPAS) atuaria como o Escritório Regional da OMS nas Américas. Dado o status independente da OPAS, um Convênio com a OMS foi necessário para estabelecer os termos de tal arranjo. (Assinado em 24 de maio de 1949, aprovado pela Segunda Assembléia Mundial da Saúde em 24 de maio de 1949, e com entrada em vigor em 1º de julho de 1949.)

Simultaneamente, a Organização dos Estados Americanos reconfirmou a OPAS como sua Organização Especializada para a Saúde no Sistema Interamericano, sob o capítulo XV da Carta da OEA. A OPAS e a OEA assinaram um acordo para este efeito em 23 de maio de 1950. A própria OPAS adotou uma nova Constituição em 1947, e, para refletir as necessidades ampliadas da saúde pública, mudou seu nome de Organização Sanitária para Organização da Saúde em 1958.

Como uma organização pública internacional instituída por tratado e composta por Estados Membros, a OPAS é uma entidade independente estabelecida conforme o direito internacional e sujeita ao direito internacional. Goza de privilégios, isenções e imunidades internacionais de acordo com o direito consuetudinário internacional, e conforme definido no tratado e nas leis nacionais de seus Estados Membros. Tais

privilégios, isenções e imunidades são outorgadas por causa do caráter exclusivamente público e internacional da Organização, seu pessoal, seus fundos, suas instalações e suas atividades.

De acordo com a sua constituição, a OPAS é composta pelos seguintes Órgãos: (1) A Conferência Sanitária Pan-Americana (“Conferência”); (2) o Conselho Diretor; (3) o Comitê Executivo; e (4) a Repartição Sanitária Pan-Americana (“Repartição” ou “Secretariado”). A Conferência é a autoridade governante suprema da Organização. Reúne-se a cada cinco anos e delega sua autoridade ao Conselho Diretor durante os intervalos das reuniões da Conferência. Consequentemente, a Conferência/Conselho Diretor é exclusivamente responsável por estabelecer as políticas da Organização, inclusive financeiras e administrativas, assim como suas prioridades e mandatos técnicos. Nenhum outro órgão, entidade, sistema ou processo pode usurpar a autoridade investida na Conferência/Conselho Diretor pela Constituição da OPAS. O Diretor da Repartição é responsável pela execução de tais políticas e mandatos.

- - -



ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DA SAÚDE
Repatrição Sanitária Pan-Americana, Escritório Regional da
ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE

CD50/7 (Port.)
Anexo E

**FORMULÁRIO ANALÍTICO PARA VINCULAR TEMAS DA AGENDA
COM MANDATOS DE ORGANIZAÇÃO**

1. Tema da agenda: 4.3: Modernização do Sistema de Informação para Gestão da RSPA

2. Unidade responsável:

PBR

3. Preparado por:

Tim Brown

4. Lista dos centros colaboradores e instituições nacionais vinculados a este tema da agenda:

Não se aplica

5. Conexão entre o tema da agenda e a Agenda para Saúde das Américas 2008-2017:

A modernização do Sistema de Informação para Gestão da RSPA facilitará todos os aspectos de Cooperação Técnica nas Américas e assim dará amplo apoio à Agenda de Saúde para as Américas.

6. Conexão entre o tema da agenda e o Plano Estratégico 2008-2012:

A modernização do Sistema de Informação Gerencial da RSPA apoiará todas as áreas do Plano Estratégico, incluindo a integração contínua do planejamento estratégico e operacional, e, de modo particular, ajudará a desenvolver e manter a OPAS/OMS como uma organização de aprendizagem flexível, permitindo-lhe executar seu mandato de modo mais eficiente e efetivo.

7. Boas práticas nesta área e exemplos de outros países dentro da Região das Américas:

Boas práticas são exemplificadas pela União Internacional de Telecomunicações (UIT), com sede em Genebra e atividades desenvolvidas em todo o mundo. A UIT adotou com êxito um sistema de ERP comparativo usando um mínimo de acréscimos. Seus pré-requisitos para o sucesso eram um calendário acelerado e observância das capacidades comparativas.

8. Implicações financeiras do tema da agenda:

Isto exigirá fundos da Conta *Holding*, assim como fundos de uma Comissão de Ocupação de Posto (POC) ou um esforço para captação de recursos. No momento, estima-se em US\$20 milhões o custo total de execução para a opção recomendada. Os custos recorrentes serão menos de \$1,0 milhão mais altos do que o custo anual do sistema atual.



ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DA SAÚDE
ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE



50º CONSELHO DIRETOR
62ª SESSÃO DO COMITÊ REGIONAL

Washington, D.C., EUA, 27 de setembro a 1º de outubro de 2010

CD50/7 (Port.)
Anexo F
ORIGINAL: INGLÊS

PROJETO DE RESOLUÇÃO

**MODERNIZAÇÃO DO SISTEMA DE INFORMAÇÃO PARA GESTÃO DA
RSPA**

O 50º CONSELHO DIRETOR,

Tendo examinado o relatório da Diretora, *Modernização do Sistema de Informação para Gestão da RSPA* (Documento CD50/7);

Observando que a Repartição Sanitária Pan-Americana (RSPA) será significativamente beneficiada pela modernização do seu Sistema de Informação para Gestão;

Levando em consideração o trabalho do Comitê da RSPA sobre o Sistema de Informação para Gestão (PMIS), que preparou os Princípios Orientadores que indicam o contexto e as metas da modernização; analisou e documentou rigorosamente pela primeira vez os processos empresariais da Organização o que já produziu várias melhorias; e identificou, analisou e documentou diversas opções para modernização, inclusive as vantagens, desvantagens e custos estimados;

Reconhecendo os benefícios que a RSPA já tem derivado de sua análise de processos empresariais e as eficiências já implantadas;

Tendo em mente que há requisitos críticos que influenciam decisivamente a avaliação das opções, e que estes têm que considerar situação jurídica da OPAS separada de OMS a fim de assegurar que a autoridade dos Órgãos Diretivos da OPAS não seja comprometida pela modernização dos sistemas; e que os níveis de serviço a Estados Membros da OPAS sejam mantidos ou melhorados;

Reconhecendo que uma execução de referência de um produto de software de Planejamento de Recursos Empresariais (ERP) obterá o grau desejado de modernização, abordará questões de governança na OPAS envolvidas em modernização de sistemas, terá custo relativamente baixo e oferecerá a melhor oportunidade para combinar os processos empresariais da RSPA com as boas práticas disponíveis no software, melhorando assim os níveis de serviço aos Estados Membros da OPAS,

RESOLVE:

1. Respalda a modernização do Sistema de Informação para Gestão da RSPA.
2. Aprova os Princípios Orientadores para a modernização.
3. Aprova a modernização por meio de um software comercial de ERP ao qual a RSPA incorporaria um mínimo de modificações e adaptações a suas necessidades, como a solução de referência de ERP apresentada pela Repartição como Opção 3 no Documento CD50/7.
4. Aprova o uso de até US\$10,0 milhões da Conta *Holding* para custear essa modernização.
6. Solicita que a Diretora comece a preparação de projetos detalhados, investigue fontes adicionais de financiamento e apresente relatório de progresso ao Conselho Diretor em 2011.



ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DA SAÚDE
Repertição Sanitária Pan-Americana, Escritório
Regional da ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE

CD50/7 (Port.)

Anexo G

Relatório sobre as implicações financeiras e administrativas para Secretaria do projeto de resolução
1 Tema da agenda: 4.3 Modernização do Sistema de Informação para Gestão da RSPA
2. Vínculo com o orçamento por programas: (a) Área de trabalho: OE 16.4 Estratégias, políticas e práticas de gestão de sistemas de informação. OE 16.6 A RSPA fortalecida através de reformas institucionais e de desenvolvimento organizacional (b) Resultado previsto OE 16.4 Estratégias, políticas e práticas de gestão de sistemas de informação.
3. Implicações financeiras (a) Custo total estimado de implementação da resolução durante a sua vigência (arredondado para os US\$ 10.000 mais próximos, inclui pessoal e atividades): Custos externos: US\$ 20,3 milhões Custos internos: US\$ 8,1 milhões (b) Custo estimado para o biênio 2010-2011 (arredondado para os US\$ 10.000 mais próximos, inclui pessoal e atividades): Aproximadamente: US\$ 15,2 milhões Custos internos: US\$ 6,1 milhões (c) Do custo estimado em b) o que pode ser incluído nas atividades já programadas? \$0,0

4. Implicações administrativas

(a) Indique os níveis da Organização em que será executado o trabalho:

Todos os níveis.

(b) Requisitos adicionais para contratação de pessoal (indicar equivalentes de pessoal adicional necessário em regime de tempo integral, observando o perfil de aptidões necessárias):

Será necessário pessoal adicional, o que está incluído nas estimativas de custo mencionadas. Os níveis de aptidões necessários concentrar-se-ão no conhecimento de processos empresariais e na ferramenta específica de software selecionada.

(c) Prazos (indicar prazos gerais para a execução e avaliação):

Jan de 2011 a jun 2012 – Pré-planejamento do projeto, processo competitivo e simplificação de processos empresariais

Jun de 2012 a jun 2013 – Implementação de novos Módulos de Gestão de Programas e Recursos Humanos

Jun 2013 a dez 2013 – Preparação para novo período de planejamento a partir de janeiro de 2014

Jun 2013 a jun 2014 – Implementação de novos módulos de Finanças, Folha de Pagamento, e Compras