



ORGANIZACIÓN PANAMERICANA DE LA SALUD
ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD



50.º CONSEJO DIRECTIVO

62.ª SESIÓN DEL COMITÉ REGIONAL

Washington, D.C., EUA, del 27 de septiembre al 1 de octubre del 2010

Punto 4.3 del orden del día provisional

CD50/7 (Esp.)
20 de agosto del 2010
ORIGINAL: INGLÉS

MODERNIZACIÓN DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN GERENCIAL DE LA OFICINA SANITARIA PANAMERICANA

Introducción

1. Se ha solicitado al Comité del Sistema de Información Gerencial de la Oficina Sanitaria Panamericana (PMIS) que evalúe diversas opciones a fin de modernizar los múltiples componentes del sistema de información gerencial de la Oficina. Con este fin, el Comité del PMIS ha elaborado los principios rectores del Sistema de Información Gerencial y ha examinado los procesos institucionales de las funciones habilitadoras de la Oficina. Sobre la base del examen de estos procesos, este Comité ha analizado varias opciones.

2. En este informe se presentan los resultados de ese trabajo, incluidos los Principios rectores del PMIS, un resumen del análisis de los procesos institucionales y un análisis de las opciones y sus costos. Estos resultados fueron sometidos a la consideración y el debate del Comité Ejecutivo en su 146.ª sesión, que tuvo lugar en junio del 2010. En consecuencia, el presente informe también aborda la línea de acción surgida en ocasión de ese debate, por la cual se solicita un análisis mayor de las opciones que el Comité Ejecutivo consideró como las más beneficiosas para la OPS.

Antecedentes

3. El Sistema de Información Gerencial de la Oficina Sanitaria Panamericana desempeña una función crucial para el desarrollo de la cooperación técnica. En el 2008, el 48.º Consejo Directivo, mediante la resolución CD48.R1, autorizó el uso de fondos de la Cuenta Especial para realizar un análisis, estudiar opciones y formular recomendaciones con miras a modernizar el Sistema de Gestión Institucional de la Oficina Sanitaria Panamericana (descrito en detalle en los documentos CD48/22 y

CE144/25). Esto llevó a la creación del Comité del Sistema de Gestión Institucional de la Oficina. Sin embargo, después de la reunión del Subcomité de Programa, Presupuesto y Administración en el 2010, resultó evidente para todas las partes involucradas que la terminología empleada en estos informes podía resultar algo confusa. En consecuencia, se cambió el nombre por el de Sistema de Información Gerencial de la Oficina Sanitaria Panamericana (PMIS por su sigla en inglés).

4. La puesta en marcha del Sistema Mundial de Gestión (GSM por su sigla en inglés) en la Organización Mundial de la Salud (OMS) impulsó a la Oficina a examinar nuevamente sus propios sistemas para determinar el grado de modernización aconsejable y útil para la OPS. La Oficina está comprometida a cumplir con los requerimientos del Sistema Mundial de Gestión de la OMS. Para lograrlo, todas las opciones presentadas a los Cuerpos Directivos de la OPS deberán cumplir con esos requerimientos.

5. Con el propósito de explorar las opciones de modernización existentes, el Comité del PMIS llevó a cabo un proceso consultivo amplio que incluyó todos los niveles de la Organización. El Comité ha preparado varios documentos para que sean examinados por el Consejo Directivo : los principios rectores del PMIS, incluida una comparación entre los principios rectores de la Oficina y los de la OMS; un resumen del análisis de los procesos institucionales; y el análisis de las opciones y los costos. A continuación se describen brevemente estos documentos, que se adjuntan como anexos.

- (a) **Principios rectores.** Estos principios orientarán las iniciativas futuras para modernizar el Sistema de Información Gerencial. En el anexo A se presentan estos principios rectores. Además, en el anexo B se incluye un cuadro en el que se muestran las diferencias entre los principios rectores de la Oficina y los de la OMS.
- (b) **Análisis de los procesos institucionales.** Esta es la primera vez que la Oficina ha documentado rigurosamente sus procesos institucionales. Estos documentos ahora sirven de base para un análisis más profundo y la optimización de los procesos y el trabajo de la Organización. Durante el análisis de los procesos institucionales, el Comité del PMIS pudo señalar necesidades específicas de la Oficina Sanitaria Panamericana que deben ser tenidas en cuenta en la modernización del PMIS. Estas diferencias se relacionan con: (a) la personería jurídica de la OPS como una organización independiente; (b) mandatos de los Cuerpos Directivos de la OPS que pueden ser distintos de los de la Asamblea Mundial de la Salud; (c) diferencias específicas para la Oficina en cuanto a la delegación de autoridad; y (d) necesidades específicas de los procesos institucionales. Estos aspectos se describen de manera más completa en el resumen del análisis de los procesos institucionales (anexo C).

- (c) **Análisis de las opciones y los costos.** Se evaluaron cinco opciones:
- (i) Tres variantes del Sistema Mundial de Gestión de la OMS:
 - el Sistema Mundial de Gestión usando la misma base de datos y la misma unidad de operaciones que otras Oficinas Regionales de la OMS, similar al ONUSIDA;
 - el Sistema Mundial de Gestión usando la misma base de datos, pero empleando una unidad de operaciones diferente y un conjunto de libros distintos; y
 - el Sistema Mundial de Gestión como una instancia distinta, es decir, una copia en blanco del Sistema Mundial de Gestión instalada por separado para uso de la Oficina Sanitaria Panamericana.
 - (ii) El modelo actual de la OSP modernizado: esto representa una mejora de los módulos existentes del Sistema de Información Gerencial de la OSP.
 - (iii) Un software básico de planificación de los recursos empresariales (ERP por su sigla en inglés) combinado con funcionalidades específicas de la OPS. Esta opción brinda la oportunidad de implementar una solución de tipo ERP con la menor cantidad posible de modificaciones.
- (d) En el **anexo D** se presenta un resumen del análisis de las opciones y los costos, incluidas diversas ventajas y desventajas no relacionadas con los costos de las opciones y cálculos de los costos de poner en práctica y operar cada opción durante un período de diez años.
6. En junio del 2010, tras el debate del punto 4.2 sobre la modernización del Sistema de Información Gerencial, el Comité Ejecutivo aprobó la siguiente línea de acción (documento CE146/FR):
- “Al concluir las deliberaciones, el Comité Ejecutivo respaldó la modernización del Sistema de Información Gerencial de la OSP y aprobó sus principios rectores. Teniendo en cuenta la condición jurídica separada de la OPS y otros factores, el Comité recomendó las opciones 1(c) y 3 como las más ventajosas para la modernización del PMIS y solicitó un análisis más detallado de ambas, incluidos los riesgos y los costos de su implementación. El Comité Ejecutivo también hizo un llamamiento a un diálogo detallado con la OMS y otras entidades vinculadas al GSM, así como con otros organismos de las Naciones Unidas que usaban el software SAP, a fin de obtener más información sobre su funcionamiento.
 - El Comité Ejecutivo solicitó que los Estados Miembros continuaran participando mientras se elaboraba el documento nuevo para el Consejo Directivo y se incorporaban los resultados de dicho diálogo. También solicitó a la Directora que presentara un plan financiero en el cual se indicaran las fuentes propuestas de financiamiento y las actividades para movilizar recursos.”

7. A pesar de que en el anexo D se presenta el análisis de todas las opciones, los intercambios recientes con la OMS y la orientación del Comité Ejecutivo de la OPS mencionada anteriormente han llevado a que este documento principal se centre fundamentalmente en las opciones 1.a, 1.c y 3.

8. Opción 1.a: En esta opción, la Oficina Sanitaria Panamericana compartiría la misma instancia (es decir, la misma base de datos y el mismo código de aplicación) del Sistema Mundial de Gestión y la misma unidad operativa que actualmente están usando la sede de la OMS, otras Oficinas Regionales de la OMS y otras organizaciones asociadas con la OMS, como el ONUSIDA.

9. Opción 1.c: En esta opción, la Oficina tendría su propia copia o “instancia” del Sistema Mundial de Gestión, independiente de la OMS. Esto significa que la Oficina comenzaría con una copia del software del Sistema Mundial de Gestión y su propia base de datos vacía. La Oficina podría modificarlas para satisfacer sus necesidades y podría implementar otras características para tener en cuenta los mandatos de los Cuerpos Directivos de la OPS, sin necesidad de coordinarlas con el mecanismo de gobernanza del Sistema Mundial de Gestión. Se usarían interfaces para integrar la información entre la instancia del Sistema Mundial de Gestión de la OMS con la de la Oficina a fin de lograr la visión de la OMS de la transparencia mundial.

10. Opción 3: Se propuso esta opción para que hubiera una opción de tipo ERP que pudiera implementarse de una manera que se acerque lo más posible a un producto de software básico, con un mínimo de adaptación. Este enfoque puede reducir considerablemente tanto los costos de la implementación inicial como los de las actualizaciones posteriores.

Conclusiones

11. La modernización del PMIS permitirá que la Organización obtenga beneficios en relación con los siguientes aspectos: a) rendición de cuentas en cuanto a los resultados, b) mejor colaboración, c) disponibilidad de información y transparencia, d) adaptabilidad, e) coordinación con la OMS, f) mejor gestión de los recursos humanos, g) apoyo a las operaciones de emergencia y h) mayor eficiencia operativa. En el anexo C, Resumen del análisis de los procesos institucionales, se incluye un examen detallado de los beneficios generales posibles, que justifican la inversión en la modernización.

12. El análisis detallado de la opción 1.a que se encuentra en el anexo D indica que esta opción no sería adecuada para la OPS. La Oficina no recomienda esta opción, aunque sea la opción preferida por la OMS, por las siguientes razones: según el Asesor Jurídico de la OPS, la opción 1.a conlleva el riesgo más alto de interferencia con la gobernanza y la independencia jurídica de la OPS y es constitucionalmente

inapropiada. La adopción de la opción 1.a presupone compartir funciones administrativas importantes con la OMS, lo que cambiaría el modelo institucional y operativo de la Oficina. Tal medida podría implicar ceder el control sobre estas funciones de una manera incompatible con la personería jurídica de la OPS, incluido el riesgo de interferencia con las responsabilidades fiduciarias de la Oficina. También presupone el uso del Centro Mundial de Servicios ubicado en Kuala Lumpur, a negociarse con la OMS, lo que podría limitar capacidad de la Oficina de subrayar la calidad del servicio a sus oficinas sobre el terreno y Estados Miembros. De acuerdo con la estructura actual del Sistema Mundial de Gestión, debería haber una separación de los datos para garantizar que la información de la Oficina no pueda ser modificada por nadie fuera de ella. Además, la versión actual del Sistema Mundial de Gestión carece de algunas funcionalidades que necesitan las oficinas sobre el terreno de la OPS, lo que requeriría modificar el Sistema Mundial de Gestión y coordinar este tema con todos los otros usuarios de este sistema. A pesar de que esta opción presenta el costo de implementación más bajo, los costos recurrentes reales de participar en el Sistema Mundial de Gestión aún deben negociarse y aclararse con la OMS. También existe el riesgo de que la Oficina no cuente con los recursos internos o la capacidad institucional necesarios para ejecutar esta opción sin recurrir al asesoramiento técnico externo y los consiguientes costos. Dados los planes de corto plazo de Oracle con respecto al apoyo de software, la Oficina, junto con la OMS, debería actualizar el software Oracle subyacente (que se utiliza para el Sistema Mundial de Gestión) de la versión 11 a la 12. Esto representará un trastorno mayor para la Organización y puede ocasionar otros costos.

13. El análisis detallado de la opción 1.c que se encuentra en el anexo D indica que esta opción no sería adecuada para la Oficina por las siguientes razones: la OMS indicó que no podría prestar apoyo a esta opción debido a las limitaciones de recursos humanos. La OMS recomendó no elegir esta opción porque la Oficina no tendría la capacidad o los conocimientos para administrar el Sistema Mundial de Gestión, y los técnicos deberían estar familiarizados con el grado de complejidad, el nivel de adaptación y las ampliaciones incorporadas en el Sistema Mundial de Gestión, muchas de las cuales son irreversibles. La complejidad del Sistema Mundial de Gestión limitará la capacidad de la Oficina de responder eficientemente a las necesidades cambiantes y las nuevas oportunidades. Además, como en el caso de la opción 1.a, sería necesario actualizar el software de Oracle subyacente de la versión 11 a la 12, lo que ocasionará un trastorno y costos mayores para la Organización.

14. La Oficina recomienda la opción 3 por las siguientes razones: la opción 3 no representa ningún riesgo para la independencia o la gobernanza de la OPS. Se trata de un modelo exitoso de implementación de un sistema de ERP que ha sido demostrado por otros organismos de las Naciones Unidas, como la Unión Internacional de Telecomunicaciones. Esta opción permitirá prestar apoyo a los Estados Miembros al: a) facilitar la descentralización de los procesos institucionales a un nivel más cercano a los

receptores de los servicios, mejorando, por lo tanto, la calidad del servicio; b) permitir que se puedan modificar las características del sistema y los procesos institucionales a fin de prestar un apoyo mejor a una respuesta oportuna en caso de emergencias y c) proporcionar una mejor calidad y oportunidad de la información a fin de prestar apoyo a un proceso mejor y más rápido de adopción de decisiones. Algunos productos de ERP disponibles de acuerdo con esta opción ofrecen una compatibilidad básica con las normas y los reglamentos de las Naciones Unidas, lo que simplificará el software, los procesos institucionales y las mejoras futuras. La implementación de una versión actual del software eliminará la necesidad de una actualización importante en los próximos diez años o más. El uso de un enfoque básico proporcionará otro catalizador para simplificar y modernizar los procesos institucionales. La Oficina podría presentar información de manera oportuna a la OMS y responder a todos los requisitos del Sistema Mundial de Gestión por medio de interfaces.

15. El cronograma que se presenta a continuación, que representa la modernización de acuerdo con la opción 3, requerirá un proyecto de implementación a lo largo de dos años, precedido por un período de planificación previa. El período de planificación previa al proyecto incluirá tiempo para la elaboración detallada del proyecto de implementación, la simplificación y el perfeccionamiento de los procesos institucionales, la preparación de los datos y un proceso de licitación competitiva para seleccionar el mejor sistema de ERP disponible. El proyecto de implementación tendrá dos fases. En la fase 1 se implementarán los módulos de recursos humanos y de gestión de programas, y comenzará en julio del 2012. La implementación del software correspondiente a la fase 1 terminará en junio del 2013, seguida del apoyo al ingreso de datos para el uso del módulo de gestión de programas a partir del período de planificación correspondiente al 2014 (nuevo bienio y nuevo plan estratégico de la OPS). La fase 2 abarcará los módulos de finanzas, nómina de sueldos y compras, y comenzará en julio del 2013 y finalizará en junio del 2014. Una parte del presupuesto total, aproximadamente \$10 millones, se financiaría a partir de la Cuenta Especial para cubrir los costos de la fase 1. El saldo de cerca de \$10,3 millones correspondiente a la fase 2 se financiará con el uso de un cargo de ocupación de puestos, un mecanismo impuesto a todos los puestos financiados por la OPS o recaudado mediante la movilización de recursos.

FASE DEL PROYECTO	COSTO (\$ millones)	2011				2012				2013				2014			
		T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
Actividad previa al proyecto																	
Planificación del proyecto y licitación competitiva	0,0		0,0														
Fase 1																	
Recursos humanos y gestión de programas	10,0					5,0		5,0									
Preparación de la gestión de programas para el 2014	0,3									0,3							
Fase 2																	
Finanzas, compras, nómina de sueldos	10,0									5,0		5,0					
Costo TOTAL	20,3																

Cronograma presupuestario		2011	2012	2013	2014
Requerimiento de fondos (en millones de \$)		0,0	5,0	10,3	5,0

Intervención del Consejo Directivo

16. Se invita al Consejo Directivo a que:

- tome nota del análisis que se encuentra en el presente informe;
- examine las opciones presentadas para la modernización, junto con sus ventajas, desventajas y costos;
- seleccione una opción para la modernización del Sistema de Información Gerencial, y
- apruebe el cronograma y el presupuesto del proyecto de implementación de la modernización del Sistema de Información Gerencial.

Anexos

- A– Principios rectores para la modernización del Sistema de Información Gerencial de la Oficina Sanitaria Panamericana
- B– Comparación entre los principios rectores del Sistema de Información Gerencial de la Oficina Sanitaria Panamericana y de la Organización Mundial de la Salud
- C– Resumen del análisis de los procesos institucionales en apoyo de la modernización del Sistema de Información Gerencial de la Oficina Sanitaria Panamericana
- D– Análisis de las opciones y los costos de la modernización del Sistema de Información Gerencial de la Oficina Sanitaria Panamericana
- E– Plantilla analítica para vincular los puntos del orden del día con los mandatos institucionales
- F– Proyecto de resolución
- G– Informe sobre las repercusiones financieras y administrativas para la Oficina del proyecto de resolución



Principios rectores

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

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

Contenido

A. INTRODUCCIÓN	1
B. PRINCIPIOS RECTORES FUNDAMENTALES.....	1
B.1. FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN	1
B.2. SIMPLIFICACIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS.....	4
B.3. FUNCIONAR COMO UNA ORGANIZACIÓN MULTILINGÜE.....	5
B.4. ACUERDOS DE ASOCIACIONES FORMALES	6
C. GESTIÓN DE PROGRAMAS.....	7
C.1. FUNCIÓN DE LOS RESULTADOS	7
C.2. EL TRABAJO ACORDADO DE LA ORGANIZACIÓN.....	8
C.3. PLANES DE TRABAJO BIENALES.....	9
C.4. PLANIFICACIÓN COLABORATIVA.....	11
C.5. USO DE RECURSOS ECONÓMICOS	12
C.6. PROGRAMA ANALÍTICO Y MONITOREO FINANCIERO	14
D. FINANCIAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN.....	15
D.1. MANTENIMIENTO DE LA CREDIBILIDAD Y LA CONFIANZA.....	15
D.2. ESTABILIDAD FINANCIERA A LARGO PLAZO	16
D.3. OPERACIÓN EFICIENTE.....	18
D.4. GESTIÓN DEL EFECTIVO Y OPERACIONES DE TESORERÍA.....	19
E. DOTACIÓN DE PERSONAL DE LA ORGANIZACIÓN.....	20
E.1. ALINEACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.....	20
E.2. APTITUDES Y COMPETENCIAS DE LOS FUNCIONARIOS Y LOS EQUIPOS	21
E.3. CONDICIONES DE SERVICIO Y MECANISMOS CONTRACTUALES	22
E.4. FACULTAR A LOS GERENTES Y AL PERSONAL	23
E.5. OBTENCIÓN Y MANTENIMIENTO DE LOS DATOS DE RECURSOS HUMANOS.....	24
F. APOYO OPERATIVO – NÓMINA DE SUELDOS.....	24
F.1. PAGO OPORTUNO DE LOS SUELDOS Y LAS PRESTACIONES	24
F.2. GESTIÓN EFICIENTE DE LOS SERVICIOS DE NÓMINA DE SUELDOS	25
F.3. CAPACIDAD DE RESPUESTA A LOS CLIENTES DE LA NÓMINA.....	25
G. APOYO OPERATIVO – C OMPRAS.....	26
G.1. PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE COMPRAS A LOS ESTADOS MIEMBROS.....	26
G.2. UNA ÚNICA SOLUCIÓN DE COMPRAS	26
G.3. ENFOQUE PROACTIVO DE LAS COMPRAS	26
G.4. HABILITAR UN PROCESO DE COMPRAS EFICIENTE.....	27
H. APOYO OPERATIVO – I NVENTARIO.....	28
H.1. INVENTARIO	28

Contenido (cont.)

I. APOYO OPERATIVO – GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y COMUNICACIONES.....	29
I.1. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y COMUNICACIONES	29
J. APOYO OPERATIVO – GESTIÓN DE VIAJES	30
J.1. PLANIFICACIÓN DE VIAJES Y REUNIONES	30
J.2. SEGUIMIENTO DEL ESTADO DE SOLICITUDES DE VIAJE	31
K. APOYO OPERATIVO – GESTIÓN DE REUNIONES.....	32
K.1. GESTIÓN DE REUNIONES.....	32
L. APOYO OPERATIVO – GESTIÓN DE REGISTROS	33
L.1. GESTIÓN DE REGISTROS	33
M. APOYO OPERATIVO – TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN.....	34
M.1. LA TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN COMO FACTOR CONTRIBUYENTE DE VALOR AGREGADO.....	34
M.2. EFICACIA EN FUNCIÓN DE COSTOS DE LOS SERVICIOS DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN	35
M.3. CONTINUIDAD E INTEGRIDAD DE LOS SERVICIOS DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN	35
N. SUPERVISIÓN Y RENDICIÓN DE CUENTAS.....	36
N.1. SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN	36
N.2. AUDITORÍA.....	37
N.3. EVALUACIÓN INDEPENDIENTE	37
O. GLOSARIO	38
P. GLOSARIO DE SIGLAS.....	45

A. Introducción

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

B. Principios rectores fundamentales

B.1. Fortalecimiento de la gestión

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

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

institucionales será adaptable al cambio mediante un proceso de gobernanza previamente acordado.

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

- B.1.14. La Oficina asegurará el cumplimiento de las decisiones de los Cuerpos Directivos.
- B.1.15. La Oficina establecerá un proceso de gobernanza regional para garantizar que las políticas regionales, los procesos y las reglas institucionales se elaboren y se administren de manera que cumplan con los requerimientos de todos los niveles, y en coordinación con la OMS cuando corresponda.
- B.1.16. Las normas, las políticas y los procedimientos permitirán que las operaciones puedan ampliarse y responder a las exigencias impuestas por las operaciones de emergencia.
- B.1.17. Los informes estarán al alcance de todos los interesados directos (Estados Miembros, donantes y otros asociados) según las normas acordadas.
- B.1.18. Las políticas de conservación y archivo de registros se analizarán y revisarán para garantizar la disponibilidad adecuada de información.
- B.1.19. El Sistema de Información Gerencial de la OSP cumplirá con los requerimientos del Sistema Mundial de Gestión de la OMS.
- B.1.20. El Sistema de Información Gerencial de la OSP permitirá diferencias con las normas, las políticas y los procedimientos de la OMS cuando sea pertinente.
- B.1.21. Cuando se utilice software comercial, la Oficina procurará modificar sus procesos institucionales a fin de utilizar las capacidades intrínsecas y limitar las adaptaciones a la medida para facilitar el apoyo de proveedores y las vías de actualización.
- B.1.22. La interoperabilidad será una meta importante en la modernización del Sistema de Información Gerencial de la OSP.

B.2. Simplificación de los procesos administrativos

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

- B.2.1. Se promoverá la descentralización de la toma de decisiones administrativas de manera que los servicios estén más cerca de las personas que los reciben.
- B.2.2. Se pondrá en marcha un modelo de prestación de servicios que sea eficaz en función de los costos y pertinente para las necesidades de la Oficina.
- B.2.3. Se establecerán indicadores de desempeño para permitir la supervisión de las tareas de apoyo administrativo con relación a las metas acordadas.
- B.2.4. Los servicios administrativos se concebirán para que no estén vinculados a una ubicación geográfica específica, permitiendo así flexibilidad en cuanto al desempeño geográfico.
- B.2.5. Se elaborará y pondrá en marcha un método estándar de determinación de costos para los aspectos pertinentes de planificación y ejecución de programas.
- B.2.6. Se pondrán a la disposición de todo el personal —según sus funciones, responsabilidades y necesidades de aprendizaje— materiales didácticos y orientadores en formatos fáciles de usar.
- B.2.7. Se establecerá un sistema plenamente integrado para garantizar que la información fluya de un proceso a otro. Estos procesos deben apoyar la eliminación de los silos de información y la gestión del cumplimiento de los objetivos institucionales.
- B.2.8. La Oficina adoptará el autoservicio cuando proceda.
- B.2.9. Las partes de los procesos administrativos que no requieran la intervención humana se automatizarán tanto como sea posible.

B.3. *Funcionar como una organización multilingüe*

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

- B.3.1. Habrá una única descripción del alcance total de la estructura orgánica de la Oficina que incluya todas sus tareas y responsabilidades, su interrelación, y su ubicación.
- B.3.2. El apoyo y la coordinación entre entidades dirigirán y coordinarán el trabajo de la Oficina a nivel de país, subregional y regional, respectivamente.
- B.3.3. Al mismo tiempo que se garantiza que el trabajo de la OPS responda y refleje el programa más amplio de la Estrategia de Cooperación en los Países (ECP) aprobada, los planes operativos (planes de trabajo bienales) son elaborados por las entidades de país dentro del programa y presupuesto general, en coordinación con las autoridades nacionales.
- B.3.4. Al mismo tiempo que se garantiza que el trabajo de la OPS responda y refleje el programa más amplio de la Estrategia de Cooperación Subregional (ECS) aprobada, los planes operativos (planes de trabajo bienales) son elaborados por las entidades subregionales dentro del Programa y Presupuesto general, en coordinación con las autoridades subregionales.
- B.3.5. La Oficina coordina las entidades regionales, subregionales y de país para elaborar las políticas y los procedimientos que fundamentarán la manera en que la Oficina trabajará en cada dominio funcional.
- B.3.6. Las entidades de país contribuyen con la formulación de las políticas y los procedimientos regionales para garantizar que respondan a las necesidades y las situaciones del país, y actúen como un enlace importante con el trabajo institucional que se realiza en la Sede.
- B.3.7. Toda la información que deba presentarse a escala mundial o regional estará en inglés.
- B.3.8. La información estará disponible en cualquiera de los cuatro idiomas oficiales de la OPS.

- B.3.9. Las interfaces con el usuario se diseñarán teniendo en cuenta las necesidades de idioma del personal, con el inglés y el español como una prioridad, seguidos del portugués y el francés.

B.4. Acuerdos de asociaciones formales

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

- B.4.1. La relación entre las asociaciones o instituciones y la OPS se administra según las políticas y los principios definidos por la OPS.
- B.4.2. Los servicios administrativos prestados a los socios estarán integrados dentro del modelo institucional para finalidades legales y administrativas según se indique en el acuerdo de servicios administrativos, los términos de referencia o el memorando de entendimiento correspondiente.
- B.4.3. Toda asociación o entidad que esté aprobada por un acuerdo de servicios administrativos o su equivalente usará un marco de presentación de informes acordado por ambas partes.
- B.4.4. El trabajo de las asociaciones que contribuye al logro de los resultados previstos de la OPS y la OMS se verá reflejado en el Plan Estratégico y el Programa y Presupuesto de la OPS con los recursos asociados, y la Oficina informará acerca de esta labor.
- B.4.5. La OPS apoyará al programa de reforma de las Naciones Unidas dentro del contexto general de las necesidades de la OPS a todos los niveles de la Oficina.

C. Gestión de programas

C.1. Función de los resultados

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

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

C.2. El trabajo acordado de la Organización

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

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

- C.2.4. La elaboración del Plan Estratégico y del Programa y Presupuesto se basa en: a) la definición de resultados con indicadores, puntos de comparación y metas durante un quinquenio (el Plan Estratégico) y por un período de dos años (el Programa y Presupuesto), y b) la determinación de los recursos necesarios para obtener los resultados durante dos años (conocida como la determinación de los costos del Programa y Presupuesto). La definición de los resultados conduce el proceso.
- C.2.5. En el Programa y Presupuesto, los presupuestos reflejan los costos para lograr los resultados previstos a nivel regional. Estos costos se determinan al sumar los recursos requeridos por las entidades responsables, en los distintos niveles institucionales, para lograrlos en parte o de manera completa. La preparación del Programa y Presupuesto es un proceso iterativo y consultivo. En el momento de la planificación operativa, la asignación de los presupuestos aprobados se basa en la rendición de cuentas por resultados y la contribución de cada nivel organizacional y entidad del AMPES.
- C.2.6. La planificación de los recursos humanos se basa en los resultados planificados de la Organización. La presupuestación para lograr los resultados incluye los recursos necesarios tanto para el personal como para las operaciones. Durante la planificación operativa, los recursos humanos: a) se planifican junto con los productos a entregarse, b) se costean con respecto al presupuesto asociado a los resultados a nivel de productos y servicios, y c) se reflejan en el plan de trabajo bienal.

C.3. Planes de trabajo bienales

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

- C.3.1. Los planes de trabajo bienales son elaborados por cada entidad del AMPES. Estos planes muestran la rendición de cuentas por resultados (resultados previstos específicos de cada oficina) y representan compromisos para lograr los resultados que contribuirán a alcanzar los resultados declarados en el Plan Estratégico y el Programa y Presupuesto (resultados previstos a nivel regional).
- C.3.2. En la OPS la autoridad y la rendición de cuentas se basan en el marco de rendición de cuentas de la gerencia basada en resultados.

Los gerentes de cada entidad son responsables de los fondos asignados para el trabajo de la entidad institucional que administran y tienen autoridad sobre dichos fondos. Los gerentes de cada entidad son responsables del logro de sus resultados (resultados previstos específicos de cada oficina).

- C.3.3. Los planes de trabajo bienales incorporan el 100% del trabajo y de los recursos de la entidad. Los planes de trabajo bienales se planifican y se aprueban sobre la base de la obtención de los resultados. Cuando sea necesario revisar o modificar los resultados previstos específicos de oficina, se examinarán los planes de trabajo bienales y se presentarán para la aprobación de la Gestión Ejecutiva (EXM por sus siglas en inglés). Cuando sea necesario revisar o modificar los resultados previstos a nivel regional, se revisará el Plan Estratégico de la OPS y se presentará para la aprobación de los Cuerpos Directivos de la OPS.
- C.3.4. Manteniendo la responsabilidad final, los gerentes de las entidades pueden delegar a otros funcionarios (coordinadores de proyectos del AMPES) la autoridad para contraer obligaciones o gastos con respecto a los planes de trabajo bienales aprobados dentro de la delegación de autoridad aplicable y el Reglamento Financiero.
- C.3.5. Las asignaciones se establecen por resultado previsto a nivel regional y resultado previsto específico de cada oficina. De conformidad con las reglas y los reglamentos aplicables: a) el gerente de la entidad tiene la autoridad para hacer cambios y ajustes a las asignaciones en los proyectos del AMPES aprobados; b) el coordinador del proyecto del AMPES tiene la autoridad para hacer cambios en los productos o servicios de su proyecto, y ajustes dentro de las asignaciones aprobadas para el proyecto y en todos los productos y servicios aprobados; y c) un funcionario responsable de los productos y servicios aprobados tiene la autoridad para ajustar las tareas relacionadas con esos productos y servicios.

C.4. Planificación colaborativa

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

C.4.1. Muchos programas traspasan tanto los límites institucionales como los técnicos. Una de las metas de la Oficina consiste en mejorar y facilitar la naturaleza colaborativa de la planificación, la ejecución y el monitoreo.

C.4.2. La labor de la Organización tiene lugar a nivel regional, subregional y de país, bajo la autoridad del gerente de la entidad a ese nivel.

<u>Nivel de trabajo</u>	<u>Autoridad</u>
País	Gerente de la entidad de país (representante de la OPS/OMS)
Subregional	Gerente de la entidad subregional
Regional	Gerente de la entidad regional (Director, integrantes de la Gestión Ejecutiva, jefes de algunas oficinas de la Gestión Ejecutiva y gerentes de área)

C.4.3. Los planes de trabajo bienales de país, subregionales y regionales representan la labor completa que realizará la OPS en su conjunto a ese nivel. La parte esencial del trabajo es planificada y administrada por la entidad correspondiente y puede incluir aportes de otras entidades de los diferentes niveles, que contribuyan a ese plan (o se vean afectadas por él). Por este motivo, cada plan de trabajo bienal en un nivel particular reúne todo el trabajo de todos los demás planes de trabajo bienales pertinentes, lo que permite obtener un panorama de todo el trabajo planificado con relación a un nivel o entidad específicos.

C.4.4. Los representantes son directamente responsables de toda la colaboración en el país. De igual manera, los gerentes de las entidades subregionales son directamente responsables de toda la colaboración subregional. Los gerentes de las entidades regionales son directamente responsables de toda la colaboración regional relacionada con los temas bajo su responsabilidad. Tales

actividades se planificarán, presupuestarán y administrarán a través del plan de trabajo bienal de la entidad, que está bajo la responsabilidad y autoridad del gerente de la entidad respectiva.

- C.4.5. El trabajo en apoyo directo de una entidad que sea planificado y ejecutado por otras entidades de los diferentes niveles de la Organización se incluirá en los planes de trabajo bienales pertinentes sólo después de la consulta formal y la aprobación del gerente de la entidad interesada (dueña del trabajo).
- C.4.6. El trabajo de una entidad que apoya directamente el trabajo de otra debe incluirse en el plan de trabajo bienal de ambas entidades, una como “contribuyente” y la otra como “dueña” de la actividad, respectivamente. Sin embargo, los recursos correspondientes (humanos o económicos) sólo se deben reflejar en el plan de trabajo bienal de la entidad que sufraga el costo. Si más de una entidad sufraga un costo, el plan de trabajo bienal de cada entidad debe incluir sólo el presupuesto de su porción de dicho costo.

C.5. *Uso de recursos financieros*

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

- C.5.1. Los recursos financieros se administran según las prioridades y las necesidades de la OPS según se establece en el Plan Estratégico y el Programa y Presupuesto, y deben ser aprobados por los Cuerpos Directivos.
- C.5.2. Todos los recursos financieros se administran de una manera integrada y uniforme, independientemente de su procedencia. Los recursos financieros se planifican, presupuestan y gastan en el marco de los planes de trabajo bienales aprobados de la misma manera uniforme.
- C.5.3. El Programa y Presupuesto es esencialmente un convenio firmado con los Estados Miembros que rige las intervenciones planificadas y el presupuesto respectivo, y que proporciona la orientación para la asignación y la ejecución de las contribuciones voluntarias. Las iniciativas de movilización de recursos están orientadas a obtener el financiamiento total del Plan Estratégico.

- C.5.4. Las contribuciones voluntarias se registran y se administran según las disposiciones establecidas en un acuerdo formal, incluidas las fechas de terminación, los requisitos en materia de informes y el objetivo para el cual fueron proporcionadas. Las contribuciones voluntarias que establecen requisitos específicos de presentación de información a los socios con respecto a los presupuestos o planes particulares o que se controlan según fechas específicas se contabilizarán individualmente como contribuciones específicas (contribuciones voluntarias destinadas a fines específicos).
- C.5.5. Las contribuciones voluntarias que se pueden usar de manera flexible para un propósito amplio dado, como un objetivo estratégico o un resultado previsto a nivel regional, y que no requieren que se presente información por separado con respecto a otros fondos destinados al mismo fin, se deben mancomunar con otros fondos del mismo propósito para facilitar un nivel más alto de asignación, planificación y presentación de información. Todas las contribuciones voluntarias recibidas se registrarán como no específicas a menos que exista una razón clara para hacerlo de otro modo (contribuciones voluntarias no destinadas a fines específicos).
- C.5.6. Cuando la Oficina administra fondos simplemente en nombre de otras partes (incluidos los fondos para suministros, los fondos administrados en nombre de asociaciones y los fondos administrados en nombre de otros organismos de las Naciones Unidas), estos se contabilizarán claramente fuera del marco de resultados. La fijación de criterios claros permitirá que tales fondos sean excluidos del presupuesto para los resultados y no se mostrarán los gastos reales contra los presupuestos para resultados.

C.6. Programa analítico y monitoreo financiero

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

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

D. Financiamiento de la Organización

D.1. Mantenimiento de la credibilidad y la confianza

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

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

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

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

D.2. Estabilidad financiera a largo plazo

Estabilidad financiera de la Organización a largo plazo.

- D.2.1. La planificación y la presentación de información financiera vincularán la información financiera con el Programa y Presupuesto y la responsabilidad institucional. La información para la planificación financiera de los fondos de toda procedencia estará disponible de una manera integrada. La Oficina debe producir informes para satisfacer las necesidades reglamentarias, de gestión y operativas.

- D.2.2. Se permitirán las transacciones financieras en varias monedas. Estas transacciones se convertirán a la moneda funcional (dólar de los Estados Unidos). Los activos y pasivos se revalorarán periódicamente.
- D.2.3. De conformidad con las Normas Contables Internacionales para el Sector Público, se deben apartar fondos para enfrentar pasivos futuros conocidos. Las acumulaciones se deben separar por días acumulados de vacaciones anuales, subsidio de educación, licencia en el país de origen, seguro de enfermedad del personal y costos de repatriación.
- D.2.4. Se debe establecer una reserva para las deudas incobrables con respecto a las contribuciones voluntarias. (Por ejemplo, esta reserva estará financiada por los ingresos provenientes de los gastos de apoyo a programas y se ajustará periódicamente sobre la base de los saldos pendientes de las cuentas por cobrar. La anulación en libros de las deudas incobrables también se cargará contra los ingresos de gastos de apoyo a programas y se la señalará en el informe financiero.)
- D.2.5. Al final del ejercicio presupuestario bienal, el saldo no gastado de la porción financiada de las asignaciones del presupuesto ordinario y programa se transferirá a una cuenta de excedente presupuestario. La disposición de estos fondos se determinará en conformidad con el Reglamento Financiero.
- D.2.6. Al vencer un acuerdo financiado con contribuciones voluntarias, todo saldo no utilizado será devuelto al donante a menos que exista un acuerdo por escrito que le permita a la Oficina transferir los fondos sin usar a otro proyecto o ejercicio financiero.
- D.2.7. Se debe poner a disposición el presupuesto del bienio posterior durante el ejercicio financiero en curso, cuando corresponda, a fin de que se puedan obligar los fondos para contratos o servicios a ser entregados en el bienio posterior.
- D.2.8. Los ingresos por concepto de inversiones serán asignados a los fondos o proyectos designados por el Director sobre la base de los saldos en caja a fin de mes.

D.3. Operación eficiente

Operaciones eficientes para movilizar y utilizar los fondos.

- D.3.1. Las cuotas, contribuciones y, en especial, los fondos no asignados a proyectos, serán otorgados a la entidad pertinente por medio de un proceso único y uniforme, independientemente de la procedencia de los fondos.
- D.3.2. El financiamiento de los planes de trabajo bienales será iniciado y administrado por las entidades respectivas.
- D.3.3. Los datos de gastos de las transacciones financieras estarán disponibles en toda la Oficina en tiempo real para las transacciones económicas. Cuando sea adecuado, también se dispondrá de acceso a todos los detalles de gasto de las entidades a nivel regional, subregional y de país. Se dispondrá de la capacidad de profundizar en la información para investigar transacciones. Se tomarán las medidas apropiadas para proteger la información confidencial.
- D.3.4. La información financiera integrada estará disponible en toda la Oficina. Esta información estará disponible en diversas dimensiones, incluido el agrupamiento por nivel regional, subregional y de país.
- D.3.5. Los costos de personal, incluidos los sueldos, reajustes por lugar de destino, subsidios de educación, viajes oficiales, seguro de enfermedad del personal y jubilación, se cargarán al proyecto correspondiente sobre la base de los costos totales devengados asociados con los respectivos puestos. Los sueldos y las prestaciones estarán en consonancia con los prescritos por el régimen común de las Naciones Unidas de sueldos y subsidios, así como los costos establecidos en el análisis de la Oficina de los requisitos de acumulación.
- D.3.6. Se armonizarán los procesos financieros en toda la Oficina. La Oficina aplicará los procedimientos financieros que sean las “mejores prácticas” en todos los lugares de destino.
- D.3.7. Las facturas se pagarán en la misma moneda que la orden de compra. Las órdenes de compra se pagarán en la misma moneda

del contrato. En casos excepcionales, se permitirá cierta flexibilidad para convertir la moneda.

- D.3.8. En aquellos casos en los que los costos se puedan determinar claramente (por ejemplo, suministros y gastos de imprenta), se debe hacer un cargo directo a la entidad que recibe los productos o servicios.
- D.3.9. Todos los contratos o compras de productos o servicios (incluidos los contratos que no son de plantilla) se liquidarán según la política de reconocimiento de gastos (principio de la entrega).
- D.3.10. El reembolso de gastos, incluidos los beneficios del personal no relacionados con el sueldo, se procesará usando un proceso único y uniforme.

D.4. Gestión del efectivo y operaciones de tesorería

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

- D.4.1. Se dispondrá de previsiones de flujo de caja y de riesgo cambiario. La notificación en línea permitirá la concentración del efectivo, lo que reducirá la pérdida de ingresos por fondos improductivos. Se facilitará el control de los riesgos operativos de las inversiones y del riesgo cambiario por medio de la notificación de posiciones en línea para la revisión gerencial sobre la base de la proyección detallada del flujo de caja. La disponibilidad de datos integrales sobre operaciones bancarias mundiales estará disponible en forma centralizada y brindará apoyo a una gestión más eficaz en función de los costos de las relaciones bancarias.
- D.4.2. Todos los archivos de pago deben ir directamente de los submayores como cuentas por pagar o nómina de sueldos a los bancos, tras la aprobación de Tesorería.

- D.4.3. Todas las transacciones que no se encuentren en dólares de los Estados Unidos se convertirán en la fecha de la transacción usando el tipo de cambio de las Naciones Unidas prevaleciente. Los saldos de activos y pasivos remanentes a fin de mes serán revaluados usando el tipo de cambio de las Naciones Unidas en efecto en el primer día del siguiente mes.
- D.4.4. Ganancias y pérdidas por el tipo de cambio. 1) Compras: las ganancias y las pérdidas por el tipo de cambio en las que se incurra desde el momento en que se creó la orden de compra hasta el momento en que se recibe la factura y se la registra en los sistemas institucionales de compras y finanzas se cargarán directamente al proyecto. Las ganancias y las pérdidas por el tipo de cambio de todas las fuentes aplicables de tipos de cambio, desde el momento en que la factura se registra en las cuentas por pagar hasta el momento en que la factura se liquida (se paga), serán manejadas de forma centralizada. 2) Cuentas por cobrar: se cargará directamente el valor del dólar constante de todos los fondos pendientes.

E. Dotación de personal de la Organización

E.1. Alineación de los recursos humanos

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

- E.1.1. Para obtener los resultados previstos de sus programas, los gerentes deben elaborar un plan de recursos humanos vinculado al plan de trabajo bienal y actualizado en dicho plan según sea necesario, que represente la posición y los componentes de personal del plan de trabajo bienal.
- E.1.2. El plan de recursos humanos consta de puestos y tareas, que serán definidos por funciones. Existirá un esquema claro de la función, las características, la duración, el financiamiento, las responsabilidades y las competencias necesarias, e información pertinente que vincule el plan de recursos humanos con la cadena de resultados y los planes de trabajo.
- E.1.3. El plan de recursos humanos se presupuestará sobre la base de costos estándares y se conciliará con los presupuestos aprobados. Los funcionarios serán nombrados en los puestos o tareas siempre

y cuando se disponga del financiamiento correspondiente. El personal de otro tipo se presupuestará sólo contra los costos de los productos y servicios.

- E.1.4. Con la orientación y ayuda del asesor de recursos humanos, el gerente: 1) definirá, por medio del plan de recursos humanos, medidas relacionadas con las prioridades de contratación, actividades de reclasificación, administración de contratos y cambios en la situación del personal; 2) supervisará y revisará el plan de recursos humanos para adaptarlo a los cambios en las prioridades programáticas, el financiamiento y la disponibilidad de la fuerza laboral.
- E.1.5. Los arreglos contractuales del personal (por ejemplo, nombramientos continuos, de plazo fijo y temporales) y del personal que no es de plantilla (por ejemplo, personal de ministerios, acuerdos de servicios especiales, empleados sujetos a condiciones locales, agencias de empleo temporal, etc.) servirán para satisfacer las necesidades programáticas y operativas de la Organización.

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

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

- E.2.1. Las competencias se incorporarán en todos los procesos de recursos humanos para que constituyan una parte integral de la planificación, la contratación, el aprendizaje y desarrollo, el desempeño del personal y las actividades de reasignación.
- E.2.2. Se crearán y se mantendrán listas de candidatos a fin de permitir y facilitar la selección y la contratación de personal.
- E.2.3. Con la orientación y la asistencia de un asesor de recursos humanos, el gerente garantizará por medio del proceso de contratación y selección que todos los funcionarios tengan las aptitudes y las competencias necesarias para la Organización.
- E.2.4. Los gerentes velarán por que las aptitudes y las competencias del personal existente mejoren continuamente por medio de la gestión del desempeño, el aprendizaje y el desarrollo.

- E.2.5. Se harán converger tanto las necesidades de aprendizaje esenciales como las relacionadas con los programas para apoyar los objetivos estratégicos y operativos de la Organización.
- E.2.6. La evaluación del desempeño permitirá a los gerentes evaluar a los funcionarios en relación con los objetivos acordados, las competencias y las necesidades de desarrollo.
- E.2.7. Las oportunidades de desarrollo profesional, incluidas la rotación y la movilidad, permitirán que el personal haga planes, organice y explore metas de desarrollo profesional personal en un entorno favorable.
- E.2.8. Para facilitar la asignación del personal, la información sobre puestos, los requisitos del personal para rotaciones y movilidad, y las competencias del personal estarán a disposición de los encargados de adoptar las decisiones.

E.3. Condiciones de servicio y mecanismos contractuales

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

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

E.4. Facultar a los gerentes y al personal

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

- E.4.1. Los procesos de recursos humanos se armonizarán y simplificarán para apoyar tanto la administración centralizada como la descentralizada.
- E.4.2. La iniciación y la modificación de las acciones de recursos humanos se descentralizarán a los gerentes y al personal en la mayor medida posible, siempre que esto sea compatible con el procesamiento eficaz de recursos humanos, el marco de rendición de cuentas general, la delegación de autoridad y el plan de recursos humanos autorizado.
- E.4.3. El personal podrá ver y actualizar sus datos personales y acceder a la información sobre sus derechos, prestaciones y detalles de asignación. Los datos personales actualizados por los funcionarios serán validados según corresponda.
- E.4.4. Los gerentes tendrán acceso a la información pertinente relacionada con los funcionarios y el trabajo del personal que ellos supervisan.
- E.4.5. Los gerentes y el personal serán considerados responsables de las acciones de recursos humanos que tienen a su cargo y sobre las cuales tienen autoridad.
- E.4.6. El Área de Gestión de Recursos Humanos vigilará las acciones de recursos humanos iniciadas por los gerentes y los funcionarios para confirmar que estén de acuerdo con el Reglamento y Estatuto del Personal, las normas y los procedimientos de recursos humanos.
- E.4.7. El personal en las representaciones y los centros panamericanos responsable de la administración de acciones de recursos humanos (representantes, administradores y puntos focales de recursos humanos) tendrá la capacitación e información necesarias para desempeñar eficazmente esta función.

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

Obtención y mantenimiento de los datos de recursos humanos.

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

F. Apoyo operativo-Nómina de sueldos

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

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

- F.1.1. El equipo de nómina de sueldos administrará los cálculos y los desembolsos de sueldos de los funcionarios con nombramiento continuo, de plazo fijo y temporal, en conformidad con el Reglamento y Estatuto del Personal de la OPS y el sistema de las Naciones Unidas.
- F.1.2. El alcance de las personas que recibirán su pago por el sistema de nómina de sueldos se ampliará al número máximo de tipos de funcionarios, según corresponda.
- F.1.3. El equipo de nómina de sueldos será responsable del pago exacto de los elementos ordinarios que componen el sueldo, de las horas extraordinarias y los retroactivos, así como de los descuentos voluntarios e involuntarios y los reembolsos con respecto al

sueldo. Se usarán las reglas comunes y mundiales para el procesamiento de las prestaciones, según corresponda.

- F.1.4. El equipo de nómina de sueldos procesará automáticamente los beneficios en varias monedas y efectuará el pago en varias monedas, en conformidad con la política de las Naciones Unidas y la Comisión de Administración Pública Internacional (CAPI).
- F.1.5. Los funcionarios tendrán acceso a un mecanismo de adelanto de sueldo en conformidad con el Reglamento y Estatuto del Personal.
- F.1.6. El equipo de nómina de sueldos procesará los pagos programados al personal (es decir, mensualmente) en el día acordado y procesará el pago de todos los pagos especiales de manera oportuna.
- F.1.7. El equipo de nómina de sueldos podrá procesar independientemente categorías lógicas de personal, sin importar su ubicación geográfica.

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

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

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

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

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

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

G. Apoyo operativo-Compras

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

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

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

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

G.2. Una única solución de compras

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

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

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

G.3. Enfoque proactivo de las compras

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

G.3.1. Los gerentes de cada entidad elaborarán un cálculo de la demanda, cuando corresponda, conjuntamente con la oficina de Compras, para tener en cuenta los temas fundamentales de la misión, productos en gran volumen y la demanda global consolidada.

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

G.4. *Habilitar un proceso de compras eficiente*

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

- G.4.1. Se armonizarán y simplificarán los diversos procesos de compras por medio de un modelo que centralice la administración y las tareas de apoyo para las compras internacionales y las compras de los fondos. Se descentralizarán las solicitudes y las compras locales hasta el nivel de delegación de autoridad correspondiente.
- G.4.2. En caso de que se declare una emergencia, se aplicarán los procedimientos especiales de compras.
- G.4.3. Las compras responderán a las necesidades programáticas y cumplirán con el Reglamento Financiero y las Reglas Financieras. Los procesos de compras se integrarán plenamente con los procesos financieros y, donde corresponda, con los procesos de inventario y de activos fijos, teniendo en cuenta que todas las compras se inician a partir de un plan de trabajo bienal.

- G.4.4. Se proporcionará un proceso único de autoservicio que sea “fácil de usar” para que los usuarios se ocupen de hacer el pedido, obtener la aprobación y hacer el seguimiento.
- G.4.5. Se proporcionará a los usuarios la capacidad para hacer el seguimiento del estado de las transacciones que han iniciado o aprobado, y se creará un procedimiento eficaz para cuestiones que surjan en relación con tales transacciones.
- G.4.6. El embarque y envío, si bien no representan una actividad central de la Oficina, son un requisito central y un factor de éxito crucial para su capacidad de ejecutar programas técnicos de salud. El embarque será administrado por proveedores siempre que sea posible y administrado por la entidad de compras en todos los demás casos.

H. Apoyo operativo-Inventario

H.1. Inventario

Operaciones de inventario.

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

I. Apoyo operativo-Gestión del conocimiento y comunicaciones

I.1. Gestión del conocimiento y comunicaciones

Gestión del conocimiento y comunicaciones.

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

- I.1.7. Se promoverán y ampliarán los nexos y la interoperabilidad entre las fuentes de información en materia de salud pública dentro y fuera de la Oficina, según sea apropiado.
- I.1.8. Se promoverá la producción descentralizada de los productos de información científica que hayan demostrado observar las normas más altas de calidad y que también sean conformes a procedimientos eficaces en función de los costos.
- I.1.9. El personal técnico de la OPS cooperará con los países en el fortalecimiento de las políticas de gestión del conocimiento y de comunicación, así como de su capacidad para apoyar la meta de Salud para Todos.
- I.1.10. Las propuestas de nuevas publicaciones técnicas serán examinadas por un comité de publicaciones de la Oficina a fin de garantizar que estén de acuerdo con las políticas de la OPS, reflejen sus prioridades, satisfagan las necesidades de los Estados Miembros, hayan sido adecuadamente arbitradas y contengan información que sea relevante a largo plazo.
- I.1.11. Los originales aceptados para su publicación se someterán a un proceso de edición riguroso que observe las normas de la industria a fin de garantizar que la publicación final sea de la más alta calidad, tanto técnica como editorial.
- I.1.12. El contenido publicado por la Oficina se clasificará e indizará usando una taxonomía oficial de la OPS.

J. Apoyo operativo-Gestión de viajes

J.1. Planificación de viajes y reuniones

Planificación anticipada de viajes y reuniones.

- J.1.1. Todos los planes de viaje del personal serán registrados por el funcionario (normalmente con una antelación de tres meses o tan pronto como se los planifique), aprobados, vinculados a un plan de trabajo y, cuando corresponda, vinculados a una reunión programada.
- J.1.2. La entidad de Gestión de Recursos Humanos (HRM) establece y administra las normas y los procedimientos relacionados con los

viajes reglamentarios, como un beneficio definido del personal. Los viajes reglamentarios serán registrados por el funcionario o el departamento iniciador, y se aprobarán y vincularán a un plan de trabajo. Los gastos de viajes reglamentarios se acumularán mensualmente como un gasto salarial.

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

J.2. Seguimiento del estado de solicitudes de viaje

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

- J.2.1. Todas las entidades de la Oficina tendrán acceso a la información consolidada de todo viaje en comisión de servicio.
- J.2.2. Se simplificarán y armonizarán los procesos para administrar los diversos tipos de viajes tanto en comisión de servicio como reglamentarios.
- J.2.3. Los sistemas automatizados que prestan apoyo a la gestión de los viajes deben permitir a los contratistas individuales de servicios que viajan en nombre de la Oficina incluir sus planes de viaje y costos detallados en sus acuerdos contractuales, según sea necesario. Los contratistas individuales de servicios serán responsables de sus propios arreglos de viajes.
- J.2.4. Los sistemas automatizados que prestan apoyo a los viajes deben permitir que las autorizaciones de viaje sean presentadas al gerente de la entidad de la cual depende el viajero para su aprobación antes de que pueda comenzar el viaje. Se necesita certificación del dueño del presupuesto de viaje cuando este no es el mismo gerente de la entidad. Los gerentes de entidad de las representaciones deben ser informados de todo viaje a su país de responsabilidad antes de que comience tal viaje.
- J.2.5. Los funcionarios permanentes y temporarios y los participantes tendrán acceso a un adelanto o a una tarjeta de crédito de la OPS, según sea su relación laboral con la OPS, antes del comienzo del viaje.

- J.2.6. Al finalizar el viaje, el funcionario presentará un informe de viaje electrónico en un repositorio central que permitirá encontrar cualquier diferencia entre el viaje planificado y el real. Todo pago o reembolso adicional se calculará y contabilizará automáticamente. Los gerentes de entidad (o equivalente) son responsables de garantizar que el viaje del personal se realice según lo previsto o sea modificado, y que los informes de viaje se preparen y registren oportunamente.
- J.2.7. El viaje se realizará sobre la base de los contratos negociados previamente (por ejemplo, con respecto a hoteles y tarifas), de haberlos.
- J.2.8. El viaje se integrará plenamente con los procesos de gestión de programas, compras, finanzas, recursos humanos, servicios médicos y de acreditación de seguridad, reconociéndose que todos los viajes se inician a partir de un plan de trabajo.

K. Apoyo operativo-Gestión de reuniones

K.1. Gestión de reuniones

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

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

L. Apoyo operativo-Gestión de registros

L.1. Gestión de registros

Gestión de registros

- L.1.1. Los registros se gestionarán según normas, reglas y procesos documentados que abordarán el ciclo de vida completo de los documentos, incluida su conservación, recuperación, preservación a largo plazo y eliminación.
- L.1.2. El objetivo general de la gestión integrada de registros de la Oficina consiste en: a) administrar y proteger la integridad de los registros y archivos en una forma accesible, inteligible y utilizable por el tiempo en que tengan utilidad o valor continuos, compatible con el cronograma de conservación de registros, y b) hacer que estén disponibles en el formato apropiado, según sea necesario.
- L.1.3. La modernización del Sistema de Información Gerencial de la Oficina Sanitaria Panamericana incluirá un componente de gestión de registros a fin de permitir que los registros y los documentos sean administrados, se puedan realizar búsquedas en ellos y sean accesibles en toda la Oficina y (según corresponda) para los socios a escala mundial.
- L.1.4. La gestión de registros garantizará la integridad adecuada de los documentos y archivos para apoyar el uso correcto de tal información, la supervisión, la rendición de cuentas y las auditorías necesarias.
- L.1.5. La gestión de registros dentro del Sistema de Información Gerencial de la Oficina Sanitaria Panamericana garantizará la accesibilidad de los documentos a la vez que cumplirá con todos los requisitos de privacidad y confidencialidad. Los documentos confidenciales se protegerán y el grado de seguridad reflejará la confidencialidad e importancia del contenido.
- L.1.6. Cuando los documentos sean migrados por cambios en la tecnología, las pruebas preservadas seguirán siendo auténticas y exactas.
- L.1.7. En la mayor medida posible, los documentos se conservarán en formato electrónico para facilitar su gestión, comprobación,

aprobación y accesibilidad, y se integrarán con los diversos sistemas que brindan apoyo a los procesos administrativos.

- L.1.8. La Oficina creará y mantendrá la capacidad técnica para obtener, preservar, describir, acceder y eliminar apropiadamente todo documento o registro electrónico.
- L.1.9. Se reducirá al mínimo el almacenamiento redundante de los documentos.

M. Apoyo operativo-Tecnología de la información

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

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

- M.1.1. Una función de gobernanza de tecnología de la información proporcionará orientación para que los servicios de información y tecnología brinden el valor deseado en apoyo de las necesidades programáticas y de gestión de la Oficina de una manera sostenible y asequible. De conformidad con los catálogos de servicio, las metas de nivel de servicio acordadas y los procesos de gobernanza sostenidos, los interesados directos tendrán una clara comprensión de: a) qué esperar de la entidad de tecnología y servicios de la información a nivel regional, subregional y de país, b) cómo se distribuyen y financian los costos, y c) a qué iniciativas brinda apoyo la entidad de servicios y tecnología de la información.
- M.1.2. La entidad de servicios y tecnología de la información ayudará a las unidades orgánicas a cumplir su misión mediante la aplicación innovadora y eficaz en función de los costos de la tecnología de la información y la comunicación (TIC). La implementación de los servicios y productos de TIC estará orientada a la institución, en respuesta a las necesidades y prioridades de la Organización establecidas por los responsables institucionales.

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

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

- M.2.1. La infraestructura, la arquitectura de aplicaciones, los procesos de gestión y los servicios compartidos de tecnología de la información y la comunicación se simplificarán y consolidarán donde fuese aconsejable en los aspectos técnico, de gestión y económico. La entidad de servicios y tecnología de la información establecerá una cultura de diligencia y permanecerá como un proveedor eficaz y receptivo cuya participación activa sea buscada por la Organización.
- M.2.2. Se promoverá y aumentará el uso del autoservicio para la provisión de los servicios de tecnología de la información y de la comunicación, cuando sea posible.
- M.2.3. Los procesos institucionales se seguirán automatizando mediante la introducción de sistemas que reduzcan la necesidad de intervención humana, disminuyan los costos de transacción, aumenten la velocidad o garanticen la uniformidad de la ejecución.
- M.2.4. La entidad de servicios y tecnología de la información aprovechará la computación de bajo costo para reducir los costos de las operaciones de tecnología de la información y la comunicación, tales como la consolidación de centros de datos y la operación en ubicaciones más económicas, al tiempo que cumple con los niveles de servicio acordados.

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

- M.3.1. La entidad de servicios y tecnología de la información servirá de custodio fidedigno de los activos de información de la OPS albergados por la Oficina, preservando la confidencialidad, la integridad y la disponibilidad de la información de la OPS de manera compatible con la Política de seguridad de la información de la OPS.

- M.3.2. Los titulares de convenios de la Oficina con organismos externos serán responsables de garantizar que los sistemas que no son albergados por la Oficina reúnan las condiciones contractuales.
- M.3.3. La entidad de servicios y tecnología de la información establecerá un nivel apropiado de continuidad del funcionamiento del servicio de computación que provee, de acuerdo con las expectativas de la Organización, la tolerancia a los riesgos y la necesidad de asequibilidad.

N. Supervisión y rendición de cuentas

N.1. Seguridad de la información

Seguridad de la información

- N.1.1. La información es un activo que tiene valor para la Organización y debe estar protegida apropiadamente.
- N.1.2. La seguridad de la información se debe integrar con la estrategia institucional general de la Oficina.
- N.1.3. El objetivo de la seguridad de la información es preservar su confidencialidad (que solo sea accesible para los usuarios autorizados), su integridad (que no pueda ser modificada sin autorización o de manera involuntaria) y su disponibilidad (que se pueda acceder a ella cuando sea necesario).
- N.1.4. Se debe garantizar la continuidad de los sistemas de información y la infraestructura de tecnología de la información en apoyo de los servicios fundamentales en caso de una interrupción de las operaciones de la Organización.
- N.1.5. Un componente clave de la seguridad de la información es el conocimiento por parte de los usuarios y dueños institucionales de las directrices, normas y procedimientos de seguridad de la información electrónica de la OPS.
- N.1.6. La Oficina velará proactivamente por la seguridad de las redes, los sistemas, las aplicaciones y los activos de información de la Organización, mediante procesos de gestión de riesgos.

- N.1.7. Los cambios en los sistemas y la información estarán sujetos a auditorías.
- N.1.8. Las autorizaciones a usuarios en los sistemas de información de la Oficina garantizarán la separación de las responsabilidades.
- N.1.9. Los dueños institucionales de los sistemas de información tendrán la autoridad para decidir quién tiene acceso a qué información.

N.2. Auditoría

- N.2.1. La información contable y operativa estará a plena disposición de los auditores para facilitar la supervisión y la auditoría de las funciones de contabilidad.
- N.2.2. El sistema permitirá la identificación y el seguimiento de los mecanismos de comprobación de las transacciones y de otro tipo de información.
- N.2.3. Un énfasis renovado en la gestión y la rendición de cuentas acompañará el cambio desde la aprobación previa de las transacciones hasta el examen retrospectivo.

N.3. Evaluación independiente

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

O. Glosario

Apoyo operativo (en el contexto de la Oficina)

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

Autoservicio

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

Compras

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

Coordinador de proyecto (AMPES)

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

Cuerpos Directivos

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

Deuda incobrable

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

Entidad

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

Flujo de trabajo electrónico

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

Función básica

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

Función instrumental

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

movilización de recursos, compras, gestión de recursos humanos, gestión financiera, etc.

Gestión

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

Gestión de programas

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

Gestión de registros

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

Los registros pueden considerarse como información que tiene valor operativo, legal, fiscal, vital o histórico. Los registros incluyen el material que a) es creado o recibido por la OPS en relación con su mandato o la conducción de sus funciones, b) se preserva o es apropiado para la preservación por parte de la OPS como datos probatorios de las funciones, normas, decisiones, procedimientos, operaciones u otras actividades de la organización, o c) se retiene debido al valor de información de tales registros. Los registros pueden consistir en libros, artículos, mapas, fotografías, material procesable por computadora u otro material de documentación, independientemente de su forma o características físicas. Un registro puede contener uno o varios documentos o elementos de

apoyo. Por ejemplo, un registro de una obligación incluiría el documento de obligación legal y su material de respaldo.

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

Gobernanza regional

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

Interoperabilidad

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

Objetivo estratégico

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

Oficina

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

Plan de trabajo bienal

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

Resultado previsto a nivel de la Organización (RPO)

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

Resultado previsto a nivel regional (RPR)

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

Resultado previsto específico de cada oficina (RPEO)

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

Silo

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

Sistema de gestión

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

Sistema de Gestión Institucional

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

Sistema de Información Gerencial

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

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

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

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

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

Sistema Mundial de Gestión

El Sistema Mundial de Gestión (GSM) es el sistema con el cual la OMS gestiona e integra funciones básicas e instrumentales. El GSM es un sistema automatizado de gestión de la información basado en el Oracle E-Business Suite. Este sistema se fundamenta en una sola base de datos integrada y compartida, con procesos institucionales armonizados entre todos los niveles de la OMS en las áreas de recursos humanos, nómina de sueldos, presupuesto, finanzas, adquisiciones, viajes y gestión de programas. Un objetivo clave del Sistema Mundial de Gestión es eliminar los retrasos financieros y los silos de información al permitir que los países, las regiones y la sede colaboren en una sola base de datos.

P. Glosario de siglas

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



Comparación entre los principios rectores

**del Sistema de Información Gerencial de la
Oficina Sanitaria Panamericana y de la
Organización Mundial de la Salud**

Introducción

1. Al establecer el rumbo para la modernización del Sistema de Información Gerencial de la Oficina Sanitaria Panamericana (PMIS), el Comité del PMIS definió un conjunto de principios rectores (anexo A). Estos principios fueron presentados al Subcomité de Programa, Presupuesto y Administración del Comité Ejecutivo para que los examinara en su cuarta sesión, en marzo del 2010.

2. En esta sesión, el Subcomité de Programa, Presupuesto y Administración observó las semejanzas entre los principios rectores definidos por la Oficina Sanitaria Panamericana y los de la Organización Mundial de la Salud. Dado que la Oficina había basado sus principios rectores en los anteriormente publicados por la OMS, se esperaba que existieran estas semejanzas. En aras de la claridad, el Subcomité solicitó a la Oficina especificar en forma más explícita las diferencias entre los dos conjuntos de principios. En consecuencia, la Oficina elaboró la comparación que se presenta en este anexo.

3. Posteriormente, este anexo fue examinado conjuntamente por la Oficina y la OMS, y los comentarios y las observaciones de la OMS se incorporaron en una nueva columna (G) donde se señalan las repercusiones sobre el diseño de un sistema ERP.

4. Como se puede observar en el cuadro presentado a continuación, la comparación entre los principios de la Oficina y los de la OMS se ha organizado por área funcional. Aparece una entrada en el cuadro solo cuando hay una diferencia entre los dos conjuntos de principios. En cada entrada, las columnas del cuadro indican lo siguiente: a) el área de la brecha; b) el área funcional representada; c) el principio rector de la Oficina al que se hace referencia; d) el principio rector de la OMS al que se hace referencia; e) la descripción de la diferencia; f) la interpretación de la repercusión institucional, si la hay, y g) las observaciones de la OMS en respuesta a las diferencias y las repercusiones sobre el sistema ERP.

5. El grado de detalle de esta comparación tiene por objeto responder a la solicitud del Subcomité de Programa, Presupuesto y Administración de que se definieran más claramente las diferencias entre los dos conjuntos de principios. Dado que muchas de las diferencias son menores, esta comparación no debe usarse para medir la magnitud de las diferencias entre la Oficina y la OMS. No obstante, hay algunas diferencias importantes, como las siguientes:

- B.1.1 El apoyo a la misión de la OPS (además de la misión de la OMS)
- B.1.20 La capacidad de diferir de las reglas, normas y procedimientos de la OMS, cuando proceda
- B.1.21 El objetivo de usar las capacidades intrínsecas del software siempre que sea posible, en lugar de hacer modificaciones y adiciones

- B.3.9 Las necesidades de idioma, incluidos los idiomas de la Región de las Américas no planificados para el Sistema Mundial de Gestión
- G.1.1 La prestación de cooperación técnica y servicios de compras a los Estados Miembros

6. El resultado más evidente de este ejercicio es que los principios rectores de la Oficina tienen un alcance mayor que los principios rectores de la OMS. La Oficina ha establecido principios relacionados con el inventario, la gestión del conocimiento, la gestión de registros, la seguridad de la información, la auditoría y la evaluación independiente, que no han sido abordados por la OMS. Esto refleja el hecho de que en las iniciativas de modernización de la Oficina se han evaluado otras experiencias en relación con los sistemas ERP y se han propuesto objetivos más amplios, necesarios para conseguir que se potencien al máximo los beneficios generados por la inversión.

Comparación entre los principios rectores del Sistema de Información Gerencial de la OSP y de la OMS

A) Área de la brecha	B) Área funcional	C) Referencia de la Oficina	D) Referencia de la OMS	E) Descripción de la brecha	F) Repercusión institucional	G) Repercusión sobre el diseño de un sistema ERP - Observaciones de la OMS
Fortalecimiento de la gerencia	TODAS	B.1.1: Todos los componentes y las actividades relacionados con la modernización del Sistema de Información Gerencial de la OSP deberán apoyar la misión de la Organización.	No corresponde	Exclusiva de los principios rectores de la Oficina	Mantenimiento de la gobernanza de la OPS	NINGUNA: Principio general que no repercute directamente en el sistema ERP
Fortalecimiento de la gerencia	TODAS	B.1.2: El Sistema de Información Gerencial de la OSP garantizará que las necesidades de gestión institucional de los usuarios programáticos y administrativos de la Oficina en las entidades regionales, subregionales y de país cuenten con el apoyo adecuado.	No corresponde	Exclusiva de los principios rectores de la Oficina	AMRO/OPS es la única región de la OMS que tiene un nivel subregional.	NINGUNA: Principio general que no repercute directamente en el sistema ERP
Fortalecimiento de la gerencia	TODAS	B.1.13: El personal podrá acceder al Sistema de Información Gerencial de la OSP según sus funciones y responsabilidades personales, independientemente del lugar en el que se encuentre en el momento.	A.1.13: Información confidencial, se protegerá del acceso sin autorización, particularmente en relación a datos del personal.	Acceso a sistemas e interpretación de la configuración de la seguridad	Mayor seguridad del sistema y la integridad de datos	NINGUNA: El mismo principio que en la OMS. Ningún cambio en el sistema ERP. El acceso seguro se controla mediante la autorización del acceso de los usuarios
Fortalecimiento de la gerencia	TODAS	B.1.15: La Oficina establecerá un proceso de gobernanza regional para garantizar que las políticas regionales, los procesos y las reglas institucionales se elaboren y se administren de manera que cumplan los requerimientos de todos los niveles, en coordinación con la OMS cuando corresponda.	A.1.14: Se ejecutará un proceso de gobernanza mundial para conseguir que se elaboren políticas, procesos y reglas institucionales mundiales y se gerencien para reflejar los requisitos de todos los niveles de la Organización.	Gobernanza regional en comparación con la gobernanza mundial	Relacionada con la gobernanza de la OPS	POSIBLE: Si los comités regionales de la OPS cambiaran los procesos institucionales, tal vez sería necesario modificar el ERP.
Fortalecimiento de la gerencia	TODAS	B.1.19: El Sistema de Información Gerencial de la OSP cumplirá con los requerimientos del Sistema Mundial de Gestión de la OMS.	No corresponde	Exclusiva de los principios rectores de la Oficina. El sistema de planificación, programación y evaluación de la OPS se modificó para responder al Sistema Mundial de Gestión de la OMS. En realidad, la Oficina ya está suministrando esta información a la OMS.	La OSP seguirá proporcionando a la OMS la información necesaria, a petición del Sistema Mundial de Gestión.	SÍ: Afecta principalmente al ERP si la OPS no usa el Sistema Mundial de Gestión.

Comparación entre los principios rectores del Sistema de Información Gerencial de la OSP y de la OMS

A) Área de la brecha	B) Área funcional	C) Referencia de la Oficina	D) Referencia de la OMS	E) Descripción de la brecha	F) Repercusión institucional	G) Repercusión sobre el diseño de un sistema ERP - Observaciones de la OMS
Fortalecimiento de la gerencia	TODAS	B.1.20: El Sistema de Información Gerencial de la OSP permitirá las diferencias existentes con las normas, las políticas y los procedimientos de la OMS donde sea apropiado.	No corresponde	Exclusiva de los principios rectores de la Oficina. Los Cuerpos Directivos de la OPS otorgan mandatos a la Directora y la Oficina Sanitaria Panamericana.	Relacionada con la gobernanza de la OPS	SI: Si los comités regionales de la OPS quisieran que hubiera diferencias en los procesos, los resultados repercutirían en el ERP.
Fortalecimiento de la gerencia	TODAS	B.1.21: Cuando se utilice software comercial, la OSP procurará modificar sus procesos institucionales a fin de utilizar las capacidades intrínsecas del mismo y limitar las adaptaciones a la medida para facilitar el apoyo de los proveedores y su actualización.	No corresponde	Exclusiva de los principios rectores de la Oficina	Las capacidades intrínsecas, o la puesta en marcha de un sistema ERP (Planificación de Recursos Empresariales) con modificaciones mínimas ("Vanilla"), beneficiarían a la OSP, en particular cuando se necesite actualizar el sistema en el futuro.	SI: Afecta principalmente al ERP si la OPS no usa el Sistema Mundial de Gestión.
Fortalecimiento de la gerencia	TODAS	B.1.22: La interoperabilidad será una meta importante en la modernización del Sistema de Información Gerencial de la OSP.	No corresponde	Exclusiva de los principios rectores de la Oficina	Una única base de datos compartida y una sola fuente de ingreso de datos, permitirán que se logre la máxima interoperabilidad .	NINGUNA: El mismo principio en la práctica en la OMS. Ningún cambio en el ERP.
Simplificación de los procesos administrativos	TODAS	B.2.1: Se promoverá la descentralización de la toma de decisiones administrativas de manera que los servicios estén más cerca de las quienes los reciben.	No corresponde	Exclusiva de los principios rectores de la Oficina	La mayor descentralización de la Oficina es una diferencia clave con la OMS.	NINGUNA: El mismo principio en la práctica en la OMS. La OMS ya ha descentralizado la toma de decisiones delegándola a los gerentes en una mayor medida.

Comparación entre los principios rectores del Sistema de Información Gerencial de la OPS y de la OMS

A) Área de la brecha	B) Área funcional	C) Referencia de la Oficina	D) Referencia de la OMS	E) Descripción de la brecha	F) Repercusión institucional	G) Repercusión sobre el diseño de un sistema ERP - Observaciones de la OMS
Simplificación de los procesos administrativos	TODAS	B.2.2: Se pondrá en marcha un modelo de prestación de servicios que sea eficaz en función de los costos y pertinente para las necesidades de la Oficina.	A.2.1: Se pondrá en marcha un modelo de prestación de servicios que sea eficaz en función de los costos y pertinente para las necesidades de la Oficina. Este modelo puede incluir centros de servicios compartidos mundiales y locales, con mecanismos apropiados de gobernanza y financiamiento.	La Oficina todavía no ha tomado una decisión acerca de un centro de servicios compartidos. La OMS ha adoptado un centro mundial de servicios en Kuala Lumpur.	Un centro de servicios compartidos centralizará el procesamiento de transacciones. El procesamiento y la administración de transacciones a nivel interno son actualmente la norma en la Oficina.	POSIBLE: Si la OPS quisiera tener un centro de procesamiento independiente, serían necesarios cambios en el ERP.
Operar como una organización multilingüe	TODAS	B.3.9: Las interfaces de usuario se diseñarán teniendo en cuenta las necesidades de idioma del personal, con el inglés y el español como una prioridad, seguidos del portugués y el francés.	A.3.8: Las interfaces de usuario se diseñarán teniendo en cuenta las necesidades de idioma del personal.	Los requisitos de la OPS indican específicamente que el inglés y el español son prioritarios, seguidos por el portugués y el francés.	Los idiomas oficiales de la OPS y la OMS son diferentes.	SI: El Sistema Mundial de Gestión actualmente está configurado únicamente en inglés. Es preciso modificar el ERP.
Trabajo acordado de la organización	TODAS	C.2.1: El Plan Estratégico de la OPS y sus planes operativos (los planes de trabajo bienales) se basan en la Agenda de Salud para las Américas, las Estrategias de Cooperación Subregionales y de País, las prioridades regionales, subregionales y de país, el Plan Estratégico a Plazo Medio de la OMS y el Programa de Acción Sanitaria Mundial del Programa General de Trabajo de la OMS, las decisiones de los Cuerpos Directivos de la OPS y las obligaciones legales de la Oficina.	No corresponde	Demuestra las necesidades únicas de la OPS.	Relacionada con la gobernanza de la OPS	NINGUNA: Otros organismos que usan el Sistema Mundial de Gestión, como ONUSIDA y UNITAID, también tienen estructuras diferentes, a las que se puede dar cabida sin ningún cambio del sistema.

Comparación entre los principios rectores del Sistema de Información Gerencial de la OSP y de la OMS

A) Área de la brecha	B) Área funcional	C) Referencia de la Oficina	D) Referencia de la OMS	E) Descripción de la brecha	F) Repercusión institucional	G) Repercusión sobre el diseño de un sistema ERP - Observaciones de la OMS
Planes de trabajo bienales	TODAS	C.3.3: Los planes de trabajo bienales incorporan el 100% del trabajo y los recursos de la entidad. Los planes de trabajo bienales se planifican y se aprueban basados en el logro de resultados. Cuando sea necesario revisar o modificar los resultados previstos específicos de cada oficina, se examinarán los planes de trabajo bienales y se presentarán para la aprobación de la Gestión Ejecutiva (EXM por sus siglas en inglés). Cuando sea necesario revisar o modificar los resultados previstos a nivel regional, se revisará el Plan Estratégico de la OPS y se presentará para la aprobación de los Cuerpos Directivos de la OPS.	B.3.3: Los planes de trabajo incorporan el 100% del trabajo y los recursos de la entidad. Los planes de trabajo bienales se planifican y se aprueban basados en el logro de resultados. Cuando sea necesario revisar o modificar los resultados previstos específicos de cada oficina, los resultados específicos regionales o de la sede, se examinarán los planes de trabajo y se presentarán para la aprobación.	Diferencias menores. La planificación operativa de la OPS se alinea con la OMS.	Repercusión mínima	NINGUNA: Otros organismos que usan el Sistema Mundial de Gestión, como ONUSIDA y UNITAID, también tienen estructuras diferentes, a las que se puede dar cabida sin ningún cambio del sistema.
Planificación colaborativa	TODAS	C.4.1: Muchos programas traspasan tanto los límites organizacionales como los técnicos. Una de las metas de la Oficina consiste en mejorar y facilitar la naturaleza colaborativa de la planificación, la ejecución y el monitoreo.	B.4.1: Muchos programas traspasan tanto los límites organizacionales como los técnicos. Los planes estratégicos y operativos, incluidos en el nivel de la sede y el regional, se notifican por estrategias de cooperación del país, prioridades del país, prioridades regionales, decisiones de los cuerpos directivos, obligación legal de la organización, etcétera. La mejora y facilitación de la naturaleza colaborativa de la planificación, ejecución y vigilancia es una de las metas de la OMS.	Diferencias menores. La OPS tiene también Estrategias Subregionales de Cooperación.	Mejora de la colaboración	NINGUNA: El mismo principio en la OMS. Ningún cambio en el ERP.

Comparación entre los principios rectores del Sistema de Información Gerencial de la OSP y de la OMS

A) Área de la brecha	B) Área funcional	C) Referencia de la Oficina	D) Referencia de la OMS	E) Descripción de la brecha	F) Repercusión institucional	G) Repercusión sobre el diseño de un sistema ERP - Observaciones de la OMS
Planificación colaborativa	TODAS	C.4.5: El trabajo en apoyo directo de una entidad que sea planificado y ejecutado por otras entidades de los diferentes niveles de la Organización se incluirá en los planes de trabajo bienales pertinentes sólo después de la consulta formal y la aprobación del gerente de la entidad interesada.	B.4.5: El trabajo de múltiples países o el trabajo de apoyo directo de un país que sea planificado y ejecutado por la oficina regional o la sede se incluirá en el plan de trabajo pertinente de la oficina regional o la sede después de la consulta oficial con el representante de la OMS o la oficina local. Esto se aplica también a las actividades iniciadas por la oficina o la sede regional que tendrán lugar en un país ("sitio de ejecución"). Si el representante de la OMS o la oficina en el país deben desempeñar una función en la ejecución del trabajo, la parte que esté bajo la autoridad directa del representante de la OMS, incluido su presupuesto, se planificará y gestionará en el plan de la oficina del país.	Diferencias menores	Repercusión mínima	NINGUNA: El mismo principio en la OMS. Ningún cambio en el ERP.
Planificación colaborativa	TODAS	C.4.6: El trabajo de una entidad que apoya directamente el trabajo de otra debe incluirse en el plan de trabajo bienal de ambas entidades, una como "contribuyente" y la otra como "dueña" de la actividad, respectivamente. Sin embargo, los recursos correspondientes (humanos o económicos) sólo se deben reflejar en el plan de trabajo bienal de la entidad que sufraga el costo. Si más de una entidad sufraga un costo, entonces el plan de trabajo bienal de cada entidad debe incluir sólo el presupuesto de su porción de dicho costo.	No corresponde	No se encuentra en los principios rectores de la OMS.	Fortalecimiento del trabajo colaborativo entre entidades de la Oficina	NINGUNA: Tal vez no haya sido incluido en los principios de la OMS, pero está de hecho implantado en el Sistema Mundial de Gestión. Hay mucho trabajo en colaboración entre el ONUSIDA, el UNITAID y la OMS que concuerda con este principio.

Comparación entre los principios rectores del Sistema de Información Gerencial de la OPS y de la OMS

A) Área de la brecha	B) Área funcional	C) Referencia de la Oficina	D) Referencia de la OMS	E) Descripción de la brecha	F) Repercusión institucional	G) Repercusión sobre el diseño de un sistema ERP - Observaciones de la OMS
Uso de recursos financieros	TODAS	C.5.4: Contribuciones voluntarias	B.5.4: Fondos	La mayor especificidad del uso de "fondos" en lugar de "contribuciones voluntarias" refleja las diferentes etapas de la implantación de las IPSAS (Normas Contables Internacionales para el Sector Público).	Relacionada con la gobernanza de la OPS	NINGUNA: No se necesitarían cambios del sistema para efectuar el seguimiento por fondo o contribución voluntaria. También se podría dar cabida a ambas interpretaciones de la IPSAS 23.
Financiamiento de la organización	FRM	D.1.7: Los gastos reembolsables y las cantidades adeudadas a la OPS por terceros deben considerarse como una cuenta por cobrar en espera de que se reciban los fondos.	C.1.4: Los gastos reembolsables y las cantidades adeudadas a la OMS (por ejemplo, viajes pagados por los CDC para la participación de la OMS en una conferencia) deben considerarse como un activo por cobrar en espera de que se reciban los fondos. Tales cargos no deben imputarse a proyectos como gasto. (Examen del IPSAS pendiente)	Los principios rectores de la OMS indican que tales cargos no deben imputarse a proyectos como gasto.		NINGUNA: El Sistema Mundial de Gestión permite el seguimiento por activo y por gasto. Si la política fuera diferente para la OPS, no serían necesarios cambios del sistema .
Financiamiento de la organización	FRM	D.1.15: Se prepararán informes financieros certificados para los donantes en conformidad con los términos del acuerdo, generalmente según el criterio de registro de caja. Sin embargo, la capacidad de informar a los donantes sobre la base de la acumulación de ingresos y gastos también debe ser posible.	Se prepararán informes financieros certificados para los donantes en conformidad con el concepto de acumulación de ingresos y gastos. Sin embargo, la capacidad de informar según los saldos de caja (recibos y desembolsos) es un requisito esencial para ciertos donantes, como la AID.			NINGUNA: La OMS actualmente dirige un grupo de trabajo interinstitucional sobre este tema. Dentro del Sistema Mundial de Gestión, es posible informar tanto según una contabilidad de caja como una contabilidad de ejercicio.

Comparación entre los principios rectores del Sistema de Información Gerencial de la OSP y de la OMS

A) Área de la brecha	B) Área funcional	C) Referencia de la Oficina	D) Referencia de la OMS	E) Descripción de la brecha	F) Repercusión institucional	G) Repercusión sobre el diseño de un sistema ERP - Observaciones de la OMS
Estabilidad financiera a largo plazo	FRM	D.2.2: Se permitirán las transacciones financieras en varias monedas. Estas transacciones se convertirán a la moneda funcional (dólar de los Estados Unidos). Los activos y pasivos se revalorarán periódicamente.	C.2.2: Notificación en varias monedas - La organización permitirá las transacciones financieras en varias monedas. Estas transacciones se convertirán a la moneda funcional (dólar de los Estados Unidos). La notificación se hará en la moneda del donante. Por ejemplo, el seguimiento de las contribuciones de la CE se hará en euros tanto para los ingresos como para los gastos.	La Oficina indica que los activos y los pasivos se revalorarán periódicamente. La OMS exige que la notificación se haga en la moneda del donante.		NINGUNA: La OMS revalora los activos y pasivos cada fin de mes. Los principios parecen ser los mismos.
Estabilidad financiera a largo plazo	FRM	No corresponde	C.2.5: Se mejorarán los controles financieros para administrar mejor los fondos proporcionados por donantes y para velar por que nunca se supere la cantidad total de una adjudicación o de una sección de apropiación/asignación.	Este enunciado no está incluido en los principios rectores de la Oficina.		NINGUNA
Estabilidad financiera a largo plazo	FRM	D.2.8: Los ingresos por concepto de inversiones serán asignados a los fondos o proyectos designados por la Directora sobre la base de los saldos en caja a fin de mes.	C.2.7: El interés sólo se asignará a las adjudicaciones con disposiciones específicas que exigen intereses sobre la base del saldo de caja de la adjudicación a fin de mes. Estos requisitos deben estar de acuerdo con las reglas y los reglamentos de la OMS que rigen la asignación de intereses a una adjudicación. Todo el interés no asignado a adjudicaciones específicas se mantendrá en el fondo común institucional. Fondos como SHI, TPA, ONUSIDA, CIIC y las fundaciones deben seguir recibiendo intereses según su saldo en caja. El fondo común institucional de intereses se usará para fluctuaciones de fondos y de moneda en AR y AP. No se cargarán intereses negativos a los fondos.	La OMS parece ser más estricta.		POSIBLE: La asignación de intereses es efectuada por la OMS y actualmente se lleva a cabo fuera de línea (sin conexión a la red). En las asignaciones hechas por UNITAID y ONUSIDA, se permiten bases de asignación diferentes. Si la OPS quisiera usar un programa automático, se necesitaría alguna mejora.

Comparación entre los principios rectores del Sistema de Información Gerencial de la OSP y de la OMS

A) Área de la brecha	B) Área funcional	C) Referencia de la Oficina	D) Referencia de la OMS	E) Descripción de la brecha	F) Repercusión institucional	G) Repercusión sobre el diseño de un sistema ERP - Observaciones de la OMS
Operaciones eficaces	FRM	D.3.5: Los costos de personal, incluidos los sueldos, reajustes por lugar de destino, subsidios de educación, viajes oficiales, seguro de enfermedad del personal y jubilación, se cargarán al proyecto correspondiente sobre la base de los costos totales devengados asociados con los respectivos puestos. Los sueldos y las prestaciones estarán en consonancia con los prescritos por el régimen común de las Naciones Unidas de sueldos y subsidios, así como los costos establecidos en el análisis de la Oficina de los requisitos de acumulación.	C.3.5: Para mejorar la planificación, deben reducirse las variaciones notables de los gastos de costo de personal. Los sueldos y el reajuste por lugar de destino deben cargarse al proyecto sobre la base de los gastos reales. Sin embargo, los gastos para costos no relacionados con la nómina de sueldos, como los subsidios de educación y viajes oficiales, se cargarán a los proyectos en un porcentaje fijo (es decir, 1,5% de los sueldos) para todo el personal que satisfaga las condiciones. Estos cargos financiarán las acumulaciones que se usarán para dirimir reclamaciones reales.			NINGUNA: Las deducciones de derechos pueden ser fijadas por la oficina principal. Por ejemplo, si la OPS quisiera deducir más o menos para una acumulación, esto se podría hacer mediante la configuración, no mediante la adaptación.
Operaciones eficaces	FRM	D.3.8: En aquellos casos en los que los costos se puedan determinar claramente (por ejemplo, suministros y gastos de imprenta), se debe hacer un cargo directo a la entidad que recibe los productos o servicios.	C.3.9: En aquellos casos en los que los costos se puedan determinar claramente (por ejemplo, suministros y gastos de imprenta), se debe hacer un cargo directo a la entidad que recibe los productos o servicios. Estos costos se recuperarán a través de un mecanismo interno de cargo cruzado.	La OSP no está comprometida con un sistema de cargo al usuario.		NINGUNA: Es posible hacer cargos tanto directos como indirectos con la solución estándar.

Comparación entre los principios rectores del Sistema de Información Gerencial de la OSP y de la OMS

A) Área de la brecha	B) Área funcional	C) Referencia de la Oficina	D) Referencia de la OMS	E) Descripción de la brecha	F) Repercusión institucional	G) Repercusión sobre el diseño de un sistema ERP - Observaciones de la OMS
Operaciones eficaces	FRM	D.3.9: Todos los contratos o compras de productos o servicios (incluidos los contratos que no son de plantilla) se liquidarán según la política de reconocimiento de gastos (principio de la entrega).	C.3.10: Todos los contratos o compras de productos o servicios (incluidos los contratos que no son de plantilla) se iniciarán mediante una orden de compra y se liquidarán según la política de gastos (principio de entrega). Tales terceros serán considerados como proveedores y seguirán los procedimientos normales para la aprobación de facturas y los pagos.	Diferencias menores		NINGUNA: El mismo principio.
Operaciones eficaces	FRM	D.3.10: El reembolso de gastos, incluidos los beneficios del personal no relacionados con el sueldo, se procesará usando un proceso único y uniforme.	C.3.10: Los beneficios del personal no relacionados con el sueldo se tratarán de modo similar a las reclamaciones planteadas ante la Organización para el reembolso de gastos y seguirán los procedimientos habituales para la aprobación de facturas y los pagos.	Diferencias menores		NINGUNA: El mismo principio.
Operaciones eficaces	FRM	No corresponde	C.4.4: Las fluctuaciones monetarias se gestionarán centralmente para reducir el riesgo. La OMS protegerá de forma centralizada todos los costos del personal no consignados en dólares de los Estados Unidos. Las cuentas por cobrar y las cuentas por pagar se protegerán centralmente para reducir la exposición a divisas extranjeras. No se protegerán las órdenes de compra en monedas que no sean en dólares de los Estados Unidos.	La Oficina no se compromete con la protección de la moneda.	Relacionada con la gobernanza de la OPS	NINGUNA: La protección es una decisión empresarial, no un elemento del ERP.

Comparación entre los principios rectores del Sistema de Información Gerencial de la OSP y de la OMS

A) Área de la brecha	B) Área funcional	C) Referencia de la Oficina	D) Referencia de la OMS	E) Descripción de la brecha	F) Repercusión institucional	G) Repercusión sobre el diseño de un sistema ERP - Observaciones de la OMS
Dotación de personal de la Organización	HRM	E.1.2: El plan de recursos humanos consta de puestos y tareas, que serán definidos por funciones. Existirá un esquema claro de la función, las características, la duración, el financiamiento, las responsabilidades y las competencias necesarias, e información pertinente que vincule el plan de recursos humanos con la cadena de resultados y los planes de trabajo.	D.1.2: El plan de recursos humanos consta de puestos, que serán definidos por el propósito de una función con un esquema claro del papel, las características, la duración, el financiamiento, las responsabilidades y las competencias necesarias, e información pertinente que vincule el plan de recursos humanos con la cadena de resultados y los planes de trabajo.	La Oficina distingue entre puestos y tareas.		NINGUNA: El mismo principio en la OMS. Una persona podría ser "asignada" a un puesto temporalmente, durante cierto período, de acuerdo con las necesidades de la OPS.
Dotación de personal de la Organización	HRM	E.3.1: Los distintos tipos de contrato coincidirán con la naturaleza y la duración de la función.	D.3.2: Los distintos tipos de contrato coincidirán estrechamente con los recursos aprobados previstos en el plan de recursos humanos, sobre la base de la naturaleza y la duración de la función.	Diferencias menores		NINGUNA: El mismo principio en la OMS.
Dotación de personal de la Organización	HRM	E.3.3: Se detectarán y supervisarán todas las excepciones a las reglas, los reglamentos o las políticas de personal al establecer condiciones de servicio o acuerdos contractuales.	No corresponde	Exclusiva de los principios rectores de la Oficina		POSIBLE: El ERP hace cumplir los procesos ordinarios. Tal vez se requiera elaborar informes para vigilar las excepciones. Es posible la intervención manual por medio de formularios profesionales; ningún problema hasta la fecha.
Dotación de personal de la Organización	HRM	E.4.2: La iniciación y la modificación de las acciones de recursos humanos se descentralizarán a los gerentes y al personal en la mayor medida posible, siempre que esto sea compatible con el procesamiento eficaz de recursos humanos, el marco de rendición de cuentas general, la delegación de autoridad y el plan de recursos humanos autorizado.	D.4.2: La iniciación y la modificación de las acciones de recursos humanos se descentralizarán a los gerentes y al personal en la mayor medida posible, siempre que esto sea compatible con el procesamiento eficaz de recursos humanos, el marco de rendición de cuentas general, la delegación de autoridad.	La Oficina es más amplia con la adición de "y el plan de recursos humanos autorizado".		NINGUNA: El mismo principio en la OMS.

Comparación entre los principios rectores del Sistema de Información Gerencial de la OSP y de la OMS

A) Área de la brecha	B) Área funcional	C) Referencia de la Oficina	D) Referencia de la OMS	E) Descripción de la brecha	F) Repercusión institucional	G) Repercusión sobre el diseño de un sistema ERP - Observaciones de la OMS
Dotación de personal de la Organización	HRM	E.4.6: El Área de Gestión de Recursos Humanos vigilará las acciones de recursos humanos iniciadas por los gerentes y los funcionarios para confirmar que estén de acuerdo con el Reglamento y Estatuto del Personal, las normas y los procedimientos de recursos humanos.	D.4.6: El Área de Gestión de Recursos Humanos certificará las acciones de recursos humanos iniciadas por los gerentes y los funcionarios para confirmar que las acciones relacionadas con las condiciones de servicio y las prácticas de gestión del personal estén de acuerdo con el reglamento, las normas y los procedimientos de recursos humanos.	OMS: Certificar implica el proceso de aprobación.		NINGUNA: El mismo principio en la OMS.
Dotación de personal de la Organización	HRM	E.5.1: Los datos necesarios para ejecutar los derechos, las prestaciones o la gestión de contratos y para identificar la fuerza laboral completa de la Oficina se obtendrán y se mantendrán, según corresponda, con respecto a todas las personas que trabajan en un lugar de destino, independientemente de la duración o el tipo de nombramiento.	No corresponde	La OSP procura administrar y pagar a todos los empleados (independientemente del tipo de contrato) con Sistema de Información Gerencial (PMIS).	Se podrá seguir retribuyendo a los contratistas a cargo de las cuentas por pagar.	NINGUNA: El mismo principio en la OMS. Se debe pagar a todo el personal por medio de la nómina de sueldos y a los contratistas con cargo a las cuentas por pagar (AP). Se efectúa el seguimiento de la información con el sistema.
Dotación de personal de la Organización	HRM	E.5.2: Se recopilará, mantendrá y estará disponible según sea necesario la información de contacto de urgencia de todo el personal.	No corresponde	Exclusiva de los principios rectores de la Oficina		NINGUNA: El mismo principio en la OMS; ya está en el Sistema Mundial de Gestión.
Dotación de personal de la Organización	HRM	E.5.3: Los datos del personal serán tratados de manera confidencial y respetuosa; se permitirá el acceso bajo autorización.	No corresponde	Exclusiva de los principios rectores de la Oficina		NINGUNA: El mismo principio en la OMS.

Comparación entre los principios rectores del Sistema de Información Gerencial de la OSP y de la OMS

A) Área de la brecha	B) Área funcional	C) Referencia de la Oficina	D) Referencia de la OMS	E) Descripción de la brecha	F) Repercusión institucional	G) Repercusión sobre el diseño de un sistema ERP - Observaciones de la OMS
Dotación de personal de la Organización	HRM	E.5.4: Se obtendrá y se mantendrá la información para apoyar los requisitos en materia de informes de los Cuerpos Directivos, la OMS y las Naciones Unidas.	No corresponde	Exclusiva de los principios rectores de la Oficina		NINGUNA: El mismo principio en la OMS.
Apoyo operativo	PAGOS	F.1.2: El alcance de las personas que recibirán su pago por el sistema de nómina de sueldos se ampliará al número máximo de tipos de funcionarios, según corresponda.	No corresponde	La Oficina procura administrar y pagar a todos los empleados (independientemente del tipo de contrato) del Sistema de Gestión Institucional (CMS).	Se podrá seguir retribuyendo a los contratistas con cargo a las cuentas por pagar.	SÍ: Si el personal quisiera que se le pagara con cargo a las cuentas por pagar, se requerirían algunos cambios.
Apoyo operativo	PAGOS	F.1.4: El equipo de nómina de sueldos procesará automáticamente los beneficios en varias monedas y efectuará el pago en varias monedas, en conformidad con la política de las Naciones Unidas y la Comisión de Administración Pública Internacional (CAPI).	E.1.3: El equipo de nómina de sueldos procesará automáticamente los beneficios en varias monedas y efectuará el pago en varias monedas, en conformidad con la política de las Naciones Unidas y la Comisión de Administración Pública Internacional (CAPI), garantizando que los funcionarios no ganen o pierdan debido a las variaciones de las tasas de cambio, en particular en caso de ajustes retroactivos.	Diferencias menores		NINGUNA: El mismo principio.
Apoyo operativo	PAGOS	F.1.6: El equipo de nómina de sueldos procesará los pagos programados al personal (es decir, mensualmente) en el día acordado y procesará el pago de todos los pagos especiales de manera oportuna.	E.1.5: El equipo de nómina de sueldos procesará los pagos programados al personal (es decir, mensualmente) en el día acordado y procesará el pago de todos los pagos especiales de manera oportuna, según los acuerdos sobre el nivel de los servicios.			NINGUNA: El mismo principio.

Comparación entre los principios rectores del Sistema de Información Gerencial de la OSP y de la OMS

A) Área de la brecha	B) Área funcional	C) Referencia de la Oficina	D) Referencia de la OMS	E) Descripción de la brecha	F) Repercusión institucional	G) Repercusión sobre el diseño de un sistema ERP - Observaciones de la OMS
Apoyo operativo	PAGOS	F.2.2: A fin de mejorar la calidad de los datos, estos se validarán de la manera más cercana a la fuente que sea posible.	E.2.2: Mejorar la calidad de los datos, y reducir la administración de las "correcciones de errores", mediante la validación de los datos de la manera más cercana a la fuente que sea posible.			NINGUNA: El mismo principio.
Apoyo operativo	PAGOS	No corresponde	E.3.1: Prestar un servicio receptivo y de calidad a los funcionarios.			NINGUNA: El mismo principio.
Apoyo operativo	PAGOS	No corresponde	E.3.2: Prestar un servicio receptivo y de calidad a la OMS y las organizaciones externas.			NINGUNA: El mismo principio.
Apoyo operativo	PRO	G.1: Proporcionar cooperación técnica y servicios en materia de compras a los Estados Miembros para que puedan mejorar la salud de sus poblaciones y mantenerla en niveles óptimos.	No corresponde	Exclusiva de los principios rectores de la Oficina		NINGUNA: La OMS también tiene un sistema de compras reembolsables con los Estados Miembros, que se administra por medio del Sistema Mundial de Gestión.
Apoyo operativo	PRO	G.1.1: Como organización internacional e intergubernamental, la OPS presta servicios para la compra de bienes y servicios para sus Estados Miembros.	No corresponde	Exclusiva de los principios rectores de la Oficina	Relacionada con la gobernanza de la OPS	NINGUNA: La OMS también tiene un sistema de compras reembolsables con los Estados Miembros, que se administra por medio del Sistema Mundial de Gestión.
Apoyo operativo	PRO	G.1.2: Los servicios de compras incluirán los siguientes mecanismos: mecanismo de compras reembolsables, el Fondo Rotatorio para la Compra de Vacunas y el Fondo Rotatorio Regional para Suministros Estratégicos de Salud Pública.	No corresponde	Exclusiva de los principios rectores de la Oficina	Relacionada con la gobernanza de la OPS	NINGUNA: La OMS también tiene un sistema de compras reembolsables con los Estados Miembros, que se administra por medio del Sistema Mundial de Gestión.

Comparación entre los principios rectores del Sistema de Información Gerencial de la OSP y de la OMS

A) Área de la brecha	B) Área funcional	C) Referencia de la Oficina	D) Referencia de la OMS	E) Descripción de la brecha	F) Repercusión institucional	G) Repercusión sobre el diseño de un sistema ERP - Observaciones de la OMS
Apoyo operativo	Inventario	H.1.1: Las reglas y los procesos administrativos en relación con el inventario se elaborarán en coordinación con las entidades de Servicios Generales, Finanzas y Compras, puesto que cada una de estas entidades desempeña un papel importante con respecto al inventario.	No corresponde	Exclusiva de los principios rectores de la Oficina		POSIBLE: El principio de la OPS también se aplica a la OMS. Como parte del cambio a las IPSAS, se requiere que la OMS mejore la gestión de inventarios. El principio rector original es anticuado.
Apoyo operativo	Inventario	H.1.2: El inventario de activos físicos se usará para: a) el control físico, según sea necesario y según lo especificado por la entidad de Servicios Generales, b) registrar el valor de los activos a fin de responder a las necesidades financieras de la Organización, incluida la depreciación, y c) ayudar en la planificación del ciclo de reemplazo de ciertos activos.	No corresponde	Exclusiva de los principios rectores de la Oficina		POSIBLE: El principio de la OPS también se aplica a la OMS. Como parte del cambio a las IPSAS, se requiere que la OMS mejore la gestión de inventarios. El principio rector original es anticuado.
Apoyo operativo	Inventario	H.1.3: El Sistema de Información Gerencial debe adaptar las diferentes reglas asociadas con cada propósito y uso de la función del inventario.	No corresponde	Exclusiva de los principios rectores de la Oficina		POSIBLE: El principio de la OPS también se aplica a la OMS. Como parte del cambio a las IPSAS, se requiere que la OMS mejore la gestión de inventarios. El principio rector original es anticuado.
Apoyo operativo	KMC	I.1: Gestión del conocimiento y comunicaciones	No corresponde	En los principios rectores de la OMS no se incluye el apoyo operativo de la gestión de registros.	La Oficina ha incluido la gestión de conocimientos y comunicación en sus principios rectores.	POSIBLE: El principio rector original de la OMS es anticuado. Es preciso revisarlo.

Comparación entre los principios rectores del Sistema de Información Gerencial de la OSP y de la OMS

A) Área de la brecha	B) Área funcional	C) Referencia de la Oficina	D) Referencia de la OMS	E) Descripción de la brecha	F) Repercusión institucional	G) Repercusión sobre el diseño de un sistema ERP - Observaciones de la OMS
Apoyo operativo	KMC	I.1.1: La información sanitaria se considerará un bien público regional esencial para el desarrollo económico y social, y para una sociedad justa, equitativa y saludable. La Oficina usará una filosofía de acceso abierto con respecto a todo el contenido electrónico producido por la Organización.	No corresponde	Exclusiva de los principios rectores de la Oficina	La Oficina ha incluido la gestión de conocimientos y comunicación en sus principios rectores.	POSIBLE: No está claro cómo afecta esto al ERP.
Apoyo operativo	KMC	I.1.2: Se dará prioridad a la información que estimule a los encargados de adoptar las decisiones en la Región y se promoverá la transferencia de tecnología apropiada al ejercicio de la asistencia sanitaria, que sea pertinente para su adaptación y uso por los diversos niveles del personal sanitario en los Estados Miembros.	No corresponde	Exclusiva de los principios rectores de la Oficina	La Oficina ha incluido la gestión de conocimientos y comunicación en sus principios rectores.	POSIBLE: No está claro cómo afecta esto al ERP. El intercambio de información normalmente no depende directamente del ERP sino de otras herramientas (sitios web, informes, documentos).
Apoyo operativo	KMC	I.1.3: Se promoverá el intercambio y la difusión de la información y el conocimiento dirigidos a satisfacer las necesidades de los Estados Miembros a fin de abordar los problemas y las cuestiones prioritarias que afectan a las poblaciones y apoyar la meta de la Salud para Todos. Esta información a menudo tratará temas o estará destinada tanto a los públicos que están cubiertos por los canales comerciales como a los que no están. La información apuntará a suministrar información a los más necesitados, especialmente en los países en desarrollo.	No corresponde	Exclusiva de los principios rectores de la Oficina	La Oficina ha incluido la gestión de conocimientos y comunicación en sus principios rectores.	POSIBLE: No está claro cómo afecta esto al ERP. El intercambio de información normalmente no depende directamente del ERP sino de otras herramientas (sitios web, informes, documentos).

Comparación entre los principios rectores del Sistema de Información Gerencial de la OSP y de la OMS

A) Área de la brecha	B) Área funcional	C) Referencia de la Oficina	D) Referencia de la OMS	E) Descripción de la brecha	F) Repercusión institucional	G) Repercusión sobre el diseño de un sistema ERP - Observaciones de la OMS
Apoyo operativo	KMC	I.1.4: Se utilizarán los medios impresos, audiovisuales y electrónicos para publicar y difundir información. La Web se convertirá en un instrumento clave para impulsar el intercambio de conocimientos y adoptar continuamente nuevos métodos y tecnologías.	No corresponde	Exclusiva de los principios rectores de la Oficina	La Oficina ha incluido la gestión de conocimientos y comunicación en sus principios rectores.	POSIBLE: No está claro cómo afecta esto al ERP. El intercambio de información normalmente no depende directamente del ERP sino de otras herramientas (sitios web, informes, documentos).
Apoyo operativo	KMC	I.1.5: Se promoverá la producción y la operación descentralizadas de las fuentes de información, conectadas por medio de redes con acceso directo y universal, exento de restricciones geográficas o de programación. Tal es el caso de la Biblioteca Virtual en Salud de la OPS.	No corresponde	Exclusiva de los principios rectores de la Oficina	La Oficina ha incluido la gestión de conocimientos y comunicación en sus principios rectores.	POSIBLE: No está claro cómo afecta esto al ERP. El intercambio de información normalmente no depende directamente del ERP sino de otras herramientas (sitios web, informes, documentos).
	KMC	I.1.6: La información se difundirá en los idiomas oficiales de la OPS, especialmente en español e inglés, y se promoverá la traducción por otros a otros idiomas, cuando sea necesario.	No corresponde	Exclusiva de los principios rectores de la Oficina	La Oficina ha incluido la gestión de conocimientos y comunicación en sus principios rectores.	POSIBLE: No está claro cómo afecta esto al ERP. El intercambio de información normalmente no depende directamente del ERP sino de otras herramientas (sitios web, informes, documentos).
	KMC	I.1.7: Se promoverán y ampliarán los nexos y la interoperabilidad entre las fuentes de información en materia de salud pública dentro y fuera de la Oficina, según sea apropiado.	No corresponde	Exclusiva de los principios rectores de la Oficina	La Oficina ha incluido la gestión de conocimientos y comunicación en sus principios rectores.	POSIBLE: No está claro cómo afecta esto al ERP. El intercambio de información normalmente no depende directamente del ERP sino de otras herramientas (sitios web, informes, documentos).
	KMC	I.1.8: Se promoverá la producción descentralizada de los productos de información científica que hayan demostrado observar las normas más altas de calidad y que también sean conformes a procedimientos eficaces en función de los costos.	No corresponde	Exclusiva de los principios rectores de la Oficina	La Oficina ha incluido la gestión de conocimientos y comunicación en sus principios rectores.	POSIBLE: No está claro cómo afecta esto al ERP. El intercambio de información normalmente no depende directamente del ERP sino de otras herramientas (sitios web, informes, documentos).

Comparación entre los principios rectores del Sistema de Información Gerencial de la OSP y de la OMS

A) Área de la brecha	B) Área funcional	C) Referencia de la Oficina	D) Referencia de la OMS	E) Descripción de la brecha	F) Repercusión institucional	G) Repercusión sobre el diseño de un sistema ERP - Observaciones de la OMS
	KMC	I.1.9: El personal técnico de la OSP cooperará con los países en el fortalecimiento de la gestión del conocimiento y de las políticas de comunicación, así como de su capacidad para apoyar la meta de Salud para Todos.	No corresponde	Exclusiva de los principios rectores de la Oficina	La Oficina ha incluido la gestión de conocimientos y comunicación en sus principios rectores.	POSIBLE: No está claro cómo afecta esto al ERP. El intercambio de información normalmente no depende directamente del ERP sino de otras herramientas (sitios web, informes, documentos).
	KMC	I.1.10: Las propuestas de nuevas publicaciones técnicas serán examinadas por un comité de publicaciones de la OSP a fin de garantizar que estén de acuerdo con las políticas de la OPS, reflejen sus prioridades, satisfagan las necesidades de los Estados Miembros, hayan sido adecuadamente arbitradas y contengan información que sea relevante a largo plazo.	No corresponde	Exclusiva de los principios rectores de la Oficina	La Oficina ha incluido la gestión de conocimientos y comunicación en sus principios rectores.	POSIBLE: No está claro cómo afecta esto al ERP. El intercambio de información normalmente no depende directamente del ERP sino de otras herramientas (sitios web, informes, documentos).
	KMC	I.1.11: Los originales aceptados para su publicación se someterán a un proceso de edición riguroso que observe las normas de la industria a fin de garantizar que la publicación final sea de la más alta calidad, tanto técnica como editorial.	No corresponde	Exclusiva de los principios rectores de la Oficina	La Oficina ha incluido la gestión de conocimientos y comunicación en sus principios rectores.	POSIBLE: No está claro cómo afecta esto al ERP. El intercambio de información normalmente no depende directamente del ERP sino de otras herramientas (sitios web, informes, documentos).
	KMC	I.1.12: El contenido publicado por la OSP se clasificará e indizará usando una taxonomía oficial de la OPS.	No corresponde	Exclusiva de los principios rectores de la Oficina	La Oficina ha incluido la gestión de conocimientos y comunicación en sus principios rectores.	POSIBLE: No está claro cómo afecta esto al ERP. El intercambio de información normalmente no depende directamente del ERP sino de otras herramientas (sitios web, informes, documentos).

Comparación entre los principios rectores del Sistema de Información Gerencial de la OSP y de la OMS

A) Área de la brecha	B) Área funcional	C) Referencia de la Oficina	D) Referencia de la OMS	E) Descripción de la brecha	F) Repercusión institucional	G) Repercusión sobre el diseño de un sistema ERP - Observaciones de la OMS
Apoyo operativo	Gestión de viajes	J.1.2: La entidad de Gestión de Recursos Humanos (HRM) establece y administra las normas y los procedimientos relacionados con los viajes reglamentarios, como un beneficio definido del personal. Los viajes reglamentarios serán registrados por el funcionario o el departamento iniciador, y se aprobarán y vincularán a un plan de trabajo. Los gastos de viajes reglamentarios se acumularán mensualmente como un gasto salarial.	G.1.2: Todos los planes de viaje del personal serán registrados por el funcionario (normalmente con 3 meses de antelación o tan pronto como se planifiquen), aprobados, vinculados a un plan de trabajo y, cuando proceda, vinculados a una reunión registrada. Todas las oficinas de la OMS dispondrán de una perspectiva consolidada de todas las comisiones de servicio.	La OMS no indica qué entidad gestiona las normas y los procedimientos relacionados con los viajes oficiales.		NINGUNA: La entidad de Gestión de Recursos Humanos sí administra las normas y los procedimientos relacionados con los beneficios. No hay problemas en el sistema en cuanto a este principio.
	Gestión de viajes	J.1.3: Las normas y los procedimientos para viajes no reglamentarios se coordinarán entre las entidades responsables de los diferentes aspectos de dichos viajes.	No corresponde	En los principios rectores de la OMS no se encuentra ninguna entrada correspondiente.		NINGUNA: La OMS también coordina estas políticas y procedimientos.
	Gestión de viajes	J.2.3: Los sistemas automatizados que prestan apoyo a la gestión de los viajes deben permitir a los contratistas individuales de servicios que viajan en nombre de la Oficina incluir sus planes de viaje y costos detallados en sus acuerdos contractuales, según sea necesario. Los contratistas individuales de servicios serán responsables de sus propios arreglos de viajes.	G.2.3: Los contratistas individuales de servicios que viajen para realizar servicios especiales para la OMS contarán con su propio plan de viaje y costos detallados incluidos en los acuerdos contractuales como parte de la adquisición de servicios, y serán responsables de sus propios arreglos de viajes. La OMS no es un agente de viaje.	Los principios rectores de la Oficina establecen: "Los sistemas automatizados que prestan apoyo a la gestión de los viajes deben permitir [...] según sea necesario". Los principios rectores de la OMS establecen: "Como parte del proceso de adquisición".		NINGUNA: El Sistema Mundial de Gestión permite procesos automatizados para los viajes por personas que no forman parte del personal, mediante un módulo de viajes.
Apoyo operativo	Gestión de registros	L.1: Gestión de registros	No corresponde	Exclusiva de los principios rectores de la Oficina	La Oficina ha incluido la gestión de registros en sus principios rectores.	NINGUNA: La OMS también tiene políticas sobre la gestión de registros.

Comparación entre los principios rectores del Sistema de Información Gerencial de la OSP y de la OMS

A) Área de la brecha	B) Área funcional	C) Referencia de la Oficina	D) Referencia de la OMS	E) Descripción de la brecha	F) Repercusión institucional	G) Repercusión sobre el diseño de un sistema ERP - Observaciones de la OMS
Apoyo operativo	Gestión de registros	L.1.1: Los registros se gestionarán según normas, reglas y procesos documentados que abordarán el ciclo de vida completo de los documentos, incluida su conservación, recuperación, preservación a largo plazo y eliminación.	No corresponde	Exclusiva de los principios rectores de la Oficina	La Oficina ha incluido la gestión de registros en sus principios rectores.	NINGUNA: La OMS también tiene políticas sobre la gestión de registros.
Apoyo operativo	Gestión de registros	L.1.2: El objetivo general de la gestión integrada de registros de la OPS consiste en: a) administrar y proteger la integridad de los registros y archivos en una forma accesible, inteligible y utilizable por el tiempo en que tengan utilidad o valor continuos, compatible con el cronograma de conservación de registros, y b) hacer que estén disponibles en el formato apropiado, según sea necesario.	No corresponde	Exclusiva de los principios rectores de la Oficina	La Oficina ha incluido la gestión de registros en sus principios rectores.	NINGUNA: La OMS también tiene políticas sobre la gestión de registros.
Apoyo operativo	Gestión de registros	L.1.3: La modernización del Sistema de Información Gerencial de la Oficina Sanitaria Panamericana incluirá un componente de gestión de registros a fin de permitir que los registros y los documentos sean administrados, se puedan realizar búsquedas en ellos y sean accesibles en toda la Oficina y (según corresponda) para los socios a escala mundial.	No corresponde	Exclusiva de los principios rectores de la Oficina	La Oficina ha incluido la gestión de registros en sus principios rectores.	POSIBLE: La gestión de registros de la OMS en el ERP es solo para uso interno (es decir, para el personal) y no para los asociados. Se requiere más información de la OPS acerca de qué información del ERP se compartirá en forma externa.
Apoyo operativo	Gestión de registros	L.1.4: La gestión de registros garantizará la integridad adecuada de los documentos y archivos para apoyar el uso correcto de tal información, la supervisión, la rendición de cuentas y las auditorías necesarias.	No corresponde	Exclusiva de los principios rectores de la Oficina	La Oficina ha incluido la gestión de registros en sus principios rectores.	NINGUNA: La OMS también tiene políticas sobre la gestión de registros.

Comparación entre los principios rectores del Sistema de Información Gerencial de la OSP y de la OMS

A) Área de la brecha	B) Área funcional	C) Referencia de la Oficina	D) Referencia de la OMS	E) Descripción de la brecha	F) Repercusión institucional	G) Repercusión sobre el diseño de un sistema ERP - Observaciones de la OMS
Apoyo operativo	Gestión de registros	L.1.5: La gestión de registros dentro del Sistema de Información Gerencial de la Oficina Sanitaria Panamericana garantizará la accesibilidad de los documentos a la vez que cumplirá con todos los requisitos de privacidad y confidencialidad. Los documentos confidenciales se protegerán y el grado de seguridad reflejará la confidencialidad e importancia del contenido.	No corresponde	Exclusiva de los principios rectores de la Oficina	La Oficina ha incluido la gestión de registros en sus principios rectores.	NINGUNA: La OMS también tiene políticas sobre la gestión de registros. Se garantiza la seguridad mediante el acceso.
Apoyo operativo	Gestión de registros	L.1.6: Cuando los documentos sean migrados por cambios en la tecnología, las pruebas preservadas seguirán siendo auténticas y exactas.	No corresponde	Exclusiva de los principios rectores de la Oficina	La Oficina ha incluido la gestión de registros en sus principios rectores.	NINGUNA: La OMS también tiene políticas sobre la gestión de registros.
Apoyo operativo	Gestión de registros	L.1.7: En la mayor medida posible, los documentos se conservarán en formato electrónico para facilitar su gestión, comprobación, aprobación y accesibilidad, y se integrarán con los diversos sistemas que brindan apoyo a los procesos administrativos.	No corresponde	Exclusiva de los principios rectores de la Oficina	La Oficina ha incluido la gestión de registros en sus principios rectores.	NINGUNA: La OMS también tiene políticas sobre la gestión de registros.
Apoyo operativo	Gestión de registros	L.1.8: La Oficina creará y mantendrá la capacidad técnica para obtener, preservar, describir, acceder y eliminar apropiadamente todo documento o registro electrónico.	No corresponde	Exclusiva de los principios rectores de la Oficina	La Oficina ha incluido la gestión de registros en sus principios rectores.	NINGUNA: La OMS también tiene políticas sobre la gestión de registros.
Apoyo operativo	Gestión de registros	L.1.9: Se reducirá al mínimo el almacenamiento redundante de los documentos.	No corresponde	Exclusiva de los principios rectores de la Oficina	La Oficina ha incluido la gestión de registros en sus principios rectores.	NINGUNA: La OMS también tiene políticas sobre la gestión de registros.

Comparación entre los principios rectores del Sistema de Información Gerencial de la OSP y de la OMS

A) Área de la brecha	B) Área funcional	C) Referencia de la Oficina	D) Referencia de la OMS	E) Descripción de la brecha	F) Repercusión institucional	G) Repercusión sobre el diseño de un sistema ERP - Observaciones de la OMS
Apoyo operativo	Tecnología de la información	M.1.1: Una función de gobernanza de tecnología de la información proporcionará orientación a fin de garantizar que los servicios de información y tecnología brindarán el valor deseado en apoyo de las necesidades programáticas y de gestión de la OPS de una manera sostenible y asequible. De conformidad con los catálogos de servicio, las metas de nivel de servicio acordadas y los procesos de gobernanza sostenidos, los interesados directos tendrán una clara comprensión de: a) qué esperar de la entidad de tecnología y servicios de la información a nivel regional, subregional y de país, b) cómo se distribuyen y financian los costos, y c) a qué iniciativas brinda apoyo la entidad de servicios y tecnología de la información.	No corresponde	Exclusiva de los principios rectores de la Oficina		NINGUNA: Este principio rector se relaciona más con la manera en que el departamento de tecnología de la información informa a los usuarios que con la manera en que se administra el ERP.
Apoyo operativo	Tecnología de la información	M.1.2: La entidad de Servicios y Tecnología de la Información ayudará a las unidades orgánicas a cumplir su misión mediante la aplicación innovadora y eficaz en función de los costos de la tecnología de la información y la comunicación (TIC). La implantación de los servicios y productos de TIC estará orientada a la institución, en respuesta a las necesidades y prioridades de la Organización establecidas por los responsables institucionales.	H.1.2: La entidad de servicios y tecnología de la información establecerá una cultura de diligencia y permanecerá como un proveedor eficaz y receptivo cuya participación activa sea buscada por la Organización. Además ayudará a las unidades orgánicas a cumplir su misión mediante la aplicación innovadora y eficaz en función de los costos de la tecnología de la información y la comunicación (TIC). Se eliminarán las ofertas de servicios rígidas o anticuadas.	Diferencias menores		NINGUNA: El texto adicional no repercute en el ERP.

Comparación entre los principios rectores del Sistema de Información Gerencial de la OSP y de la OMS

A) Área de la brecha	B) Área funcional	C) Referencia de la Oficina	D) Referencia de la OMS	E) Descripción de la brecha	F) Repercusión institucional	G) Repercusión sobre el diseño de un sistema ERP - Observaciones de la OMS
Apoyo operativo	Tecnología de la información	M.2.1: La infraestructura, la arquitectura de aplicaciones, los procesos de gestión y los servicios compartidos de tecnología de la información y la comunicación se simplificarán y consolidarán donde fuese aconsejable en los aspectos técnico, de gestión y económico. La entidad de servicios y tecnología de la información establecerá una cultura de diligencia y permanecerá como un proveedor eficaz y receptivo cuya participación activa sea buscada por la Organización.	H.2.1: La infraestructura, la arquitectura de aplicaciones y los procesos de gestión de tecnología de la información y la comunicación se simplificarán y consolidarán donde fuese aconsejable en los aspectos técnico, de gestión y económico.	El texto en negrita no está incluido en los principios rectores de la OMS.		NINGUNA: El texto adicional no repercute en el ERP.
Apoyo operativo	Tecnología de la información	No corresponde	H.2.2: Se proseguirá el cambio hacia servicios compartidos que permitan que la organización de tecnología de la información preste sus servicios especializados a una comunidad mayor de usuarios mediante un número reducido de centros de servicios, disminuyendo así el costo global y mejorando la utilización de especialistas.	La Oficina todavía no ha adoptado una decisión acerca de un centro de servicios compartidos. La OMS ha establecido un centro mundial de servicios en Kuala Lumpur		POSIBLE: El cambio hacia servicios compartidos está implícito en el modelo institucional actual del Sistema Mundial de Gestión. Toda desviación tendría [un efecto] en el diseño del sistema.
Apoyo operativo	Tecnología de la información	M.3.2: Los titulares de convenios de la Oficina con organismos externos serán responsables de garantizar que los sistemas que no son albergados por la Oficina reúnan las condiciones contractuales.	No corresponde	Exclusiva de los principios rectores de la Oficina		NINGUNA: No hay un problema para el sistema ERP.
Supervisión y rendición de cuentas	Seguridad de la información	N.1 Seguridad de la información	No corresponde	Exclusiva de los principios rectores de la Oficina	La Oficina ha incluido la supervisión y rendición de cuentas en sus principios rectores.	NINGUNA: Se ha implantado el mismo principio en la OMS.
Supervisión y rendición de cuentas	Seguridad de la información	N.1.1: La información es un activo que tiene valor para la Organización y debe estar protegida apropiadamente.	No corresponde	Exclusiva de los principios rectores de la Oficina	La Oficina ha incluido la supervisión y rendición de cuentas en sus principios rectores.	NINGUNA: Se ha implantado el mismo principio en la OMS.

Comparación entre los principios rectores del Sistema de Información Gerencial de la OSP y de la OMS

A) Área de la brecha	B) Área funcional	C) Referencia de la Oficina	D) Referencia de la OMS	E) Descripción de la brecha	F) Repercusión institucional	G) Repercusión sobre el diseño de un sistema ERP - Observaciones de la OMS
Supervisión y rendición de cuentas	Seguridad de la información	N.1.2: La seguridad de la información se debe integrar con la estrategia institucional general de la OSP.	No corresponde	Exclusiva de los principios rectores de la Oficina	La Oficina ha incluido la supervisión y rendición de cuentas en sus principios rectores.	NINGUNA: Se ha implantado el mismo principio en la OMS.
Supervisión y rendición de cuentas	Auditoría	N.2.1: La contabilidad y la información operativa estarán a plena disposición de los auditores para facilitar la supervisión y la auditoría de las funciones de contabilidad	No corresponde	Exclusiva de los principios rectores de la Oficina	La Oficina ha incluido la supervisión y rendición de cuentas en sus principios rectores.	NINGUNA: Se ha implantado el mismo principio en la OMS. Se puede conseguir fácilmente la información de la auditoría. La OMS ya ha recibido de auditores externos un dictamen sin reservas en relación con el Sistema Mundial de Gestión.
Supervisión y rendición de cuentas	Auditoría	N.2.2: El sistema permitirá la identificación y el seguimiento de los mecanismos de comprobación de las transacciones y de otro tipo de información.	No corresponde	Exclusiva de los principios rectores de la Oficina	La Oficina ha incluido la supervisión y rendición de cuentas en sus principios rectores.	NINGUNA: Se ha implantado el mismo principio en la OMS. Los mecanismos de comprobación son parte importante de la estructura del Sistema Mundial de Gestión.
Supervisión y rendición de cuentas	Auditoría	N.2.3: Un énfasis renovado en la gestión y la rendición de cuentas acompañará el cambio desde la aprobación previa de las transacciones al examen retrospectivo.	No corresponde	Exclusiva de los principios rectores de la Oficina	La Oficina ha incluido la supervisión y rendición de cuentas en sus principios rectores.	NINGUNA: Se ha implantado el mismo principio en la OMS. Se ha instituido el examen retrospectivo de los contratos, los viajes y otros gastos.
Supervisión y rendición de cuentas	Evaluación independiente	N.3.1: La Organización suministrará el tipo de información necesario para realizar una evaluación independiente apropiada.	No corresponde	Exclusiva de los principios rectores de la Oficina	La Oficina ha incluido la supervisión y rendición de cuentas en sus principios rectores.	NINGUNA: No es un problema para el sistema.
Supervisión y rendición de cuentas	Evaluación independiente	N.3.2: La evaluación será independiente de la aplicación de los programas.	No corresponde	Exclusiva de los principios rectores de la Oficina	La Oficina ha incluido la supervisión y rendición de cuentas en sus principios rectores.	NINGUNA: No es un problema para el sistema.
Supervisión y rendición de cuentas	Evaluación independiente	N.3.3: La evaluación debe estar libre de conflictos de intereses.	No corresponde	Exclusiva de los principios rectores de la Oficina	La Oficina ha incluido la supervisión y rendición de cuentas en sus principios rectores.	NINGUNA: No es un problema para el sistema.
Supervisión y rendición de cuentas	Evaluación independiente	N.3.4: La metodología de la evaluación será transparente.	No corresponde	Exclusiva de los principios rectores de la Oficina	La Oficina ha incluido la supervisión y rendición de cuentas en sus principios rectores.	NINGUNA: No es un problema para el sistema.



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

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

Mayo del 2010

Contenido

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

1. Introducción

1.1. Resumen

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

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

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

Por primera vez, la Oficina Sanitaria Panamericana ha documentado sus procesos institucionales con un nivel de detalle suficiente para adoptar un enfoque metodológico conducente a continuar mejorándolos en el futuro. Con este grado de detalle, este trabajo será útil para cualquiera de las opciones de modernización

que se presentan a los Cuerpos Directivos de la Organización Panamericana de la Salud. Un objetivo clave de este esfuerzo ha sido definir una situación futura del proceso que dará a la Organización ventajas considerables y que van más allá de buscar mejoras marginales en la eficiencia programática y administrativa. Sin embargo, la búsqueda de este objetivo está supeditada a la conveniencia de restringirse a un sistema de tipo ERP con mínimas modificaciones, reduciendo al máximo las extensiones y mejoras a la medida.

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

El Comité ha comprobado que las mejoras a los procesos detectadas mediante este análisis son factibles y pueden conducir a beneficios sustanciales, independientemente de cuál sea la opción que se seleccione para la modernización. Muchos de estos beneficios provienen de mejoras que no se relacionan con las operaciones mismas, como la introducción de sistemas fiables de gestión de documentos y de relaciones con los clientes. Sin embargo, las mejoras no relacionadas con las operaciones se optimizan cuando se suman a (y se combinan con) un sistema integrado de operaciones, como es el ERP. Este tema se examina más a fondo en la sección 1.3.

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

1.2. Antecedentes

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

Gerencial” más relacionado con la tecnología de la información, punto central del trabajo del Comité.

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

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



Los principales sistemas de información que actualmente apoyan el modelo presentado son: el sistema de planificación, programación, seguimiento y evaluación de las Américas (AMPES); el sistema de información para la contabilidad financiera y la gestión (FAMIS); el sistema de administración de personal (PAS); el sistema para la gestión de la nómina de sueldos (PAY); el sistema para la gestión de las representaciones y centros (OMIS); el sistema de compras (ADPICS) y el seguro de enfermedad del personal (SEP). También se incluyen en este análisis diversos sistemas más pequeños y periféricos.

1.3. Alcance

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

La determinación de la asequibilidad y la prioridad de las inversiones para la modernización requiere un conocimiento claro del alcance de las necesidades, los beneficios y los costos. Por ejemplo, el seguro de enfermedad del personal (excluido de la cobertura del GSM) es un área actualmente atendida por un sistema anticuado y que opera en una plataforma que se prevé se volverá cada vez más costosa. Por esa razón, fue incluido en el análisis efectuado por el Comité del PMIS.

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

Un buen ejemplo de actividades no transaccionales son las actividades de las entidades jurídicas y de movilización de recursos. Los procesos no transaccionales suelen estar definidos con menos precisión y no siempre se puede determinar previamente la secuencia de sus actividades. No obstante, este trabajo es sumamente importante para la Organización y el apoyo que necesitan es diferente del apoyo que requieren las oficinas a cargo de transacciones. Las actividades no transaccionales se benefician considerablemente cuando se facilita la gestión e intercambio de documentos y la gestión de las relaciones. Estas necesidades se pueden satisfacer mediante la integración de software de apoyo para la gestión de documentos y la gestión de la relación con los clientes. Si bien abordar las necesidades no transaccionales es una parte importante de la modernización y un elemento clave para obtener los beneficios institucionales de invertir en la modernización, la Oficina Sanitaria Panamericana considera que

este esfuerzo constituye la segunda etapa de ese proceso. Esto se aplica a todas las opciones de modernización pero, como en este momento el punto central es la primera etapa, no se analizan en detalle las necesidades no transaccionales en el examen de las opciones en el anexo D.

1.4. Beneficios institucionales

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

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

presupuestaria integradas y a la información sobre los avances logrados en los programas y los proyectos técnicos. Mediante la adopción de una filosofía de libre acceso, se asignará prioridad al intercambio y la comunicación de conocimientos e información para satisfacer las necesidades de los encargados de adoptar las decisiones y los Estados Miembros interesados en temas de salud pública dentro y fuera de la Oficina, según corresponda. La mayor utilización e intercambio de los datos, información y conocimientos mejorará la posición de la OPS como fuente fiable de información en salud. En lo posible, los registros se guardarán en formato electrónico en un sistema de gestión de documentos que facilite su almacenamiento y su accesibilidad de manera segura.

- *Adaptabilidad:* Dado que la misión de la OPS sufre constantes cambios, deberá ser posible adaptar rápidamente los nuevos sistemas a un costo razonable y estos deberán tener la capacidad necesaria para satisfacer el aumento de la demanda de servicios. Los flujos de trabajo se superpondrán a un sistema integrado que permita la flexibilidad sin tomar en consideración los límites institucionales, con lo cual mejorará el apoyo al modelo institucional horizontal de la Oficina. La mayor capacidad de respuesta a las necesidades en constante cambio de los interesados directos permitirá una prestación más eficiente, eficaz y rápida de la cooperación técnica relacionada con la salud.
- *Coordinación con la OMS:* La modernización del PMIS se llevará a cabo en coordinación con la OMS, para garantizar el alineamiento apropiado y el intercambio de información con la OMS. La Oficina proporcionará la información necesaria al Sistema Mundial de Gestión de la OMS para que haya una perspectiva de salud a escala mundial. Al mismo tiempo, cuando sea necesario, deben permitirse diferencias entre los procesos institucionales de la Oficina y la OMS.
- *Gestión de los recursos humanos:* Las mejoras en la capacidad para contratar, capacitar, equipar y mantener una amplia variedad de personal que realice las operaciones presentes y futuras de la OPS aumentarán el apoyo al recurso más importante de la Organización, que es su capital humano.
- *Apoyo a operaciones de emergencia:* Durante los desastres y otras situaciones de emergencia en los países y en la Sede, se proporcionarán procesos administrativos especiales para facilitar la prestación de los servicios necesarios. Esto también será apoyado por una mayor descentralización, cuando corresponda. Otra meta de la modernización es

mejorar la tolerancia a los errores de los sistemas de la Oficina para garantizar que no se produzca ninguna perturbación del trabajo de la Organización como consecuencia de los desastres o de las deficiencias o las fallas del software.

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

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

1.5. Consideraciones futuras

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

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

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

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

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

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

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

1.6. Método

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

El Comité comenzó con un examen de la documentación de la OMS y extrapoló esta información para satisfacer los requerimientos de la Oficina. El Comité definió más de 40 procesos del nivel 2 y más de 200 procesos del nivel 3 (en el apéndice B se incluye una lista de estos procesos). El análisis de los procesos de nivel 3 se concentró en asegurar que se lograra un enfoque integral de la funcionalidad. Se documentó cuidadosamente este análisis a fin de asegurar que pudiera profundizarse a mayores niveles de detalle para apoyar toda modernización futura, independientemente de la opción elegida.

2. Resumen de los procesos institucionales

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

2.1. Supuestos

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

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

2.2. Gerencia y planificación del programa

La gerencia y la planificación del programa abarcan todos los niveles de la Organización. Abordan la vigilancia de la ejecución de los planes aprobados y la evaluación de los logros en comparación con los objetivos planificados. En este contexto, la gerencia y la planificación incluyen:

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

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

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

2.3. Financiamiento de la Organización

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

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

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

alentado a seguir mejorando sus capacidades y aptitudes para lograr niveles altos de desempeño.

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

2.5. Apoyo operativo: Nómina de sueldos y prestaciones

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

2.6. Apoyo operativo: Compras

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

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

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

2.7. Apoyo operativo: Finanzas

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

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

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

2.8. Apoyo operativo: Otros tipos de apoyo

Cartas de acuerdo

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

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

Cursos, seminarios y reuniones

En las oficinas en los países, los cursos y los seminarios son mecanismos clave para la cooperación técnica. Las oficinas deben controlar mejor el contenido de los documentos relacionados con seminarios y reuniones. También es necesario simplificar los trámites vinculados con los viajes asociados con los cursos y los seminarios, en particular para los participantes que no sean de planta.

Viajes

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

Datos de referencia

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

Herramienta de la informática empresarial para proporcionar información institucional

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

2.9. Seguro de enfermedad del personal

El sistema de seguro de enfermedad del personal tiene ahora 25 años de antigüedad. Una vez efectuada la modernización de las finanzas, la nómina de sueldos y los procesos de compras, el seguro de enfermedad del personal será la única aplicación de macrocomputadoras que quede en la Oficina y posiblemente la única aplicación de macrocomputadoras que todavía funcione en el Centro

Internacional de Cálculos Electrónicos de las Naciones Unidas, donde se encuentra actualmente. Esto probablemente aumentará sus costos de operación y hace necesario considerar las opciones posibles para su reemplazo. Dos de esas opciones son:

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

Se requiere un análisis adicional para determinar la factibilidad, costo y repercusiones de ambas opciones. La cobertura del GSM no incluye el sistema de seguro de enfermedad del personal.

2.10. Otros componentes no relacionados con transacciones

Las mejoras de los procesos institucionales no relacionados con transacciones que se indican a continuación son parte importante de la modernización y constituyen un elemento clave para obtener los beneficios institucionales de invertir en la modernización. Sin embargo, se emprenderán esas mejoras en una etapa posterior, después de modernizar los procesos transaccionales representados por la cobertura del GSM.

Asesoramiento jurídico

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

Preparativos para situaciones de emergencia y socorro en casos de desastre

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

Apoyo a la Atención Centrada en los Países

La entidad de Apoyo a la Atención Centrada en los Países (CFS) proporciona amplios servicios de consulta y asesoramiento a las oficinas en el país en relación con muchos aspectos de sus operaciones. La consulta y el asesoramiento incluyen: coordinación de las estrategias de cooperación subregionales y de país, asistencia para la gestión de los recursos humanos, asesoramiento durante la planificación operativa y apoyo durante un proceso de transición de las Representaciones de la OPS/OMS.

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

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

Movilización de recursos

Los sistemas de gestión de documentos y de gestión de las relaciones con los clientes pueden ayudar a efectuar el seguimiento de los contactos involucrados en diversas alianzas, las relaciones entre los asociados, los diferentes acuerdos y memorandos de entendimiento y los formularios de evaluación. Esta labor permitirá mejorar el intercambio de conocimientos acerca de las relaciones con los asociados entre las diferentes unidades de la Oficina Sanitaria Panamericana. El sistema de gestión de las relaciones con los clientes también puede ser útil para el seguimiento de las relaciones con los centros colaboradores, las becas y las adscripciones. La incorporación de la gestión de documentos y la gestión de las relaciones con los clientes en un sistema integrado de planificación de los recursos institucionales puede facilitar los procesos administrativos de la Organización, así como apoyar mejor la recopilación y comunicación de información a los asociados externos.

Cuerpos Directivos

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

con los servicios de traducción y editoriales, y la publicación. Esta oficina podría beneficiarse considerablemente mediante flujos de trabajo integrados con un sistema de gestión de documentos. Los flujos de trabajo perfeccionados permitirán a la entidad de Cuerpos Directivos seguir mejor la situación de diversos documentos y eliminar la duplicación de documentos, lo que resultará en un manejo más eficiente del tiempo y una mayor calidad de los productos.

Ética

La entidad de Ética se beneficiará con flujos de trabajo perfeccionados asociados con un mejor sistema de gestión de documentos. En todas las iniciativas para perfeccionar los flujos de trabajo hay que tener en cuenta el requisito de confidencialidad estricta de la mayoría de las actividades de la entidad de Ética.

Supervisión interna y servicios de evaluación

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

2.11. La función de un sistema de gestión de documentos

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

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

Un software perfeccionado para la gestión de las relaciones con clientes apoyará la coordinación con una diversa gama de interesados directos y sus interacciones. En la Oficina Sanitaria Panamericana, estas actividades abarcan la gestión de la información concerniente a nuestras relaciones con *todos* los interesados directos externos. Una única fuente de información institucional sobre las relaciones con interesados directos externos sería beneficiosa para múltiples entidades en la Oficina y permitirían un mayor intercambio de información para apoyar la

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

3. Diferencias entre la Oficina y la OMS

Hay varias diferencias fundamentales entre la Oficina y la OMS en cuanto al modelo institucional y es importante asegurar que cualquier sistema futuro pueda abordar estas necesidades específicas de la OPS. Las diferencias incluyen:

Aspectos generales

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

Mandatos y decisiones de los Cuerpos Directivos

- Los Cuerpos Directivos de la OPS emiten mandatos a la Directora y la Oficina Sanitaria Panamericana. La Oficina también responde a los mandatos de los Órganos Deliberantes de la OMS porque la OPS es la Oficina Regional para las Américas de la Organización Mundial de la Salud. La Región de las Américas tiene su propia agenda de salud (Agenda de Salud para las Américas), que se alinea con el Programa de Acción Sanitaria Mundial de la OMS, y un Plan Estratégico 2008- 2012, que se alinea con el Plan Estratégico de plazo medio 2008-2013 de la OMS. Ambos responden a las necesidades específicas de salud de la población de la Región de las Américas.
- Los Cuerpos Directivos de la OPS a veces emiten mandatos a la Oficina que difieren de los de la Asamblea Mundial de la Salud, los cuales pueden tener repercusiones en el sistema de información gerencial. Algunos ejemplos son:
 - Los Estados Miembros de la OPS decidieron adoptar 16 Objetivos Estratégicos, en lugar de los 13 de la OMS.
 - Los Estados Miembros de la OPS decidieron adoptar solo parcialmente la Reforma sobre Recursos Humanos de las Naciones Unidas, en particular con respecto a los nombramientos continuos.

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

Delegación de autoridad

- La delegación de autoridad por la OMS a la Oficina para la Región de las Américas es diferente de la delegación a otras Oficinas Regionales; por ejemplo, las decisiones del Comité de Examen de Contratos para la Región de las Américas no van a la sede de la OMS (Ginebra).
- La Oficina Sanitaria Panamericana tiene una descentralización sustancialmente mayor de autoridad a las oficinas de país.

Repercusiones de las políticas

- La Oficina trata de seguir las indicaciones del Manual de la OMS siempre que sea posible, pero a veces existen diferencias.
- Los principios rectores de la Oficina tienen secciones específicas para la gestión y la comunicación del conocimiento, la gestión de registros y la supervisión y rendición de cuentas.
- Las normas y reglamentos que rigen los viajes de los funcionarios de la Oficina son diferentes de los que se aplican a los viajes del personal de la OMS.
- Los planes de rotación y movilidad del personal pueden ser diferentes y requieren un análisis detallado.

Programas

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

Financiamiento

- La OPS recibe contribuciones señaladas directamente de sus Estados Miembros y contribuciones voluntarias directamente de los donantes y los asociados, a diferencia de otras Oficinas Regionales de la OMS. También recibe una porción de las contribuciones señaladas y las contribuciones voluntarias aportadas a la OMS/AMRO, al igual que otras Oficinas Regionales de la OMS.

Procesos institucionales

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

4. Resumen

El análisis pormenorizado que hizo la Oficina Sanitaria Panamericana de sus procesos institucionales es muy amplio. Comprende más de 20 documentos minuciosos que abarcan más de 700 páginas de notas detalladas y diagramas de modelos de los procesos. Esta es la primera vez que los procesos institucionales de la Oficina han sido documentados con rigurosidad. Esta iniciativa proporciona los medios para comparar las opciones de modernización con la situación futura deseada y prever la magnitud del esfuerzo requerido para llegar con cada opción a la situación futura. El rigor de este análisis sienta bases firmes para el avance. Este anexo resume los resultados principales.

Los beneficios marginales de esta iniciativa incluyen el comienzo del diálogo entre el personal y los gerentes acerca de cómo realizar las actividades de otro modo, específicamente en el marco de un sistema ERP (Planificación de los Recursos Empresariales). Este diálogo sirve ahora como base importante para simplificar aún más estos procesos institucionales y adaptarlos a un sistema ERP.

5. Apéndices

Apéndice A – Lista de documentos del modelo de procesos institucionales

Apéndice B – Lista detallada de los procesos institucionales

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

Apéndice A – Lista de documentos del modelo de procesos institucionales

Documentos de los procesos institucionales

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

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

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

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

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

Apéndice B. Lista detallada de los procesos institucionales
(Numeración correspondiente al 22 de abril del 2010)

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

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

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

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

- 5.3** ***Gestión de los viajes del personal***
 - 5.3.1 Aprobar una autorización de viaje
 - 5.3.2 Procesar un anticipo para viaje
 - 5.3.3 Modificar o cancelar un viaje
 - 5.3.4 Aprobar y procesar una solicitud de reembolso de gastos de viaje
 - 5.3.5 Efectuar el seguimiento de anticipos para viajes y reembolsos faltantes de gastos de viaje
 - 5.3.6 Efectuar el seguimiento y elaborar informes de los viajes

- 6** **APOYO OPERATIVO: COMPRAS**
 - 6.1** ***Gestión de la relación con los vendedores***
 - 6.2** ***Gestión de la planificación de compras***
 - 6.3** ***Gestión de las compras locales***
 - 6.4** ***Gestión de las compras internacionales***
 - 6.5** ***Gestión de las compras de suministros estratégicos***

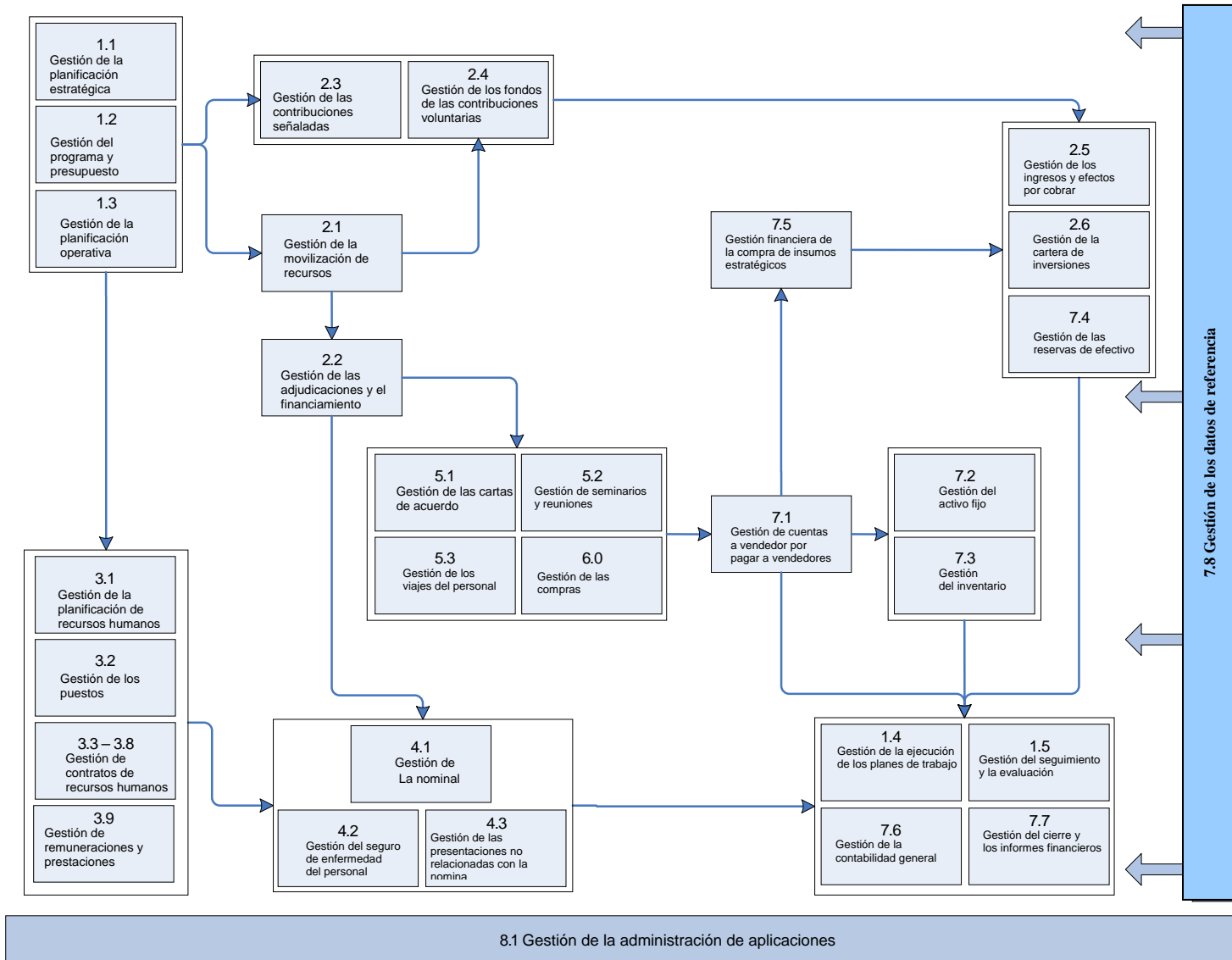
- 7** **APOYO OPERATIVO: FINANZAS**
 - 7.1** ***Gestión de cuentas por pagar a vendedores***
 - 7.1.1 Mantener información sobre los vendedores
 - 7.1.2 Recibir y certificar productos o servicios
 - 7.1.3 Registrar y aprobar las facturas de los vendedores
 - 7.1.4 Subir las facturas de agencias de viajes (Sede)
 - 7.1.5 Procesar las transacciones con tarjetas de compra
 - 7.1.6 Registrar y aprobar los pagos sin facturas
 - 7.1.7 Procesar las notas de crédito de los vendedores
 - 7.1.8 Preparar los pagos a vendedores (Sede)
 - 7.1.9 Preparar los pagos a vendedores (representaciones y centros)
 - 7.1.10 Informe sobre cuentas por pagar a vendedores
 - 7.2** ***Gestión del activo fijo***
 - 7.2.1 Definir clases, convenciones y métodos
 - 7.2.2 Registrar un activo fijo
 - 7.2.3 Eliminar o anular en libros un activo fijo
 - 7.2.4 Transferir o reasignar un activo fijo
 - 7.2.5 Efectuar el seguimiento e informar sobre los activos fijos
 - 7.2.6 Cambiar el valor o la vida útil de un activo fijo
 - 7.2.7 Determinar la depreciación de los activos fijos
 - 7.2.8 Realizar un inventario físico de los activos fijos
 - 7.2.9 Informe anual sobre los activos fijos
 - 7.3** ***Gestión del inventario***
 - 7.3.1 Registrar una entrada al inventario
 - 7.3.2 Registrar un problema de inventario
 - 7.3.3 Realizar un recuento físico del inventario
 - 7.3.4 Valorar saldos del inventario

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

- 8**
 - 8.1**
 - APOYO OPERATIVO: OTRO TIPO**
 - Gestión de la administración de aplicaciones***
 - 8.1.1 Mantener los perfiles de seguridad
 - 8.1.2 Mantener los identificadores de los usuarios
 - 8.1.3 Programar procesamiento por lotes
 - 8.1.4 Seguimiento de los flujos de trabajo

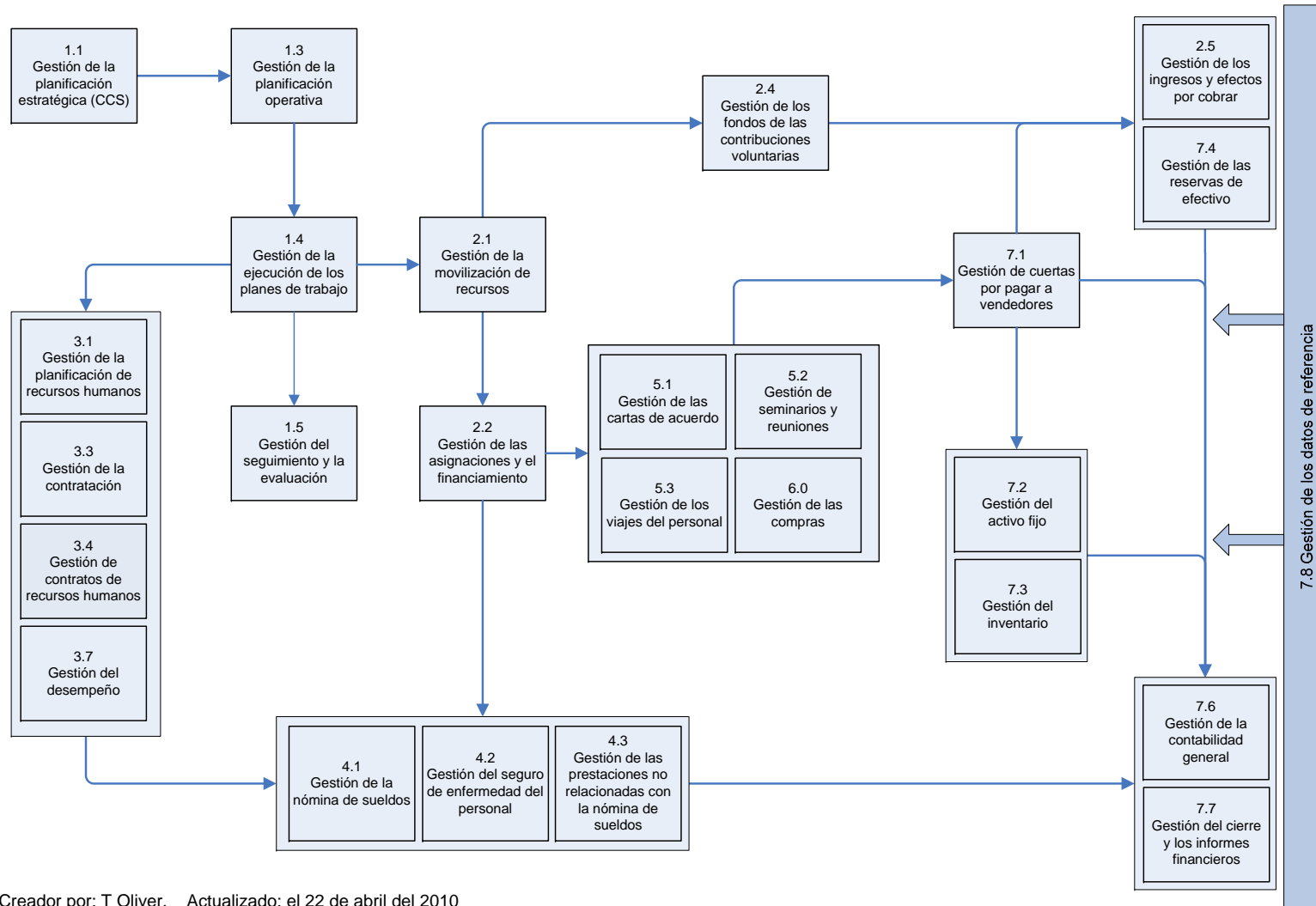
- 9**
 - GESTIÓN DE CONOCIMIENTOS Y COMUNICACIÓN**
 - 9.1 Servicios de biblioteca e información
 - 9.2 Aprendizaje institucional y mejores prácticas
 - 9.3 Gestión del contenido
 - 9.4 Intercambio de conocimientos
 - 9.5 Organización de la capacidad de gestión de conocimientos y comunicación
 - 9.6 Relaciones públicas

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



Procesos en las representaciones

Comité del PMIS



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



**Análisis de las opciones y los costos de la
modernización del
Sistema de Información Gerencial de la
Oficina Sanitaria Panamericana**

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

Contenido

1. RESUMEN.....	1
1.1. FINALIDAD.....	1
1.2. ALCANCE.....	2
1.3. ANTECEDENTES	3
1.4. BENEFICIOS DE LA MODERNIZACIÓN DEL PMIS	4
2. MÉTODO DE ANÁLISIS DE LAS VENTAJAS Y LAS DESVENTAJAS.....	6
3. MÉTODO DE ANÁLISIS DE LOS COSTOS	6
3.1. HIPÓTESIS	7
3.2. MÉTODO DE DETERMINACIÓN DE LOS COSTOS DE LAS OPCIONES QUE UTILIZAN EL GSM (OPCIONES 1A, 1B Y 1C).....	8
3.3. MÉTODO DE DETERMINACIÓN DE LOS COSTOS DEL MODELO ACTUAL DE LA OFICINA SANITARIA PANAMERICANA (OPCIÓN 2)	9
3.4. MÉTODO DE DETERMINACIÓN DE LOS COSTOS DE UN ERP ORIGINAL (OPCIÓN 3).....	10
3.5. CONSULTA DE OPINIONES ESPECIALIZADAS	10
3.6. ESTIMACIÓN DE LOS COSTOS SEGÚN EL CICLO DE VIDA.....	11
3.7. REDUCCIÓN DE COSTOS Y PRECISIÓN	11
4. CONSULTA CON LA OMS Y OTROS ORGANISMOS DE LAS NACIONES UNIDAS	14
5. OPCIONES Y COSTOS.....	15
5.1. OPCIÓN (1A) GSM CON LA MISMA INSTANCIA Y LA MISMA UNIDAD OPERATIVA.....	16
5.2. OPCIÓN 1B. GSM CON LA MISMA INSTANCIA Y DISTINTA UNIDAD OPERATIVA	22
5.3. OPCIÓN (1C). GSM COMO UNA INSTANCIA DISTINTA	26
5.4. OPCIÓN 2. MODELO ACTUAL MODERNIZADO	30
5.5. OPCIÓN 3. MODELO ORIGINAL DE UN SISTEMA DE ERP CON LA FUNCIONALIDAD DE LA OPS	33
6. OTRAS OPCIONES.....	36
6.1. SOFTWARE COMO SERVICIO.....	36
6.2. SOFTWARE EMPRESARIAL DE DIMENSIÓN PEQUEÑA A MEDIA	37
6.3. OTROS PRODUCTOS IMPORTANTES DE SOFTWARE DE ERP	37
6.4. ASOCIACIÓN CON OTROS ORGANISMOS DE LAS NACIONES UNIDAS	38
7. ANÁLISIS DE LOS RIESGOS	39
8. RESUMEN.....	41
9. APÉNDICES	45
APÉNDICE A. COMPARACIÓN DE LAS VENTAJAS Y LAS DESVENTAJAS.....	46
APÉNDICE B. COMPARACIÓN DE LOS COSTOS	49
APÉNDICE C. ANÁLISIS DE LOS RIESGOS DE LAS OPCIONES 1A, 1C Y 3 (ESCALA DE RIESGO: DE 0 A 4).....	50
APÉNDICE D. CONDICIÓN JURÍDICA DE LA ORGANIZACIÓN PANAMERICANA DE LA SALUD	52

1. Resumen

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

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

1.1. Finalidad

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

Cuadro 1: Resumen de las opciones	
1	Sistema Mundial de Gestión (GSM) de la Organización Mundial de la Salud, con tres posibilidades:
a)	GSM con la misma instancia de base de datos y la misma unidad operativa que las otras oficinas regionales de la OMS y el ONUSIDA
b)	GSM con la misma instancia de base de datos pero con una unidad operativa distinta y un conjunto separado de libros
c)	GSM como una instancia distinta
2	Modelo actual modernizado, lo que supone una actualización de los módulos existentes del Sistema de Información Gerencial de la OSP
3	Un producto original de software de Planificación de Recursos Empresariales (ERP por su sigla en inglés), combinado con la funcionalidad específica de la OPS.

Estas opciones se describen más detalladamente en el capítulo 3 y, en el capítulo 5, se describen brevemente otras opciones descartadas.

En este documento se presenta un análisis de las opciones de modernización, específicamente, la evaluación de las ventajas y las

desventajas de los diversos factores no relacionados a los costos, y las estimaciones de los costos.

1.2. Alcance

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

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

El futuro Sistema de Información Gerencial de la OSP trata de abarcar el alcance funcional de los sistemas actuales y las áreas funcionales atendidas por el Sistema Mundial de Gestión de la OMS (conocidas como la cobertura del Sistema Mundial de Gestión), con mejoras y funcionalidades adicionales. Los cálculos detallados de costos aquí presentados solo reflejan la primera fase de modernización, específicamente la sustitución de la cobertura del Sistema Mundial de Gestión en la Oficina. La segunda fase incluirá la sustitución del sistema del Seguro de Enfermedad del Personal y la ampliación de las capacidades de gestión de documentos y gestión de las relaciones con los clientes. Esta segunda fase, que sería común a todas las opciones, podría llegar a costar \$ 7,5 millones. Aún no se han planificado el cronograma ni la financiación de esta segunda fase.

Todas las opciones de este documento, excepto una, representan la puesta en práctica de un sistema de Planificación de Recursos Empresariales (ERP). Un sistema de ERP es un conjunto de productos de software integrados que satisfacen una amplia gama de necesidades de toda una organización, incluso la mayor parte de los sistemas mencionados anteriormente. El principal beneficio de un sistema de ERP es la interoperabilidad de todas las funciones de una organización. El Sistema Mundial de Gestión de la OMS (GSM) representa la implantación de un producto de ERP comercializado por Oracle, denominado Oracle E-Business Suite. Oracle también vende otro importante producto de ERP,

denominado PeopleSoft. Otro proveedor importante de productos de ERP es SAP, una empresa alemana.

1.3. Antecedentes

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

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

- *Principios rectores:* Tomando a la OMS como modelo, los principios rectores propios de la Oficina Sanitaria Panamericana sientan las bases para definir el futuro diseño deseado para su Sistema de Información Gerencial.
- *Análisis de los procesos institucionales:* La definición de los procesos institucionales establece el punto de partida a partir del cual determinar el diseño futuro del PMIS. Este diseño futuro se estableció para restringir el número de características que sería necesario añadir a un sistema de ERP con objeto de permitir que la Oficina se mantuviera tan cerca del software original como fuera posible, lo que también se conoce como el uso del software “directo de fábrica”.
- *Análisis de las opciones y los costos:* En este documento, a) se define el alcance y las características de todas las opciones que se

deben evaluar, y b) se presenta un costo estimado para cada una de las opciones viables.

1.4. Beneficios de la modernización del PMIS

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

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

y toma de decisiones. Ello incluirá el acceso a la información financiera y presupuestaria integradas y a la información sobre los avances logrados en los programas y los proyectos técnicos. Mediante la adopción de una filosofía de libre acceso, se asignará prioridad al intercambio y la comunicación de conocimientos e información para satisfacer las necesidades de los encargados de adoptar las decisiones y los Estados Miembros interesados en temas de salud pública dentro y fuera de la Oficina, según corresponda. La mayor utilización e intercambio de datos y conocimientos mejorará la posición de la OPS como fuente fiable de información en salud. En lo posible, los registros se guardarán en formato electrónico en un sistema de gestión de documentos que facilite su almacenamiento y su accesibilidad de manera segura.

- *Adaptabilidad:* Dado que la misión de la OPS sufre constantes cambios, deberá ser posible adaptar rápidamente los nuevos sistemas a un costo razonable y estos deberán tener la capacidad necesaria para satisfacer el aumento de la demanda de servicios. Los flujos de trabajo se superpondrán a un sistema integrado que permita la flexibilidad sin tomar en consideración los límites institucionales, con lo cual mejorará el apoyo al modelo institucional horizontal de la Oficina. La mayor capacidad de respuesta a las necesidades en constante cambio de los interesados directos permitirá una prestación más eficiente, eficaz y rápida de la cooperación técnica relacionada con la salud.
- *Coordinación con la OMS:* La modernización del PMIS se llevará a cabo en coordinación con la OMS, para garantizar el alineamiento apropiado y el intercambio de información con la OMS, además de apoyar una perspectiva de salud a escala mundial. Al mismo tiempo, cuando sea necesario, deben permitirse diferencias entre los procesos institucionales de la Oficina y la OMS.
- *Gestión de los recursos humanos:* Las mejoras en la capacidad para contratar, capacitar, equipar y mantener una amplia variedad de personal que realice las operaciones presentes y futuras de la OPS aumentarán el apoyo al recurso más importante de la Organización, que es su capital humano.
- *Apoyo a operaciones de emergencia:* Durante los desastres y otras situaciones de emergencia en los países y en la Sede, se proporcionarán procesos administrativos especiales para facilitar la

prestación de los servicios necesarios, con el apoyo adicional de una mayor descentralización, cuando corresponda. Otra meta de la modernización es mejorar la tolerancia a los errores de los sistemas de la Oficina para garantizar que no se produzca ninguna perturbación del trabajo de la Organización como consecuencia de los desastres o de las deficiencias o las fallas del software.

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

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

2. Método de análisis de las ventajas y las desventajas

A fin de evaluar las ventajas y las desventajas de las opciones aquí tratadas, el Comité del PMIS buscó un método estándar que facilitara una comparación práctica y justa. Para ello, seleccionó una variedad de factores que habitualmente se utilizarían en un análisis clásico de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Los factores se obtuvieron a partir de una revisión bibliográfica de estos tipos de análisis y discusiones llevada a cabo por el Comité del PMIS. A continuación, mediante el empleo de un método Delphi modificado, el Comité evaluó y comparó cada opción para cada uno de estos factores. El resultado de esta evaluación aparece en el cuadro comparativo del apéndice A.

3. Método de análisis de los costos

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

el análisis de costos e incluye las hipótesis fundamentales y los métodos usados para cada opción.

3.1. Supuestos

Para elaborar los cálculos de costos, se adoptaron los siguientes supuestos.

- *Modificaciones del software:* Se dio por supuesto que cada opción requeriría algunas características o mejoras adicionales para llevar a la Oficina hacia el diseño futuro deseado, definido por el análisis de los procesos institucionales. También se dio por supuesto que la Oficina llevaría a cabo tan pocos cambios como fuera posible.
- *Mayor funcionalidad:* La modernización logrará la funcionalidad pertinente para la OPS, alineada con el software de ERP existente.
- *Modernización escalonada:* La modernización se producirá en varias fases (para reducir el riesgo del proyecto). Para presentar los resultados de las opciones 1.c y 2, por ejemplo, se adopta el siguiente orden: 1) Recursos humanos y Nóminas, 2) Finanzas y Compras, 3) Planificación de Programas, y 4) Viajes y otras iniciativas del sistema. Este escalonamiento no constituye un compromiso y el orden específico se determinará durante la planificación previa a los proyectos.
- *Implantación en el año 2012:* A efectos de este documento, se supone que la implantación se iniciará en enero del 2012, con algunas actividades previas al proyecto durante el año 2011. La opción 1.a se ejecutaría durante un período de 12 meses o menos según la OMS; las opciones 1.b y 1.c durante un período de 48 meses, según las previsiones de Pricewaterhouse Coopers; la opción 2 durante un período de 48 meses; y la opción 3 durante un período de 24 meses. (La opción 3 supondría una fase preparatoria que incluiría, por ejemplo, la licitación competitiva y la limpieza de los datos.) El ciclo de vida de diez años empieza con el inicio del proyecto de implantación. Esta fecha solo se fija a efectos del cálculo de costos. La Oficina debe fijar el momento real de inicio de la implantación, que se verá afectado por la disponibilidad de financiación y el comienzo del nuevo Plan Estratégico de la OPS en el 2014.

- *Una sólida infraestructura de tecnología de la información:* Se supone que la infraestructura normal de Tecnología de la Información de la Oficina cuenta con una red potente y fiable. Para que así sea, se requieren costos adicionales.
- *Precios actuales de la mano de obra:* Se emplean los precios de la mano de obra en Washington, D.C. Los sueldos de los funcionarios de la OPS se basan en los promedios del período 2010 a 2011; los costos de los contratistas independientes que desarrollan el software se basan en las tasas del mercado del año 2010; y las tasas del integrador de sistemas se basan en las tasas prenegociadas pagadas por el gobierno de los Estados Unidos para el año 2010 (2010 GSA Schedule 70).

3.2. Método de determinación de los costos de las opciones que utilizan el GSM (opciones 1.a, 1.b y 1.c)

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

En sus términos de referencia, se pidió a la empresa Pricewaterhouse Coopers que elaborara un plan de proyecto escalonado y un presupuesto según las distintas etapas. Pricewaterhouse Coopers basó su trabajo en su profundo conocimiento del producto Oracle E-Business Suite, un análisis de la implantación del GSM de la OMS y un estudio de los requisitos de la Oficina. Pricewaterhouse Coopers preparó un análisis detallado y ascendente y proporcionó estimaciones para dos de las subopciones que utilizan el GSM: 1.b) la misma instancia, una unidad operativa distinta y un conjunto de libros separados y 1.c) una instancia distinta. (En su estudio anterior, Bearing Point había obtenido cifras similares.)

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

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

3.3. Método de determinación de los costos del modelo actual de la Oficina Sanitaria Panamericana (opción 2)

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

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

Método heurístico

Se llevó a cabo un cálculo heurístico para varias áreas del sistema dado que se disponía de información histórica sobre la ejecución de proyectos. En este método, se supone que el esfuerzo para elaborar nuevamente un sistema interno o para instalar un sistema comercial comparable debe ser aproximadamente equivalente al proyecto histórico.

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

Método ascendente

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

3.4. Método de determinación de los costos de un sistema ERP básico (opción 3)

El Comité del PMIS indagó la experiencia de otros organismos de las Naciones Unidas que han implantado con éxito un sistema ERP mediante un enfoque estricto de producto original básico. Se seleccionó a la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT). El Comité se percató de que podría usarse la experiencia reciente de la UIT para calcular los costos que un proyecto similar podría acarrear a la OPS. La UIT cuenta con 1.000 empleados y ha terminado recientemente una nueva implantación de su sistema ERP (SAP). Con base en los debates mantenidos con el área de tecnología de la información de la Oficina, que tuvieron lugar durante varias semanas, el personal de la UIT calculó lo que, según sus estimaciones, le podría costar a la OPS una implantación similar. El Comité del PMIS analizó estos cálculos y agregó unas cuantas categorías adicionales que la UIT no había incluido.

3.5. Consulta de opiniones especializadas

A lo largo de su análisis, la Oficina ha consultado las opiniones de especialistas de múltiples fuentes, según se muestra a continuación.

Opción 1.a: Organización Mundial de la Salud

Opción 1.b: Pricewaterhouse Coopers

Opción 1.c: Pricewaterhouse Coopers

Opción 2: Personal interno

Opción 3: Unión Internacional de Telecomunicaciones

Cada fuente se considera experta en la opción sobre la cual hicieron su aportación. Con base en la naturaleza de cada opción, cada especialista propuso plazos, honorarios de los contratistas y la separación de contratos frente al apoyo interno, diferentes unos de otros y específicos de la opción

que analizaban. Todo ello concebido con objeto de garantizar un proyecto fructífero según su opinión. Estas variantes suponen una diferencia importante en los costos finales.

3.6. Estimación de los costos según el ciclo de vida

El cálculo del costo según el ciclo de vida se basa en un período de diez años medido desde que el proyecto de modernización empieza. El Comité consideró que habrá un período de despliegue y desarrollo en fases (escalonado) durante el cual los sistemas actuales se mantendrán operativos a un nivel mínimo esperando su reemplazo. El cálculo de los costos para todo el ciclo de vida de cada opción muestra la retirada progresiva de los actuales costos operativos recurrentes, la cronología de los costos de implantación, el costo de la renovación del software de GSM cuando corresponda, y la introducción progresiva de los costos operativos recurrentes del nuevo sistema.

Después del despliegue de una fase dada, se consideró que era necesario un período de dos años de estabilización para corregir cualquier deficiencia. Se supuso que el primer año de estabilización requería el 30% de los costos anuales de introducción previstos; y el segundo el 25%. A no ser que se dispusiera de cifras más específicas, se supuso que en general los costos operativos a largo plazo eran de 20% del costo anual de introducción previsto, lo que concuerda con las tarifas de mantenimiento de 20% cobradas por la mayor parte de los proveedores de software.

3.7. Reducción de costos y precisión

En general, se considera que el software de ERP proporciona beneficios sustanciales a las organizaciones que lo introducen. Sin embargo, los proyectos de ERP, independientemente de que se lleven a cabo en el sector privado o el público, a menudo constituyen tareas costosas y arriesgadas. No obstante, las organizaciones siguen introduciendo los sistemas de ERP porque creen que los beneficios superan los costos y los riesgos.

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

se llevarán a cabo aunque, en este momento, es imposible determinar la posible magnitud del ahorro.

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

Otra manera de reducir los costos está relacionada con el método de introducción. Todas las organizaciones que emprenden proyectos de ERP tratan de limitar el número de características adicionales y se mantienen tan cerca del producto original básico como les es posible. Esto también se conoce como el uso de software “directo de fábrica”.

Teóricamente, la implantación de toda la funcionalidad de manera simultánea, lo que se conoce como método de tipo *big bang*, puede reducir los costos. Sin embargo, un enfoque escalonado reducirá el riesgo del proyecto al brindar múltiples oportunidades para detectar y corregir los problemas relacionados con el proyecto antes de iniciar la siguiente fase, y antes de que esos problemas repercutan negativamente sobre el costo y el calendario de todo el proyecto. Recientemente, la Oficina de Administración y Presupuesto del Gobierno de los Estados Unidos (OMB, 28 de junio del 2010) ha recomendado que el gobierno no utilice un método de tipo *big bang* para grandes proyectos tales como las implantaciones de sistemas de ERP.

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

- US\$ 3 millones
Organización Meteorológica Mundial (OMM) (2006)
La OMM introdujo el software Oracle E-Business Suite para una única ubicación con 400 usuarios.
- US\$ 55 millones
Organización Mundial de la Salud (OMS) (2008)

La OMS introdujo el software Oracle E-Business Suite, diseñado para prestar servicio a un máximo de 12.000 usuarios a escala mundial. (Aunque la OMS publicó un costo de introducción de \$55 millones, en general se considera que esta cifra no representa todos los costos sufragados por la OMS como resultado de su proyecto de GSM, que conllevó préstamos internos para obtener ahorros futuros).

- US\$ 315 millones
Naciones Unidas (planificado para el año 2014)
Las Naciones Unidas está introduciendo un sistema de ERP a gran escala que proporcionará servicio a múltiples organismos y 50.000 usuarios a escala mundial.

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

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

Otras variaciones del costo se deben a diferencias en cuanto a la funcionalidad introducida. Por ejemplo, la introducción en la OMM, mencionada anteriormente, no se fundamenta en un enfoque de gestión basada en los resultados, tal como el que requiere la OPS.

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

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

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

4. Consulta con la OMS y otros organismos de las Naciones Unidas

En respuesta a la orientación del Comité Ejecutivo, los miembros del Comité del PMIS realizaron una misión de una semana en Ginebra en julio del 2010 con objeto de reunirse en persona con representantes de la OMS, la Oficina Regional de la OMS para el Mediterráneo Oriental, la Representación de la OMS en Egipto y otras organizaciones que utilizan el Sistema Mundial de Gestión (por ejemplo, el ONUSIDA y el Centro Internacional de Cálculos Electrónicos de las Naciones Unidas). Los miembros del Comité del PMIS también se reunieron con otros dos organismos de las Naciones Unidas: la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT) y el Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR). La UIT y el ACNUR han implantado los sistemas de ERP de SAP y PeopleSoft, respectivamente.

Mediante el debate con los representantes de la OMS, la OPS pudo definir su posición con respecto al tema de la gobernanza y la necesidad de garantizar que, en ningún caso, el mandato de un Estado Miembro estuviera sujeto a limitaciones que pudieran estar impuestas por un nivel administrativo, tal como el mecanismo de gobernanza del Sistema Mundial de Gestión.

Los representantes de la OMS explicaron el estado actual del Sistema Mundial de Gestión y ello dio lugar a una leve redefinición de la opción 1.a. En concreto, bajo la opción 1.a, en el Sistema Mundial de Gestión se prestaría a la OPS un trato similar al del ONUSIDA. La OMS indicó que solo podría apoyar la opción 1.a. Bajo esta opción, la OPS se agregaría a la égida de la OMS y utilizaría la configuración existente del Sistema Mundial de Gestión, la misma unidad operativa y el mismo conjunto de libros que el ONUSIDA y otras Oficinas Regionales.

Si adoptara la opción 1.a, la OPS tendría que compartir algunos módulos y funciones, incluidos la tesorería y administración del dinero en efectivo, las cuentas por pagar, las cuentas por cobrar y los activos fijos. La OMS también recomendó que se compartieran otros módulos y funciones, incluidos los de recursos humanos y nóminas, y que la OPS utilizara el Centro Mundial de Servicios de Kuala Lumpur. Se requeriría un análisis minucioso de las concordancias y las diferencias (*fit-gap analysis*) para determinar la posibilidad y la manera de dividir y asignar las funciones y los papeles con objeto de permitir que la OPS pudiera mantener su control y operatividad independientemente del Centro Mundial de Servicios.

La OMS, al tiempo que prometió su apoyo a la opción 1.a, indicó que casi todos los costos de adopción del sistema estarían a cargo del personal interno de ambas instituciones, la OPS y la OMS. Por consiguiente, la opción 1.a no necesitaría financiamiento externo mayor. Además, la OMS expresó el convencimiento de que no existía ningún aspecto pendiente que pudiera causar una disminución sensible del nivel de los servicios que la OPS presta a los Estados Miembros y que impidiera a esta organización asociarse al Sistema Mundial de Gestión. La OMS indicó que las mejoras requeridas del Sistema Mundial de Gestión se diferirían y se ejecutarían cuando se instalara la nueva versión R12 del software Oracle.

El ONUSIDA indicó que el Sistema Mundial de Gestión ha mejorado considerablemente desde que empezó a funcionar. La implantación de este sistema le costó al ONUSIDA entre \$2,0 y 4,0 millones. Sin embargo, se requirieron 18 meses para que se introdujeran varias modificaciones sencillas cuyo objeto era satisfacer las necesidades específicas del ONUSIDA, y esta organización aún está esperando poder incluir su propia identidad institucional en los contratos.

5. Opciones y costos

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

Un elemento que no se incluye en estas opciones es la organización de un centro de servicios compartidos a escala regional. Como parte de su proyecto del Sistema Mundial de Gestión, la OMS creó un Centro de Servicios Compartidos a escala mundial en Kuala Lumpur con objeto de reubicar muchas tareas corrientes

de sus oficinas de la Sede en Ginebra y de las oficinas regionales. Se supuso que esto generaría una reducción de costos. Se podría organizar un centro de servicios compartidos para la Oficina Sanitaria Panamericana, independientemente de la opción escogida, pero, cuando se produce simultáneamente un cambio hacia un modelo institucional basado en un sistema de ERP y hacia un centro de servicios compartidos, el riesgo de perturbación institucional es elevado. Por ello, aún no se ha adoptado ninguna decisión sobre este tema. El Comité del PMIS recomienda que se tome una decisión acerca de si la Oficina debe crear un centro de servicios compartidos a escala regional mediante un análisis separado, después de que el Consejo Directivo haya seleccionado la mejor opción para el Sistema de Información Gerencial de la OSP.

En los cuadros resumen de los costos de cada opción, no se incluyen los costos de personal.

5.1. Opción 1.a: GSM con la misma instancia y la misma unidad operativa

Descripción de la opción

Con esta opción, la Oficina compartiría la misma base de datos y el mismo código de aplicación del Sistema Mundial de Gestión que actualmente se utiliza en la sede de la OMS, en las otras oficinas regionales y en otros organismos, tales como el ONUSIDA.

En el futuro, es posible que se requieran cambios en el Sistema de Información Gerencial de la OSP con objeto de responder a los mandatos de los Cuerpos Directivos de la OPS. La Oficina debe mantener la capacidad para satisfacer oportunamente estas demandas, tal como lo hace ahora. Bajo la opción 1.a, todos los cambios importantes en el Sistema Mundial de Gestión requerirían que el mecanismo de gobernanza del Sistema Mundial de Gestión analizara el cambio propuesto y decidiera su grado de prioridad entre otras necesidades del sistema. Ello abre la posibilidad de que un mecanismo de gobernanza administrativa no sometido a la autoridad de los Cuerpos Directivos de la OPS pueda impedir que la Oficina ejecute un mandato de los Cuerpos Directivos.

Esta opción 1.a conlleva el mayor riesgo para la situación de la OPS como organización jurídicamente independiente, separada de la OMS, con estructura propia de afiliación y gobernanza. La implantación de esta opción suscita la posibilidad real de que el sistema de información gerencial anule o interfiera con la capacidad de la Oficina para llevar a cabo los mandatos de la Organización según las indicaciones de los

Estados Miembros por medio de los Cuerpos Directivos constitucionalmente establecidos.

Ventajas

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

Esta opción requiere el número menor de interfaces para que el Sistema Mundial de Gestión y el resto de la OMS dispongan de la información de la Oficina Regional para las Américas y la OPS.

Desventajas

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

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

Los principios rectores del Sistema de Información Gerencial de la OPS y las normas institucionales tendrán que realinearse con los de la OMS.

Esta opción también requiere que los datos de la OPS se separen y se mantengan aparte de los datos de AMRO.

La información de la OPS será accesible y podrá ser compartida con la sede de la OMS, las demás oficinas regionales, los países y otros organismos que utilizan el Sistema Mundial de Gestión. Existe el riesgo de

que los administradores (superusuarios) del Sistema Mundial de Gestión pudieran modificar los datos de la OPS.

Actualmente, el Sistema Mundial de Gestión no cubre toda la funcionalidad de la OPS a nivel de país. Durante una visita a la Representación de la OMS en Egipto (Oficina Regional para el Mediterráneo Oriental), el personal de la OPS descubrió que la funcionalidad de la OPS a nivel de país no quedaría cubierta en materia de acuerdos contractuales específicos de servicios, cartas de acuerdo, cursos y seminarios.

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

El uso del Centro Mundial de Servicios plantea el riesgo de que algunas transacciones llevadas a cabo en las representaciones de los países requerirán como mínimo 24 horas; ello supone una reducción en el nivel de servicio prestado actualmente por la OPS.

La OMS está considerando la posibilidad de actualizar el Sistema Mundial de Gestión a la nueva versión 12 del Oracle E-Business Suite en lugar de la versión 11 actual. Este año, la OMS está planificando un estudio inicial de las diferentes opciones y no cuenta con un presupuesto calculado ni un calendario para llevar a cabo esta actualización del software. Las razones que motivan esta actualización son a) Oracle prevé interrumpir en un futuro próximo el apoyo técnico a la versión 11, y b) la OMS prevé aprovechar esta oportunidad para revisar algunos temas de diseño, simplificar los procesos institucionales y reducir el número de ampliaciones. Si la OPS adopta esta opción, deberá afrontar la incertidumbre de los costos y las perturbaciones asociadas a la probabilidad de tener que instalar la versión 12 de Oracle para mantener la alineación con el Sistema Mundial de Gestión.

Resumen de los costos

Los costos de implantación de esta opción son considerablemente inferiores a los de las otras opciones por varias razones. En primer lugar, la Oficina aprovechará el trabajo ya realizado por la OMS. En segundo lugar, el período de implementación sería de 12 meses o menos, en contraposición a los 48 meses necesarios para las opciones 1.c y 2. En tercer lugar, la OMS indicó que muchas categorías de trabajo correrían a cargo del propio personal de la OPS o la OMS y, por consiguiente, no supondrían ningún costo externo. Las categorías de trabajo que según la OMS no tendrían costo alguno incluirían el análisis de los requerimientos, los informes, las interfaces, la depuración y conversión de datos, la preparación final y el despliegue del sistema. La OPS insistió en que la OMS previera la inclusión de fondos destinados a la asistencia externa en materia de configuración, ampliaciones, apoyo de idiomas, puesta a prueba, capacitación, y gestión de proyectos y cambios. La OMS indicó que estas actividades se llevarían a cabo mediante la utilización de los recursos internos. Los cálculos de costos presentados en este documento para la opción 1.a reflejan este compromiso de la OMS. Sin embargo, la OMS no ha proporcionado cálculos específicos del nivel de esfuerzo necesario para realizar estas actividades. La Oficina considera que existe un riesgo importante de que la OPS o la OMS no cuenten con los recursos internos necesarios y que se requiera asistencia externa con un costo adicional a los cálculos presentados aquí. En agosto del 2010, la OMS anunció que no se cobraría a la OPS ningún importe en concepto de licencias de software, apoyo operativo o futuras actualizaciones del Sistema Mundial de Gestión. Sin embargo, posteriormente otra Oficina Regional indicó que presta apoyo al Sistema Mundial de Gestión con base en un porcentaje de los costos salariales, aparte del “cargos por ocupación de puestos” de la OMS. Además, no está claro si la oferta de la OMS comprende el apoyo del Centro Mundial de Servicios ni por cuánto tiempo los costos corrientes serían financiados por la OMS. Como resultado, los cálculos originales de la participación de la Oficina en los costos del Sistema Mundial de Gestión se han retenido en espera de nuevas negociaciones y aclaraciones con la OMS.

Un elemento importante del costo de esta opción es el hecho de compartir los costos del Sistema Mundial de Gestión, incluida la licencia de software de Oracle. La OMS negocia este costo con cada uno de los asociados del Sistema Mundial de Gestión, como el ONUSIDA, y aún no ha llevado a cabo ningún cálculo del costo que supondría para la Oficina. La OMS también ha señalado que tiene previsto actualizar el Sistema Mundial de

Gestión mediante la instalación de una nueva versión del software de Oracle tan pronto como sea posible. La OMS ha señalado que probablemente la Oficina también tendría que compartir probablemente este costo. Por último, cualquier cambio solicitado por la Oficina sería más costoso con esta opción, como consecuencia de los mayores requisitos de coordinación y puesta a prueba que se requerirán.

Tal como se observa en la anterior sección de desventajas, la Oficina participaría en la actualización del software de Oracle prevista por la OMS. A efectos de la presentación, el costo de la actualización del software aparece reflejado en el cuarto año del ciclo de vida de diez años.

Cuadro 2: Cálculo de los costos de implantación de la opción 1.a

Categoría del costo	Opción 1.a GSM como las otras oficinas regionales o el ONUSIDA
Implantación	
Costos generales de implantación	4,29
<i>Subtotal</i>	<i>4,29</i>
Infraestructura	
Licencia de software inicial	0,50
Costos generales de infraestructura	2,00
<i>Subtotal</i>	<i>2,50</i>
TOTAL	6,79

Cuadro 3: Cálculo de los costos operativos anuales recurrentes de la opción 1.a

Categoría del costo	Opción 1.a
Costos recurrentes	
Licencias de software	0,10
Costos de hardware y alojamiento de páginas web	0,00
Apoyo a largo plazo de las aplicaciones	0,00
Participación de la OPS en las operaciones del GSM	3,71
TOTAL	3,81

Cuadro 4: Cálculo de los costos de actualización del GSM de acuerdo con la opción 1.a

Categoría del costo	Opción 1.a
Actualización del GSM a la versión 12 de Oracle	
Costos de actualización o participación en los costos (cuarto año solamente)	3,14

Notas correspondientes a los cuadros 2 a 4:

- o Todas las cifras se expresan en millones de dólares estadounidenses por año.
- o Los cálculos de los costos generales de implantación incluyen los costos de planificación, diligencia debida, requisitos, configuración, informes, interfaces, conversión de datos, extensiones y modificaciones, idioma, puesta a prueba, capacitación, lanzamiento, gestión del proyecto y gestión de los cambios.
- o Para el cálculo de la participación de la OPS en las operaciones del Sistema Mundial de Gestión, actualmente se supone que asciende a 1/6 de los costos totales calculados de apoyo al Sistema Mundial de Gestión y el Centro Mundial de Servicios.
- o La OMS recientemente señaló que podía hacerse cargo de los costos operativos y de actualización del Sistema Mundial de Gestión (opciones 1.a y 1.b). Sin embargo, los cálculos originales se han retenido en espera de nuevas aclaraciones por parte de la OMS.

Cuadro 5: Cálculo del costo correspondiente a todo el ciclo de vida de la opción 1.a (GSM)

La misma unidad operativa y la misma instancia											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Resumen (ciclo de vida)	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	
Costos corrientes	3,10	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Implantación	6,79	0,00	0,00	3,14	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Operaciones recurrentes	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	3,81

Nota: El costo de la actualización del software se incluye en el cuarto año.

5.2. Opción 1.b: Sistema Mundial de Gestión con la misma instancia y distinta unidad operativa

Descripción de la opción

NOTA: De acuerdo con los intercambios recientes mantenidos con la OMS desde la sesión del Comité Ejecutivo, los funcionarios de la OMS señalaron que, aunque esta opción era técnicamente posible, no cuentan con personal suficiente para prestarle apoyo. Sin el apoyo de la OMS, esta opción no es viable.

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

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

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

Ventajas

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

La Oficina también podrá aprovechar la mayor parte del trabajo ya realizado por la OMS en apoyo del Sistema Mundial de Gestión y requerirá un número mínimo de interfaces para que la información de AMRO y la OPS esté al alcance de este sistema y del resto de la OMS.

Desventajas

Con esta opción, la Oficina aún estaría sujeta al mecanismo de gobernanza del Sistema Mundial de Gestión cuando requiera introducir cambios necesarios en el sistema para ejecutar los mandatos de los Cuerpos Directivos de la OPS, tal como se expone anteriormente para la opción 1.a.

La capacidad de adaptar rápidamente el software a los nuevos requerimientos conforme la OPS evolucione se verá limitada por las elecciones previas de la OMS en cuanto a diseño, y por el mecanismo de gobernanza del Sistema Mundial de Gestión. La Oficina dependerá en gran medida de la OMS para su despliegue y apoyo, una asistencia que la OMS, según ha indicado, no podrá proporcionar.

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

La sede de la OMS, las otras oficinas regionales, los países y otros organismos que utilizan el Sistema Mundial de Gestión podrán acceder a la información de la OPS y compartirla. Existe el riesgo de que los administradores (superusuarios) del Sistema Mundial de Gestión pudieran modificar los datos de la OPS.

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

La OMS tiene previsto actualizar el Sistema Mundial de Gestión con la nueva versión 12 del producto Oracle E-Business Suite en lugar de la versión 11 actual. Este año, la OMS está planificando un estudio inicial de

las diferentes opciones y no cuenta con un presupuesto calculado ni un calendario para llevar a cabo esta actualización del software. Las razones que motivan esta renovación son a) Oracle prevé interrumpir en un futuro próximo el apoyo técnico a la versión 11, y b) la OMS prevé aprovechar esta oportunidad para revisar algunos temas de diseño, simplificar los procesos institucionales y reducir el número de ampliaciones. Si la OPS adopta esta opción, deberá afrontar la incertidumbre de los costos y las perturbaciones asociadas a la probabilidad de tener que instalar la versión 12 de Oracle para mantener la alineación con el Sistema Mundial de Gestión.

Resumen de los costos

Como en la opción anterior (1.a) en la que también se utiliza el Sistema Mundial de Gestión, la Oficina compartiría los costos del Sistema Mundial de Gestión, incluida la licencia de software de Oracle. La OMS negocia este costo con cada uno de los asociados del Sistema Mundial de Gestión, como el ONUSIDA, y aún no ha llevado a cabo ninguna iniciativa para calcular el costo que supondría para la Oficina. La OMS también ha señalado que tiene previsto actualizar el Sistema Mundial de Gestión mediante la instalación de una nueva versión del software de Oracle tan pronto como sea posible. La Oficina también tendría que compartir este costo. Por último, cualquier cambio solicitado por la Oficina sería más costoso con esta opción, como consecuencia de los mayores requisitos de coordinación y puesta a prueba. En agosto del 2010, la OMS anunció que no se cobraría a la OPS ningún importe en concepto de licencias de software, apoyo operativo o futuras renovaciones del Sistema Mundial de Gestión. Sin embargo, posteriormente otra Oficina Regional indicó que presta apoyo al Sistema Mundial de Gestión con base en un porcentaje de los costos salariales, aparte del “cargo por ocupación de puestos” de la OMS. Además, no está claro si la oferta de la OMS comprende el apoyo del Centro Mundial de Servicios ni por cuánto tiempo los costos corrientes serían financiados por la OMS. Como resultado, los cálculos originales de la participación de la Oficina en los costos del Sistema Mundial de Gestión se han retenido en espera de nuevas negociaciones y aclaraciones con la OMS.

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

Cuadro 6: Cálculo de los costos de implantación de la opción 1.b

Categoría del costo	Opción 1.b GSM con una unidad operativa distinta y la misma instancia
Implantación	
Costos generales de implantación	10,57
<i>Subtotal</i>	<i>10,57</i>
Infraestructura	
Licencia de software inicial	0,50
Costos generales de infraestructura	2,71
<i>Subtotal</i>	<i>3,21</i>
TOTAL	13,78

Cuadro 7: Cálculo de los costos operativos anuales recurrentes de la opción 1.b

Categoría del costo	Opción 1.b
Costos recurrentes	
Licencias de software	0,10
Costos de hardware y alojamiento de páginas web	0,00
Apoyo a largo plazo de las aplicaciones	0,00
Participación de la OPS en las operaciones del GSM	3,71
TOTAL	3,81

Cuadro 8: Cálculo de los costos de actualización del GSM de acuerdo con la opción 1.b

Categoría del costo	Opción 1.b
Actualización del GSM a la versión 12 de Oracle	
Costos de actualización o participación en los costos (cuarto año)	3,14
TOTAL	3,14

Notas correspondientes a los cuadros 6 a 8:

- Todas las cifras se expresan en millones de dólares estadounidenses por año.
- Los cálculos de los costos generales de implantación incluyen los costos de planificación, diligencia debida, requisitos, configuración, informes, interfaces, conversión de datos, extensiones y modificaciones, idioma, puesta a prueba, capacitación, lanzamiento, gestión del proyecto y gestión de los cambios.
- Para el cálculo de la participación de la OPS en las operaciones del Sistema Mundial de Gestión, actualmente se supone que asciende a 1/6 de los costos totales calculados de apoyo al Sistema Mundial de Gestión y el Centro Mundial de Servicios.
- La OMS recientemente señaló que podía hacerse cargo de los costos operativos y de actualización del Sistema Mundial de Gestión (opciones 1.a y 1.b). Sin embargo, los cálculos originales se han retenido en espera de nuevas aclaraciones por parte de la OMS.

Cuadro 9: Cálculo del costo correspondiente a todo el ciclo de vida de la opción 1.b (GSM)
Unidad operativa distinta y la misma instancia

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Resumen (ciclo de vida)	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Costos corrientes	3,10	2,33	1,55	0,78	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Implantación	3,44	3,44	3,44	6,59	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Operaciones recurrentes	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: El costo de la actualización del software se incluye en el cuarto año.

5.3. Opción 1.c: Sistema Mundial de Gestión como una instancia distinta

Descripción de la opción

NOTA: De acuerdo con los intercambios recientes mantenidos con la OMS desde la sesión del Comité Ejecutivo, los funcionarios de la OMS señalaron que no cuentan con personal suficiente para apoyar esta opción. La OMS recomendó que no se eligiera esta opción dado el desconocimiento por parte de la Oficina del grado de complejidad y el nivel de personalización y las ampliaciones incorporadas al Sistema Mundial de Gestión, muchas de ellas irreversibles.

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

Ventajas

Esta opción ofrece mucha libertad para configurar o mejorar la copia del software del Sistema Mundial de Gestión de la Oficina con objeto de responder a los mandatos de los Cuerpos Directivos de la OPS, y para adaptar el software a los requerimientos específicos de las OPS cuando sea necesario.

Las herramientas de software contenidas en Oracle apoyarán las interfaces necesarias para intercambiar información entre las copias del software del Sistema Mundial de Gestión de la OMS y la Oficina.

Desventajas

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

La Oficina procurará que su versión del software de GSM concuerde con la de la OMS. La OMS tiene previsto instalar en el GSM la nueva versión 12 del producto Oracle E-Business Suite en lugar de la versión 11 actual. Este año, la OMS está planificando un estudio inicial de las diferentes opciones y no cuenta con un presupuesto calculado ni un calendario para llevar a cabo esta renovación del software. Las razones que motivan esta renovación son a) Oracle prevé interrumpir en un futuro próximo el apoyo técnico a la versión 11, y b) la OMS prevé aprovechar esta oportunidad para revisar algunos temas de diseño, simplificar los procesos institucionales y reducir el número de ampliaciones. Si la OPS adopta esta opción, deberá afrontar la incertidumbre de los costos y las perturbaciones asociadas a la probabilidad de tener que instalar la versión 12 de Oracle para mantener la alineación con el Sistema Mundial de Gestión.

Resumen de los costos

En diciembre del 2008, Pricewaterhouse Coopers realizó la parte de este cálculo relacionada con la instalación de una copia del Sistema Mundial de Gestión para la OSP y su ampliación para que incluyera una cantidad mínima de características adicionales, necesarias en esta Región. En el 2010, este cálculo fue ajustado con base en los intercambios mantenidos con la OMS que aportaron nueva información y reflejaron las mejoras en

la operabilidad del Sistema Mundial de Gestión logradas durante los dos últimos años.

El costo de actualizar la versión del software subyacente del Sistema Mundial de Gestión de la versión 11 de Oracle a la 12 se calcula que ascenderá a \$22,0 millones, puesto que la OPS deberá asumir el costo total. Esta actualización del software aparece en el cuarto año del ciclo de vida. Tal como se indica en la sección anterior sobre las desventajas, la Oficina procurará que su versión del software del Sistema Mundial de Gestión concuerde con la versión de la OMS. Dado que la Oficina contará con una instancia de base de datos distinta, deberá sufragar los costos totales de la actualización del PMIS para usar la versión más reciente del software de Oracle. A efectos de la presentación, el costo de esta actualización del software aparece reflejado en el cuarto año del ciclo de vida de diez años.

Cuadro 10: Cálculo de los costos de implantación de la opción 1.c

Categoría del costo	Opción 1.c GSM como una instancia distinta
Implantación	
Costos generales de implantación	17,04
<i>Subtotal</i>	<i>17,04</i>
Infraestructura	
Licencia de software inicial	0,50
Costos generales de infraestructura	2,71
<i>Subtotal</i>	<i>3,21</i>
TOTAL	20,25

Cuadro 11: Cálculo de los costos operativos anuales recurrentes de la opción 1.c

Categoría del costo	Opción 1.c
Costos recurrentes	
Licencias de software	0,10
Costos de hardware y alojamiento de páginas web	0,80
Apoyo a largo plazo de las aplicaciones	3,41
Participación de la OPS en las operaciones del GSM	no procede
TOTAL	4,31

Cuadro 12: Cálculo de los costos de actualización del GSM de acuerdo con la opción 1.c

Categoría del costo	Opción 1c
Actualización del GSM a la versión 12 de Oracle	
Costos de actualización o participación en los costos (cuarto año)	22,00
TOTAL	22,00

Cuadro 13: Cálculo del costo correspondiente a todo el ciclo de vida de la opción 1.c (GSM, instancia distinta)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Resumen (ciclo de vida)	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Costos corrientes	3,10	2,33	1,55	0,78	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Implantación	5,06	5,06	5,06	27,06	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Operaciones recurrentes	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: El costo de la actualización del software se incluye en el cuarto año.

5.4. Opción 2: Modelo actual modernizado

Descripción de la opción

NOTA: El Comité Ejecutivo no favoreció esta opción, ante todo por la dificultad de lograr la integración y la interoperabilidad adecuadas con el software elaborado internamente, y por el hecho de que el desarrollo del software no es una competencia esencial de la OPS. Sin embargo, para que la exposición sea completa, se mantiene y se presenta el análisis llevado a cabo previamente, puesto que formaba parte del ámbito de los términos de referencia del Comité del PMIS.

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

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

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

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

Ventajas

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

Desventajas

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

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

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

La Oficina no podrá aprovechar plenamente todo el trabajo realizado por la OMS en apoyo del Sistema Mundial de Gestión.

Resumen de los costos

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

5.5. Opción 3: Sistema de ERP básico con funcionalidades de la OPS

Descripción de la opción

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

Para los fines de esta opción se podría utilizar cualquier software de ERP, incluidos E-Business Suite de Oracle, Fusion de Oracle, PeopleSoft o Business Suite de SAP. En términos generales, todos estos productos ofrecen una funcionalidad comparable. Aunque un producto puede ser más avanzado que otro en un momento dado, la competitividad del mercado garantiza que tales diferencias de funcionalidad no se mantengan por mucho tiempo. Se seleccionó el SAP Business Suite para ilustrar esta opción, ya que 1) el sistema de las Naciones Unidas recientemente seleccionó el software de SAP para su proyecto de ERP; 2) SAP ilustra la disponibilidad de algunas características básicas que satisfacen las necesidades de los organismos de las Naciones Unidas, como una línea de productos dirigida a organizaciones sin fines de lucro, diseñada conjuntamente con el UNICEF, que responde a la política de recursos humanos de las Naciones Unidas; 3) la Unión Internacional de Telecomunicaciones podía compartir información detallada sobre sus costos y experiencias.

La elección definitiva del producto de software que se utilizaría si se seleccionara esta opción se determinará mediante un proceso de licitación competitiva abierta durante el cual la OPS explorará si existen las funcionalidades requeridas en otros productos de ERP.

Ventajas

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

Esta opción brinda la oportunidad de introducir una solución de ERP lo más próxima posible al producto original de software. La flexibilidad para potenciar al máximo las capacidades originales del sistema puede reducir los costos por adelantado, ampliar el éxito de las futuras renovaciones del software y permitir que la Organización comprenda el poder de la integración y la interoperabilidad verdaderas. Esta opción permite que el

componente de Gestión de Programas de la Oficina ya existente, el AMPES, se pueda volver a utilizar conjuntamente con el software original de ERP, si es necesario.

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

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

Desventajas

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

La posibilidad de aprovechar el trabajo de la OMS en relación al Sistema Mundial de Gestión se limitará a las iniciativas analíticas tempranas de la OMS.

Resumen de los costos

Tal como se observa en la anterior sección dedicada al método de determinación de los costos, la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT) proporcionó el componente esencial de este cálculo, con base en los intercambios con los miembros del Comité del PMIS y la experiencia de la UIT en la reimplantación de su propio software de SAP.

Una característica importante de esta estimación de costos, que la distingue de las otras opciones, es que se implantará el producto original, directo de fábrica, con mínimas características adicionales, también conocidas como extensiones o ampliaciones. Dado que esta opción supone la instalación de la última versión del software comercial, la Oficina podrá diferir la ejecución de una renovación importante del software hasta después del ciclo de vida de diez años, lo que concuerda con la experiencia anterior de la Oficina en relación al software comercial.

6. Otras opciones

Existen otras opciones para modernizar el Sistema de Información Gerencial de la OSP, y muchas de ellas fueron analizadas detenidamente antes de tomar la decisión de centrarse en las opciones descritas anteriormente en el capítulo 5. Estas otras opciones se clasifican en cuatro categorías principales y se describen a continuación.

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

6.1. Software como Servicio

Entre las empresas dominantes en el mercado de ERP, tanto Oracle como SAP ofrecen versiones de sus productos en un modelo que la industria denomina “Software como Servicio”. Según este modelo, el software se ofrece “tal cual”, y es alojado por el vendedor del producto. Esto significa que el software se ejecuta en el hardware proporcionado y gestionado de forma central por el vendedor del software, y la base de datos básica es compartida por muchos clientes. Para ser habilitado para un producto de “Software como Servicio”, el vendedor maneja una única base de código para todos sus clientes. Normalmente, el precio del “Software como Servicio” se establece mediante suscripción. Todos los clientes usan esencialmente el mismo producto y ven restringidas sus posibilidades de configuración. No se permiten características adicionales y se limitan los cambios que los clientes pueden introducir para satisfacer necesidades específicas de una organización. Ello permite al vendedor actualizar el software regularmente con una repercusión mínima en sus clientes, y puede ser la solución menos costosa para los clientes que puedan operar en el marco de estas limitaciones.

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

- Tanto Oracle como SAP indican que esta opción sólo es apropiada para clientes pequeños con necesidades muy sencillas y que el perfil institucional de la Oficina no encaja con el del público destinatario de estos productos.

- El análisis del Comité del PMIS reveló la necesidad de características adicionales no negociables, que no se permiten en el modelo de Software como Servicio, incluida la adaptación de las reglas de compensación del sistema de las Naciones Unidas.
- Dado que los datos de la Oficina se mezclarían con los de otros clientes en un centro de datos de los Estados Unidos, estarían sujetos a los secuestros de registros ordenados por los tribunales, lo que haría que el sistema no estuviera disponible para su uso en tal situación. Aunque las prerrogativas y las inmunidades de la Oficina la exoneran del secuestro de sus registros, el tiempo requerido para el proceso legal de liberar sus datos se mide en meses y constituye un riesgo inadmisibles.

6.2. Software empresarial de dimensión pequeña a media

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

6.3. Otros productos importantes de software de ERP

El Comité del PMIS consideró la posibilidad de usar otro software de ERP que no se basara en el Sistema Mundial de Gestión. Admitiendo que gran parte del trabajo analítico que apoya la opción del Sistema Mundial de Gestión es válido y aplicable para cualquier opción, el Comité procuró beneficiarse de ello.

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

- *Oracle E-Business Suite, versión 11.* Es el software en el que se basa el Sistema Mundial de Gestión. La OMS prevé renovar este software una vez que el Sistema Mundial de Gestión ya funcione correctamente en todas las oficinas regionales, y en espera de la disponibilidad de fondos.

- *Oracle E-Business Suite, versión 12.* Esta es la versión más reciente de Oracle E-Business Suite.
- *Oracle Fusión.* Esta será la primera versión de una nueva línea de producto de ERP de Oracle que combinará las mejores características de E-Business Suite con las de PeopleSoft (que Oracle adquirió hace varios años). Se prevé su comercialización a finales de este bienio y requerirá un cierto tiempo de estabilización.
- *SAP Business Suite.* El software de SAP se ha introducido en algunos organismos de las Naciones Unidas y las Naciones Unidas prevé utilizarlo en su próximo proyecto de implantación mundial. SAP ofrece una línea de productos para las organizaciones sin fines de lucro, de la que la OSP podría beneficiarse.

Como resultado del estudio de estos productos, el Comité decidió incluir un análisis de un producto básico de software de ERP.

6.4. Asociación con otros organismos de las Naciones Unidas

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

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

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

- El PNUD utiliza una versión anticuada de PeopleSoft que requerirá una actualización importante (con un gasto significativo asociado) en el próximo bienio.

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

7. Análisis de los riesgos

Mediante el análisis de los riesgos, el Comité del PMIS determinó los riesgos fundamentales que comportaba la iniciativa de modernización del Sistema de Información Gerencial de la OSP. A continuación se describe cada uno de estos factores de riesgo:

- **Gobernanza de la OPS:** El riesgo de que la Oficina no pueda ejecutar un mandato requerido por los Cuerpos Directivos de la OPS.
- **Independencia de la OPS:** El riesgo de que la opción limite la flexibilidad administrativa y gerencial de la Oficina al ejecutar decisiones cuyo objeto sea un mejor cumplimiento de su misión.
- **Simplificación de los procesos institucionales:** El riesgo de que una opción limite la capacidad de la Oficina para simplificar sus procesos institucionales actuales.
- **Innovación:** El riesgo de que una opción limite la capacidad de la Oficina de innovar con respecto al modelo institucional de la Organización (normas y reglamentos, modelos de gestión y organización, y marco estratégico de la OPS).

- Actualizaciones del software: El riesgo de que el software tenga que ser actualizado a corto plazo, con la consiguiente perturbación de las actividades institucionales diarias de la Organización y la generación de gastos mayores.
- Software con extensiones mínimas: La implantación de un sistema con demasiadas modificaciones aumentaría el riesgo de mayores costos y esfuerzos actuales y futuros de las actualizaciones.
- Software básico compatible con el de las Naciones Unidas: El riesgo de agregar adaptaciones a medida para dar cabida a los requisitos específicos de las Naciones Unidas.
- Apoyo técnico de la OMS: El riesgo asociado a la falta de apoyo técnico por parte de la OMS.
- Aprovechamiento del trabajo de la OMS: El riesgo asociado con no poder aprovechar o beneficiarse de los análisis y otros trabajos ya existentes de la OMS, durante la ejecución.
- Funciones comunes compartidas: El riesgo de que la OPS pierda capacidad de control de los procesos administrativos clave en las áreas que la OMS recomienda que sean compartidas en el Sistema Mundial de Gestión (tesorería, administración del dinero en efectivo, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, activos fijos, adquisiciones, recursos humanos y nóminas).
- Centro Mundial de Servicios: El riesgo de que el trabajo de la OPS pueda verse afectado negativamente como resultado de un cambio hacia un modelo de prestación de servicios compartido, al tiempo que se introduce un nuevo sistema; y de que la utilización de un centro de servicios compartidos fuera de la Región de las Américas pueda reducir la calidad del servicio prestado por la OPS y sus representaciones como consecuencia de problemas relacionados con el volumen de trabajo, la zona horaria y el idioma.
- Sistema integrado: El riesgo de que la OPS no logre un nivel óptimo de integración e interoperabilidad entre las funciones institucionales para apoyar su trabajo.

- Mantenimiento de las operaciones actuales de la OPS: El riesgo de que la funcionalidad institucional clave actual no reciba un apoyo adecuado, en particular en las representaciones de los países.
- Costo de implantación: El riesgo de no poder completar la iniciativa de modernización por falta de recursos suficientes (a más alto precio, mayor riesgo).
- Costo de las operaciones corrientes: El riesgo de que, si como consecuencia de que las operaciones corrientes se convierten en un gasto obligatorio, un exceso inesperado de gastos recurrentes pueda repercutir negativamente en la cooperación técnica.
- Costo de actualización del software en los próximos 10 años: El riesgo de que la OPS no pueda financiar una actualización necesaria y se vea obligada a seguir utilizando un sistema que se haya quedado obsoleto.

Estos factores de riesgo se han evaluado para las opciones 1.c y 3, tal como recomienda el Comité Ejecutivo, y para la opción 1.a, tal como recomienda la OMS. Este análisis aparece como cuadro en el apéndice C e indica que la opción 3 es la que plantea un menor riesgo para las metas de modernización del sistema de la OPS.

8. Resumen

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

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

Para formular una recomendación, la Oficina ha tenido en cuenta todas las opciones, variables, factores de riesgo, ventajas, desventajas y costos presentados en este documento, y los ha contrastado con la capacidad de la OPS para cumplir sus metas en cuanto a la modernización de los sistemas.

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

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

En el siguiente cuadro se resumen los costos de las tres opciones principales para que puedan ser analizados.

CUADRO 22: Cuadros resumen de las opciones viables

Categoría del costo	Opción 1a GSM como las otras oficinas regionales o el ONUSIDA	Opción 1c GSM como una instancia distinta	Opción 3 ERP original
Implantación			
Configuración, lanzamiento, y otros	4,3	17,0	15,4
Infraestructura, incluida la licencia de software	2,5	3,2	4,9
TOTAL	6,8	20,2	20,3
Costos recurrentes (anuales)			
Licencia de software e infraestructura	0,1	0,9	1,3
Apoyo de las aplicaciones	0,0	3,4	3,2
Participación de la OPS en el GSM	3,7	no procede	no procede
TOTAL	3,8	4,3	4,5
Actualización del GSM a la versión 12 de Oracle			
Costos de actualización o participación en los costos (cuarto año)	3,14	22,00	no procede
TOTAL	3,14	22,00	no procede

Nota:

- Para el cálculo de la participación de la OPS en las operaciones del Sistema Mundial de Gestión, actualmente se supone que asciende a 1/6 de los costos totales calculados de apoyo al Sistema Mundial de Gestión y el Centro Mundial de Servicios. La OMS recientemente señaló que podía hacerse cargo de los costos operativos y de actualización del Sistema Mundial de Gestión (opción 1a). Sin embargo, los cálculos originales se han retenido en espera de nuevas aclaraciones por parte de la OMS.

Estas cifras representan una disminución con respecto a las cifras presentadas anteriormente al Subcomité y el Comité Ejecutivo. La disminución se debe a que, en esta etapa de la modernización, se presta especial atención a los costos de las mejoras transaccionales representadas por la cobertura del Sistema Mundial de Gestión y al reconocimiento del reciente nivel de madurez del Sistema Mundial de Gestión, que reduce la cantidad de necesidades adicionales exclusivas a las que debe dar cabida el proyecto de ejecución.

Las variaciones de los costos entre las diferentes opciones se deben a varios factores. Por ejemplo, la opción 1.a depende casi exclusivamente de los recursos humanos internos y se prevé que requiera un máximo de 12 meses. Sin embargo, existe el riesgo de que, si la capacidad de la Organización es insuficiente para lograr que se disponga oportunamente de los recursos adecuados, se necesitará un tiempo adicional y recursos externos, con lo que se incrementará el costo. La opción 1.c se basa en un proyecto organizado de una manera más tradicional, que consta de cuatro fases de aproximadamente 12 meses cada una, con lo que se requiere un total aproximado de 48 meses. La opción 3 se basa en un calendario acelerado de 24 meses que es posible gracias a que se basa en un software básico que da cabida a las normas y los reglamentos de las Naciones Unidas como parte de sus características originales.

La opción 1.b debe rechazarse porque depende del apoyo de la OMS, un apoyo que, tal como indica la propia OMS, no estará disponible; y la opción 2 debe rechazarse como consecuencia de las dificultades que una organización como la Oficina tiene para desarrollar y mantener su propio software para que se ajuste a las normas comerciales habituales.

El Comité Ejecutivo recomendó las opciones 1.c y 3, y la OMS recientemente recomendó la opción 1.a. Por este motivo, el análisis de los riesgos que mostramos en el apéndice C solo comprende las opciones 1.a, 1.c y 3.

La Oficina no recomienda la opción 1.a, a pesar de su bajo costo, por las siguientes razones: La opción 1.a conlleva el mayor riesgo para la situación de la OPS como organización jurídicamente independiente, separada de la OMS, con una estructura propia de afiliación y gobernanza. La implantación de esta opción suscita la posibilidad real de que el sistema de información gerencial anule o interfiera con la capacidad de la Oficina para llevar a cabo los mandatos de la Organización según las indicaciones de los Estados Miembros por medio de sus Cuerpos Directivos constitucionalmente establecidos. En apoyo de ello, en el apéndice D se muestra una descripción de la condición jurídica de la Organización Panamericana de la Salud. Esta opción acarrea el mayor grado de incertidumbre con respecto a su costo, dado que la OMS no ha calculado el nivel

de esfuerzo interno necesario para implantarla, y los costos reales recurrentes que implica la participación en el Sistema Mundial de Gestión siguen pendientes de negociación y esclarecimiento por parte de la OMS. Existe el riesgo de que la OPS no cuente con los recursos internos ni la capacidad orgánica necesarios para ejecutar esta opción sin que se requiera asistencia pericial externa ni se generen costos adicionales. Bajo la estructura actual del Sistema Mundial de Gestión, será necesario separar los datos y los derechos de los administradores (“superusuarios”) con objeto de que ninguna persona externa a la Oficina pueda modificar la información de la Oficina. Será preciso instalar la nueva versión 12 del software de Oracle en lugar de la versión 11 actual; ello representará una perturbación institucional adicional y puede generar un costo añadido. La adopción de la opción 1.a implica el uso del Centro Mundial de Servicios ubicado en Kuala Lumpur, lo que puede limitar la capacidad de la Oficina para fortalecer la calidad del servicio prestado a las representaciones en los países y los Estados Miembros. Por último, la necesidad de coordinar todos los cambios en el software y los procesos institucionales entorpecerá la innovación y las oportunidades de la Oficina para satisfacer mejor las necesidades de sus integrantes.

La Oficina no recomienda la opción 1.c por las siguientes razones. En primer lugar, es la opción más costosa. La OMS no podrá prestar apoyo a la Oficina si se elige esta opción. La OMS recomendó que la Oficina no eligiera esta opción dado su desconocimiento del grado de complejidad y el nivel de personalización y las extensiones incorporadas al Sistema Mundial de Gestión, muchas de ellas irreversibles. La complejidad inherente al Sistema Mundial de Gestión probablemente limitará la capacidad de la Oficina para responder eficientemente a las necesidades y oportunidades cambiantes. Por último, tal como ocurre con la opción 1.a, será preciso instalar la nueva versión 12 del software de Oracle en lugar de la versión 11 actual, y ello generará un costo adicional y la pertinente perturbación institucional.

La OSP recomienda la opción 3 por las razones que se describen a continuación. La opción 3 conlleva el menor riesgo para la independencia o la gobernanza de la OPS. Representa un método fructífero de implantación de los sistemas de ERP, tal como lo ha demostrado la experiencia de otros organismos de las Naciones Unidas como la Unión Internacional de Telecomunicaciones. Esta opción apoyará a los Estados Miembros puesto que a) facilitará la descentralización de los procesos institucionales acercándolos a los destinatarios de los servicios y mejorando así la calidad de la atención, b) posibilitará la introducción de cambios en las características del sistema y los procesos institucionales para mejorar el apoyo a la prestación de repuestas oportunas en épocas de emergencias y c) proporcionará información más oportuna y de mayor calidad para prestar apoyo a una toma de decisiones más rápida y eficaz. Algunos productos de ERP

disponibles bajo esta opción ofrecen compatibilidad de origen con las normas y reglamentos de las Naciones Unidas, lo que simplificará el software, los procesos institucionales y las futuras actualizaciones. La implantación de una versión actual del software eliminará la necesidad de una actualización importante como mínimo durante los próximos diez años. La adopción de un enfoque de producto básico servirá como catalizador adicional de la simplificación y racionalización de los procesos institucionales.

9. Apéndices

Apéndice A—Comparación de las ventajas y las desventajas

Apéndice B—Comparación de los costos

Apéndice C—Análisis de los riesgos de las opciones 1.a, 1.c y 3

Apéndice D—Condición jurídica de la Organización Panamericana de la Salud

Apéndice A. Comparación de las ventajas y las desventajas

Factor evaluado	GSM con la misma instancia y la misma unidad operativa	GSM con la misma instancia y una unidad operativa distinta	GSM como una instancia distinta	Modelo actual modernizado	ERP básico
1 Gobernanza de la Organización Panamericana de la Salud Capacidad de responder a los mandatos de los Cuerpos Directivos de la OPS. El proceso de gobernanza del GSM, compuesto por diversas entidades de la OMS y asociadas a esta, asignará prioridad a todos los cambios propuestos para el GSM.	Regular Las modificaciones del sistema se determinan mediante consenso entre todos los otros usuarios del GSM.	Regular Las modificaciones del sistema se determinan mediante consenso entre todos los otros usuarios del GSM.	Muy bueno El sistema de gobernanza es un proceso interno de la Oficina.	Muy bueno El sistema de gobernanza es un proceso interno de la Oficina.	Muy bueno El sistema de gobernanza es un proceso interno de la Oficina.
2 Facilidad para atender necesidades únicas Algunas opciones podrán adaptarse más fácilmente a los requerimientos de la OPS.	Regular Alguna capacidad para configurar, pero restringida por el GSM.	Regular Alguna capacidad para configurar, pero restringida por el GSM.	Bueno Libertad para configurar y extender, pero restringida por las modificaciones existentes del GSM.	Muy bueno Libertad plena para configurar software.	Muy bueno Libertad plena para configurar software.
3 Capacidades Aunque se supone que todas las opciones proporcionarán el conjunto de capacidades necesarias para la Oficina, el GSM ya se aproxima más a los requerimientos de la Oficina.	Bueno Se deben incorporar diversos informes, conversiones de datos y extensiones.	Bueno Se deben incorporar diversos informes, conversiones de datos y extensiones.	Bueno Hay mayor libertad para agregar funciones.	Regular Se requerirá un mayor esfuerzo para incorporar algunas funciones ya existentes en el GSM.	Regular Se requerirá un mayor esfuerzo para incorporar algunas funciones ya existentes en el GSM.
4 Apoyo a la gerencia basada en resultados Todas las opciones deben tener la misma capacidad para apoyar la gerencia basada en resultados.	Muy bueno Todas las opciones tendrán la misma capacidad para apoyar la gerencia basada en resultados.	Muy bueno Todas las opciones tendrán la misma capacidad para apoyar la gerencia basada en resultados.	Muy bueno Todas las opciones tendrán la misma capacidad para apoyar la gerencia basada en resultados.	Muy bueno Todas las opciones tendrán la misma capacidad para apoyar la gerencia basada en resultados.	Muy bueno Todas las opciones tendrán la misma capacidad para apoyar la gerencia basada en resultados.
5 Interoperabilidad La interoperabilidad se centra en los beneficios que se deben lograr al integrarse la información, pasar a procesos de extremo a extremo y superar los límites institucionales.	Bueno La interoperabilidad se ve facilitada por una base de datos común y la integración de los procesos.	Bueno La interoperabilidad se ve facilitada por una base de datos común y la integración de los procesos.	Bueno La interoperabilidad se ve facilitada por una base de datos común y la integración de los procesos.	Deficiente Es más complicado integrar los sistemas internos.	Bueno La interoperabilidad se ve facilitada por una base de datos común y la integración de los procesos.
6 Rendición de cuentas La disponibilidad de flujos de trabajo, informes y herramientas de auditoría normalizados permitirá el examen oportuno de las acciones individuales en el contexto de los compromisos de desempeño.	Bueno El GSM ofrece la funcionalidad básica necesaria.	Bueno El GSM ofrece la funcionalidad básica necesaria.	Muy bueno El GSM proporciona una base sólida que se puede incrementar fácilmente.	Deficiente Es preciso crear las herramientas apropiadas y comenzar desde cero.	Muy bueno El SAP proporciona una base sólida que se puede incrementar fácilmente.
7 Mejores prácticas Capacidad de adoptar las mejores prácticas definidas por la industria, que se integran en las soluciones de ERP, pero podrían incorporarse a la opción del modelo actual.	Muy bueno Todas las opciones permiten que se adopten las mejores prácticas.	Muy bueno Todas las opciones permiten que se adopten las mejores prácticas.	Muy bueno Todas las opciones permiten que se adopten las mejores prácticas.	Muy bueno Todas las opciones permiten que se adopten las mejores prácticas.	Muy bueno Todas las opciones permiten que se adopten las mejores prácticas.

Factor evaluado	GSM con la misma instancia y la misma unidad operativa	GSM con la misma instancia y una unidad operativa distinta	GSM como una instancia distinta	Modelo actual modernizado	ERP básico
8 Adaptabilidad Capacidad de gestionar los cambios de las necesidades y los requerimientos.	Regular Los cambios se han de coordinar con las extensiones ya existentes y la gobernanza.	Regular Los cambios se han de coordinar con las extensiones ya existentes y la gobernanza.	Regular Los cambios se han de coordinar con las extensiones ya existentes y la gobernanza.	Muy bueno Libertad para responder rápidamente con poca coordinación externa.	Muy bueno Libertad para responder rápidamente con poca coordinación externa.
9 Catalizador del cambio institucional Las opciones de modernización brindan la oportunidad de ser usadas como un catalizador para el cambio positivo futuro en la Organización.	Regular Con el GSM se producirá algún cambio.	Regular Con el GSM se producirá algún cambio.	Regular Con el GSM se producirá algún cambio.	Deficiente Hay demasiadas oportunidades de seguir haciendo lo mismo de siempre	Muy bueno Los procesos institucionales de la Oficina se adaptarán a las capacidades del software.
10 Capacidad de satisfacer los requerimientos del GSM La capacidad de incorporar información de AMRO en el panorama mundial es un requisito previo para todas las opciones.	Muy bueno Todas las opciones cumplirán plenamente con los requerimientos.	Muy bueno Todas las opciones cumplirán plenamente con los requerimientos.	Muy bueno Todas las opciones cumplirán plenamente con los requerimientos.	Muy bueno Todas las opciones cumplirán plenamente con los requerimientos.	Muy bueno Todas las opciones cumplirán plenamente con los requerimientos.
11 Capacidad para actualizar el software Capacidad para actualizar el software a un costo razonable y con una perturbación mínima. Depende significativamente del grado de adaptación a la medida y las mejoras introducidas.	Regular Obstaculizada por el número de extensiones.	Regular Obstaculizada por el número de extensiones.	Regular Obstaculizada por el número de extensiones.	Bueno La capacidad de actualización de los sistemas internos puede ser progresiva.	Bueno El énfasis en un mínimo de extensiones facilitará las actualizaciones.
12 Apoyo del sistema de gestión de documentos Un sistema de gestión de documentos sólido permitirá almacenar documentos relacionados y no relacionados con las operaciones conjuntamente con los concernientes al flujo de trabajo, lo cual mejorará la eficiencia y la continuidad de las actividades.	Regular El GSM permite almacenar solo los documentos relacionados con las operaciones.	Regular El GSM permite almacenar solo los documentos relacionados con las operaciones.	Regular El GSM permite almacenar solo los documentos relacionados con las operaciones.	Muy bueno Es posible integrar un sistema de gestión de documentos independiente.	Muy bueno Es más fácil adquirir un producto completo e integrado a un vendedor de productos para la planificación de recursos institucionales.
13 Efecto perturbador de la aplicación La introducción de un sistema de ERP requiere un gran compromiso de todas las partes de la Organización y los períodos posteriores a la introducción con frecuencia son difíciles, con una pérdida de la productividad a corto plazo.	Regular La introducción de cualquier sistema de ERP puede causar gran perturbación.	Regular La introducción de cualquier sistema de ERP puede causar gran perturbación.	Regular La introducción de cualquier sistema de ERP puede causar gran perturbación.	Bueno La introducción de sistemas distintos a los de ERP también es perturbadora, pero es más fácil mitigar sus efectos.	Regular La introducción de cualquier sistema de ERP puede causar gran perturbación.
14 Apoyo a las Normas Contables Internacionales para el Sector Público (y credibilidad y acreditación) Capacidad de un sistema para someterse con éxito al escrutinio de los auditores y generar confianza en la información notificada. Constituye un requisito previo para todas las opciones, pero depende de la elección en la aplicación con respecto a la separación de obligaciones y la asignación de funciones dentro del sistema.	Muy bueno Los auditores conocen los principales programas comerciales de software.	Muy bueno Los auditores conocen los principales programas comerciales de software.	Muy bueno Los auditores conocen los principales programas comerciales de software.	Muy bueno Los sistemas internos pueden someterse con éxito al escrutinio de las auditorías.	Muy bueno Los auditores conocen los principales programas comerciales de software.

Factor evaluado	GSM con la misma instancia y la misma unidad operativa	GSM con la misma instancia y una unidad operativa distinta	GSM como una instancia distinta	Modelo actual modernizado	ERP básico
15 Disponibilidad de conocimientos institucionales La capacidad de aprovechar el sistema antiguo y los conocimientos institucionales repercutirá en el éxito de la adopción del sistema	Bueno El conocimiento del GSM que tiene la Oficina es limitado, pero puede aprovechar el de la OMS.	Bueno El conocimiento del GSM que tiene la Oficina es limitado, pero puede aprovechar el de la OMS.	Bueno El conocimiento del GSM que tiene la Oficina es limitado, pero puede aprovechar el de la OMS.	Muy bueno Se cuenta con conocimientos que son fundamentales para el éxito.	Regular Los conocimientos ayudarán a configurar el SAP, pero es limitado el conocimiento del SAP.
16 Disponibilidad de apoyo externo El apoyo técnico de los productos de ERP proporciona mayores posibilidades de apoyo y aumenta las probabilidades de resultados fructíferos.	Bueno Existen muchas empresas que brindan asistencia técnica para el software de Oracle, pero no para el GSM o las extensiones de la OPS.	Bueno Existen muchas empresas que brindan asistencia técnica para el software de Oracle, pero no para el GSM o las extensiones de la OPS.	Bueno Existen muchas empresas que brindan asistencia técnica para el software de Oracle, pero no para el GSM o las extensiones de la OPS.	Deficiente Ningún tercero estará familiarizado con las aplicaciones de la OPS.	Muy bueno Existen muchas empresas que brindan asistencia técnica para el software del SAP, pero no para las extensiones de la OPS.
17 Apoyo a la continuidad de las operaciones Todas las opciones garantizarán la disponibilidad del sistema y su información.	Muy bueno Se garantizará la disponibilidad del sistema y su información.	Muy bueno Se garantizará la disponibilidad del sistema y su información.	Muy bueno Se garantizará la disponibilidad del sistema y su información.	Muy bueno Se garantizará la disponibilidad del sistema y su información.	Muy bueno Se garantizará la disponibilidad del sistema y su información.
18 Limitaciones geográficas La integración de las bases de datos y las aplicaciones basadas en Internet permitirán el acceso en cualquier momento.	Muy bueno Todas las aplicaciones estarán habilitadas en la Web y cumplirán este requisito.	Muy bueno Todas las aplicaciones estarán habilitadas en la Web y cumplirán este requisito.	Muy bueno Todas las aplicaciones estarán habilitadas en la Web y cumplirán este requisito.	Muy bueno Todas las aplicaciones estarán habilitadas en la Web y cumplirán este requisito.	Muy bueno Todas las aplicaciones estarán habilitadas en la Web y cumplirán este requisito.
19 Apoyo a las aplicaciones de las representaciones y centros Capacidad de integrar las aplicaciones de las oficinas sobre el terreno con el sistema de información gerencial de la institución.	Bueno El sistema "eImprest" integrado en el GSM contempla las necesidades básicas de las representaciones de los países.	Bueno El sistema "eImprest" integrado en el GSM contempla las necesidades básicas de las representaciones de los países.	Bueno El sistema "eImprest" integrado en el GSM contempla las necesidades básicas de las representaciones de los países.	Muy bueno Proporciona un control total para integrar otras aplicaciones.	Muy bueno Proporciona un considerable control para integrar otras aplicaciones.
20 Vulnerabilidad a la tecnología Elección de un sistema que pueda recibir apoyo y ser actualizado fácilmente a lo largo de los años.	Bueno Más resistente a los riesgos de la tecnología causados por una base grande de usuarios y el liderazgo de los vendedores.	Bueno Más resistente a los riesgos de la tecnología causados por una base grande de usuarios y el liderazgo de los vendedores.	Bueno Más resistente a los riesgos de la tecnología causados por una base grande de usuarios y el liderazgo de los vendedores.	Deficiente Los sistemas internos se estancan más fácilmente.	Bueno Más resistente a los riesgos de la tecnología causados por una base grande de usuarios y el liderazgo de los vendedores.

Apéndice B. Comparación de los costos

Cuadro: Cálculo de los costos de implantación por única vez

Categoría del costo	Opción 1a GSM como las otras oficinas regionales o el ONUSIDA	Opción 1b GSM con una unidad operativa distinta y la misma instancia	Opción 1c GSM como una instancia distinta	Opción 2 Modelo actual (software interno)	Opción 3 ERP original
Implantación					
Costos generales de implantación	4,29	10,57	17,04	25,04	15,45
<i>Subtotal</i>	<i>4,29</i>	<i>10,57</i>	<i>17,04</i>	<i>25,04</i>	<i>15,45</i>
Infraestructura					
Licencia de software inicial	0,50	0,50	0,50	3,60	2,50
Costos generales de infraestructura	2,00	2,71	2,71	2,71	2,38
<i>Subtotal</i>	<i>2,50</i>	<i>3,21</i>	<i>3,21</i>	<i>6,31</i>	<i>4,88</i>
TOTAL	6,79	13,78	20,25	31,35	20,33

NOTAS:

- o Todas las cifras se expresan en millones de dólares estadounidenses por año.
- o Los cálculos de los costos generales de la implantación incluyen los costos de planificación, diligencia debida, requisitos, configuración, informes, interfaces, conversión de datos, extensiones y modificaciones, idioma, puesta a prueba, capacitación, lanzamiento, gestión del proyecto y gestión de los cambios.

Cuadro: Cálculo de los costos operativos anuales recurrentes

Categoría del costo	Opción 1a	Opción 1b	Opción 1c	Opción 2	Opción 3
Costos recurrentes					
Licencias de software	0,10	0,10	0,10	0,72	0,50
Costos de hardware y alojamiento de páginas web	0,00	0,00	0,80	0,80	0,80
Apoyo a largo plazo de las aplicaciones	0,00	0,00	3,41	5,00	3,16
Participación de la OPS en las operaciones del GSM	3,71	3,71	no procede	no procede	no procede
TOTAL	3,81	3,81	4,31	6,52	4,46

NOTAS: El cálculo de la participación de la OPS en las operaciones del Sistema Mundial de Gestión está pendiente de aclaración por parte de la OMS, pero de momento se supone que asciende a 1/6 de los costos totales calculados de apoyo al Sistema Mundial de Gestión y el Centro Mundial de Servicios.

Cuadro: Cálculo de los costos de actualización del GSM

Categoría del costo	Opción 1.a	Opción 1.b	Opción 1c	Opción 2	Opción 3
Actualización del GSM a la versión 12 de Oracle					
Costos de actualización o participación en los costos (cuarto año)	3,14	3,14	22,00	no procede	no procede
TOTAL	3,14	3,14	22,00	no procede	no procede

NOTAS: La OMS señala que podría hacerse cargo de los costos de actualización del Sistema Mundial de Gestión (opciones 1.a y 1.b). Sin embargo, ello está pendiente de aclaración por parte de la OMS.

Apéndice C. Análisis de los riesgos de las opciones 1.a, 1.c y 3 (escala de riesgo: de 0 a 4)

Número	Ponderación (escala de 5 puntos)	Factores del PMIS y descripción de los riesgos	Opciones			Escala de 5 puntos		
			1.a	1.c	3	1.a	1.c	3
1	5	Gobernanza de la OPS El riesgo de que la Oficina no pueda ejecutar un mandato requerido por los Cuerpos Directivos de la OPS.	4	0	0	20	0	0
2	5	Independencia de la OPS El riesgo de que la opción limite la flexibilidad administrativa y gerencial de la Oficina al ejecutar decisiones cuyo objeto sea un mejor cumplimiento de su misión.	4	0	0	20	0	0
3	3	Simplificación de los procesos institucionales El riesgo de que una opción limite la capacidad de la Oficina para simplificar sus procesos institucionales actuales.	4	3	1	12	9	3
4	3	Innovación El riesgo de que una opción limite la capacidad de la Oficina de innovar con respecto al modelo institucional de la Organización (por ejemplo, normas y reglamentos, y marcos gerenciales y estratégicos).	4	3	2	12	9	6
5	4	Actualizaciones del software El riesgo de que el software tenga que ser actualizado a corto plazo, con la consiguiente perturbación de las actividades institucionales diarias de la Organización y la generación de gastos adicionales.	4	4	1	16	16	4
6	3	Software con extensiones mínimas El riesgo de implantar un sistema con demasiadas modificaciones aumentaría los costos y esfuerzos actuales y futuros de las actualizaciones.	4	4	2	12	12	6
7	4	Software básico compatible con el de las Naciones Unidas El riesgo asociado con el uso de software con demasiadas adaptaciones para dar cabida a los requisitos específicos de las Naciones Unidas	4	4	1	16	16	4
8	1	Apoyo técnico de la OMS El riesgo asociado a la falta de apoyo técnico por parte de la OMS.	1	4	4	1	4	4
9	3	Aprovechamiento del trabajo de la OMS El riesgo asociado con no poder aprovechar o beneficiarse de los análisis y otros trabajos ya existentes de la OMS, durante la ejecución	1	1	3	3	3	9

		Factores del PMIS y descripción de los riesgos	Opciones			Escala de 5 puntos		
10	4	Funciones comunes compartidas El riesgo de que la OPS pierda capacidad de control de los procesos administrativos clave en las áreas que utilizan las funciones que se recomienda que sean compartidas con la OMS (por ejemplo, tesorería, administración del dinero en efectivo, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, activos fijos, adquisiciones, recursos humanos y nóminas).	4	0	0	16	0	0
11	3	Centro Mundial de Servicios El riesgo de que el trabajo de la OPS pueda verse afectado negativamente como resultado de un cambio hacia un modelo de prestación de servicios compartido, al tiempo que se introduce un nuevo sistema; y de que la utilización de un centro de servicios compartidos fuera de la Región de las Américas pueda reducir la calidad del servicio prestado por la OPS y sus representaciones como consecuencia de problemas relacionados con el volumen de trabajo, la zona horaria y el idioma.	4	2	0	12	6	0
12	5	Sistema de ERP integrado El riesgo de que la OPS no logre un nivel óptimo de integración entre las funciones institucionales para apoyar su trabajo.	1	1	1	5	5	5
13	4	Mantenimiento de las operaciones actuales de la OPS El riesgo de que la funcionalidad institucional clave actual no reciba un apoyo adecuado, en particular en las representaciones de los países.	4	2	1	16	8	4
14	4	Costo de implantación El riesgo de no poder completar la implantación por falta de recursos suficientes (a más alto precio, mayor riesgo).	1	3	3	4	12	12
15	3	Costo de las operaciones recurrentes El riesgo de que, si como consecuencia de que las operaciones corrientes se convierten en un gasto obligatorio, un exceso inesperado de gastos recurrentes pueda repercutir negativamente en la cooperación técnica.	2	3	3	6	9	9
16	4	Costo de actualización del software en los próximos 10 años El riesgo de que la OPS no pueda financiar una actualización necesaria y se vea obligada a seguir utilizando un sistema que se haya quedado obsoleto.	1	4	0	4	16	0
		TOTAL	47	38	22	175	125	66
		Puntuación normalizada (escala de 0 a 1)				0,75	0,54	0,28

Apéndice D. Condición jurídica de la Organización Panamericana de la Salud

La Organización Panamericana de la Salud (“OPS” o “la Organización”) es una organización pública internacional cuyas raíces se remontan a principios del siglo XX. Fundada en el año 1902 como una oficina de vigilancia y cuarentena sanitaria internacional dentro de la Unión Panamericana, la Organización se independizó como la Organización Sanitaria Panamericana, creada de conformidad con el Código Sanitario Panamericano (el tratado firmado en La Habana, el 14 de noviembre de 1924, entró en vigor el 26 de junio de 1925, 44 Stat. 2031; SR 714, 2 Bevans 483; 83 LNTS 43). Desde entonces, la afiliación en la Organización se ha ampliado para incluir a todos los países independientes del continente americano, actualmente treinta y cinco, así como a tres estados europeos con responsabilidades en territorios del continente americano.

Con el énfasis de la posguerra en las organizaciones internacionales, la Unión Panamericana se transformó en la Organización de los Estados Americanos (“OEA”) (la Carta de la Organización de los Estados Americanos, firmada en Bogotá el 30 de abril de 1948, entró en vigor el 13 de diciembre de 1951, 2 UST 2394; TIAS 2361; 119 UNTS 3).

Tras la creación de las Naciones Unidas, en 1948 se estableció la Organización Mundial de la Salud (“OMS”) como un organismo especializado de las Naciones Unidas (la Constitución de la Organización Mundial de la Salud, firmada en Nueva York el 22 de julio de 1946, entró en vigor el 7 de abril de 1948, el 21 de junio de 1948 en los Estados Unidos, 62 Stat. 2679; TIAS 1808; 4 Bevans 119; 14 UNTS 185). El artículo 54 de la Constitución de la OMS estipula que la Organización Sanitaria Panamericana que existía desde 1924 (y a la que se denominó posteriormente OPS) actuaría como Oficina Regional de la OMS en las Américas. Dado el estatus independiente de la OPS, fue necesario firmar un convenio con la OMS para establecer los términos de ese acuerdo (firmado el 24 de mayo de 1949, aprobado por la segunda Asamblea Mundial de la Salud el 24 de mayo de 1949, con efectos a partir del 1 de julio de 1949).

Simultáneamente, la Organización de los Estados Americanos confirmó de nuevo a la OPS como su organismo especializado en salud dentro del Sistema Interamericano, según consta en el capítulo XV de la Carta de la OEA. La OPS y la OEA firmaron un acuerdo a este efecto el 23 de mayo de 1950. La propia OPS adoptó una nueva Constitución en 1947 y, a fin de reflejar las nuevas necesidades en materia de salud pública, cambió su nombre de Organización Sanitaria a Organización de la Salud en 1958.

Como organización pública internacional establecida mediante tratado e integrada por los Estados Miembros, la OPS es una entidad independiente establecida conforme al derecho internacional y sujeta a este. Goza de las prerrogativas, las exenciones y las inmunidades internacionales, sometidas al derecho internacional consuetudinario, y de

conformidad con lo definido mediante tratado y en las leyes nacionales de los Estados Miembros. Tales prerrogativas, exenciones e inmunidades se otorgan como consecuencia del carácter exclusivamente público e internacional de la Organización, su personal, sus fondos, sus premisas y sus actividades.

De conformidad con su Constitución, la OPS está compuesta por los siguientes Órganos: 1) la Conferencia Sanitaria Panamericana (“Conferencia”); 2) el Consejo Directivo; 3) el Comité Ejecutivo; y 4) la Oficina Sanitaria Panamericana (“OSP” u “Oficina”). La Conferencia constituye la máxima autoridad de la Organización. Se reúne cada cinco años y delega su autoridad al Consejo Directivo durante los intervalos entre las reuniones de la Conferencia. Como resultado, la Conferencia y el Consejo Directivo son los responsables exclusivos del establecimiento de las políticas de la Organización, incluidas las de carácter financiero y administrativo, así como sus prioridades y mandatos técnicos. Ningún otro órgano, entidad, sistema o proceso puede usurpar la autoridad investida en la Conferencia y el Consejo Directivo por la Constitución de la OPS. El Director de la Oficina es el responsable de la ejecución de ese tipo de políticas y mandatos.



ORGANIZACIÓN PANAMERICANA DE LA SALUD
Oficina Sanitaria Panamericana, Oficina Regional de la
ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD

CD50/7 (Esp.)
Anexo E

PLANTILLA ANALÍTICA PARA VINCULAR LOS PUNTOS DEL ORDEN DEL DÍA CON LOS MANDATOS INSTITUCIONALES	
1. Punto del orden del día:	4.3 Modernización del Sistema de Información Gerencial de la Oficina Sanitaria Panamericana
2. Unidad a cargo:	Planificación, Presupuesto y Coordinación de Recursos (PBR)
3. Funcionario a cargo:	Tim Brown
4. Lista de centros colaboradores e instituciones nacionales vinculadas a este punto del orden del día:	No corresponde.
5. Vínculo entre este punto del orden del día y la Agenda de Salud para las Américas 2008-2017:	La modernización del Sistema de Información Gerencial de la Oficina facilitará todo el espectro de la cooperación técnica en la Región de las Américas y, de ese modo, prestará amplio apoyo a la Agenda de Salud para las Américas.
6. Vínculo entre este punto del orden del día y el Plan Estratégico 2008-2012:	La modernización del Sistema de Información Gerencial de la Oficina apoyará todas las áreas del Plan Estratégico, incluida la permanente integración de la planificación estratégica y la operacional y, en particular, ayudará a que la OPS/OMS se desarrolle y mantenga como una organización flexible y discente, lo que permitirá que lleve a cabo su mandato de una manera más eficiente y eficaz.
7. Mejores prácticas en esta área y ejemplos de países de la Región de las Américas:	La Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT), con sede en Ginebra, constituye un ejemplo de prácticas óptimas con actividades a escala mundial. La UIT adoptó con éxito un sistema de ERP original con un número mínimo de ampliaciones. Los requisitos previos para ese éxito fueron la adopción de un programa acelerado y el ajuste a las capacidades originales.
8. Repercusiones financieras de este punto del orden del día:	Se requerirán fondos de la Cuenta Especial, y de una carga por ocupación de puestos o una iniciativa de movilización de recursos. En este momento, se calcula que el costo total de la ejecución es de \$20 millones para la opción recomendada. En comparación con el sistema actual, el incremento anual de los costos recurrentes será inferior a un millón de dólares.



ORGANIZACIÓN PANAMERICANA DE LA SALUD
ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD



50.º CONSEJO DIRECTIVO **62.ª SESIÓN DEL COMITÉ REGIONAL**

Washington, D.C., EUA, del 27 de septiembre al 1 de octubre del 2010

CD50/7 (Esp.)
Anexo F

PROYECTO DE RESOLUCIÓN

MODERNIZACIÓN DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN GERENCIAL DE LA OFICINA SANITARIA PANAMERICANA

EL 50.º CONSEJO DIRECTIVO,

Habiendo examinado el informe de la Directora, *Modernización del sistema de información gerencial de la Oficina Sanitaria Panamericana* (documento CD50/7);

Observando que la Oficina Sanitaria Panamericana se beneficiará considerablemente de la modernización de su sistema de información gerencial;

Teniendo en cuenta el trabajo del Comité de Sistema de Información Gerencial de la Oficina, que elaboró los principios rectores que proporcionan el contexto y las metas de la modernización; analizó y documentó rigurosamente por primera vez los procesos institucionales de la Organización, lo que ya ha producido algunas de mejoras; y encontró, analizó y documentó diversas opciones para la modernización, incluidas las ventajas, las desventajas y los costos previstos;

Reconociendo los beneficios que la Oficina ya ha obtenido del análisis de los procesos institucionales y las medidas de eficiencia ya puestas en marcha;

Teniendo presente que hay requisitos fundamentales que influyen firmemente en la evaluación de las opciones y que se tiene que tener en cuenta la condición jurídica distinta de la OPS con respecto a la OMS para garantizar que la autoridad de los Cuerpos Directivos de la OPS no se vea comprometida por la modernización del sistema y que se mantengan o mejoren los niveles de servicio a los Estados Miembros de la OPS;

Reconociendo que la implementación de un software de planificación de recursos institucionales (ERP) logrará el grado deseado de modernización, abordará temas de gobernanza de la OPS relacionados con la modernización del sistema, implicará un costo relativamente bajo y brindará la mejor oportunidad de equiparar los procesos institucionales de la Oficina con las mejores prácticas disponibles en el software, lo que permitirá mejorar, por lo tanto, el nivel de servicios a los Estados Miembros de la OPS,

RESUELVE:

1. Respalda la modernización del sistema de información gerencial de la Oficina Sanitaria Panamericana.
2. Aprobando los principios rectores para la modernización.
3. Aprobando la modernización por medio de un software comercial de ERP en el que la Oficina incorporará un mínimo de modificaciones y adaptaciones, como la solución de ERP presentada por la Oficina como la opción 3 en el documento CD50/7.
4. Aprobando el uso de hasta \$10 millones de la Cuenta Especial para cubrir los costos de esta modernización
5. Solicitando a la Directora que empiece los preparativos detallados del proyecto, investigue fuentes adicionales de financiamiento e informe sobre el avance al Consejo Directivo en el 2011.



ORGANIZACIÓN PANAMERICANA DE LA SALUD
Oficina Sanitaria Panamericana, Oficina Regional de la
ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD

CD50/7 (Esp.)
Anexo G

Informe sobre las repercusiones financieras y administrativas para la Oficina del proyecto de resolución
1. Punto del orden del día: 4.3 Modernización del Sistema de Información Gerencial de la Oficina Sanitaria Panamericana
2. Vínculo con el presupuesto por programas para el período 2010-2011: (a) Área de trabajo: 16.04 Estrategias, normas y métodos de gestión para los sistemas de información 16.06 Fortalecimiento de la Oficina mediante reformas del desarrollo institucional y orgánico (b) Resultado previsto: OE 16.04 Estrategias, normas y métodos de gestión para los sistemas de información
3. Repercusiones financieras (a) Costo total estimado de la aplicación de la resolución en todo su período de vigencia (redondeado a la decena de millar de US\$ más próxima; incluye los gastos de personal y actividades): Costos externos: \$ 20,3 millones Costos internos: \$ 8,1 millones (b) Costo estimado para el bienio 2012-2013 (redondeado a la decena de millar de US\$ más próxima; incluye los gastos de personal y actividades): Aproximadamente: \$ 15,2 millones Costos internos: \$ 6,1 millones (c) Del costo estimado que se indica en el apartado b), ¿qué parte se podría subsumir en las actuales actividades programadas? \$ 0,0

4. Repercusiones administrativas

- (a) **Ámbito de aplicación (indicar a qué niveles de la Organización se tomarían medidas y en qué subregiones, cuando corresponda):**

A todos los niveles

- (b) **Necesidades adicionales de personal (indicar las necesidades adicionales en el equivalente de puestos a tiempo completo, precisando el perfil de ese personal):**

Se necesitaría más personal y ello se incluye en los costos calculados anteriormente. Los niveles de las aptitudes necesarias se centrarán en el conocimiento de los procesos institucionales y la herramienta específica de software seleccionada.

- (c) **Plazos (indicar plazos amplios para las actividades de aplicación y evaluación):**

De enero del 2011 a enero del 2012: Planificación previa del proyecto, licitación competitiva y simplificación de los procesos institucionales.

De junio del 2012 a junio del 2013: Ejecución de los nuevos módulos de recursos humanos y gestión de programas.

De junio a diciembre del 2013: Preparación del nuevo período de planificación que comenzará en enero del 2014.

De junio del 2013 a junio del 2014: Ejecución de los nuevos módulos de finanzas, nómina de sueldos y compras.