



**Organización
Mundial de la Salud**

**COMITÉ DE PROGRAMA, PRESUPUESTO Y
ADMINISTRACIÓN DEL CONSEJO EJECUTIVO**
Decimocuarta reunión
Punto 3.4 del orden del día provisional

EBPBAC14/3
12 de mayo de 2011

Informe del Comité Consultivo de Expertos Independientes en materia de Supervisión

La Directora General tiene el honor de transmitir adjunto al Comité de Programa, Presupuesto y Administración del Consejo Ejecutivo el informe presentado por el Presidente del Comité Consultivo de Expertos Independientes en materia de Supervisión (véase el anexo), para que lo examine en su decimocuarta reunión.

ANEXO

**INFORME DEL COMITÉ CONSULTIVO DE EXPERTOS INDEPENDIENTES
EN MATERIA DE SUPERVISIÓN****ANTECEDENTES**

1. El Comité Consultivo de Expertos Independientes en materia de Supervisión fue establecido por el Consejo Ejecutivo en mayo de 2009 de conformidad con la resolución EB125.R1, con el mandato de ofrecer asesoramiento al Comité de Programa, Presupuesto y Administración y, por mediación de este, al Consejo Ejecutivo, sobre los asuntos previstos en su mandato (véase el apéndice del presente informe), que comprende:

- examinar los estados financieros, la presentación de informes financieros y las políticas contables de la OMS;
- prestar asesoramiento sobre los controles internos y la gestión de riesgos;
- examinar la eficacia de las funciones de auditoría interna y externa de la Organización, y vigilar la aplicación de las conclusiones y recomendaciones de auditoría.

2. Los miembros del Comité Consultivo de Expertos Independientes en materia de Supervisión, nombrados por el Consejo Ejecutivo en enero de 2010 según la decisión EB126(1), son: la Sra. Marion Cowden, el Sr. John Fox, el Sr. Graham Miller (Presidente), la Sra. Hélène Ploix y el Sr. Veerathai Santiprabhob.

3. El presente informe es el segundo de los informes del Comité Consultivo de Expertos Independientes en materia de Supervisión presentado al Comité de Programa, Presupuesto y Administración, y en él se resume la labor realizada por el Comité a comienzos de 2011.

**REUNIÓN DEL COMITÉ CONSULTIVO DE EXPERTOS INDEPENDIENTES
EN MATERIA DE SUPERVISIÓN, DEL 11 AL 13 DE ABRIL**

4. Después de presentar su primer informe anual al Comité de Programa, Presupuesto y Administración en enero de 2011,¹ el Comité Consultivo de Expertos Independientes en materia de Supervisión celebró su tercera reunión del 11 al 13 de abril de 2011, siguiendo un orden del día que abarcó todas las esferas de su mandato, a saber; tesorería y administración del efectivo; presupuestación y control presupuestario; gestión de riesgos institucionales; asuntos de la auditoría externa; cuestiones de rendición de cuentas; las Normas Contables Internacionales para el Sector Público; el Sistema Mundial de Gestión; una sesión informativa, presentada a petición del Comité, acerca del trabajo del grupo orgánico de la OMS que se encarga de la infección por el VIH/sida, la tuberculosis, el paludismo y las enfermedades tropicales desatendidas; cuestiones de supervisión interna (incluidas la auditoría, la investigación y la evaluación internas); y las reformas de la Directora General. En la misma reunión, el

¹ Documento EBPBAC13/3.

Comité retomó todos los asuntos que en su informe precedente había considerado dignos de una atención continua.¹

5. Con arreglo a las buenas prácticas, el Comité también sostuvo sesiones privadas con un representante del Comisario de Cuentas y el Director de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna.

6. El Comité tiene previsto celebrar otras dos reuniones en 2011: el 21 y 22 de julio y del 7 al 9 de noviembre.

CUESTIONES SEÑALADAS POR EL COMITÉ CONSULTIVO DE EXPERTOS INDEPENDIENTES EN MATERIA DE SUPERVISIÓN

7. Sobre la base de la información recibida y los debates de nuestra reunión en abril de 2011, así como el análisis anterior de la información que recibimos regularmente acerca del funcionamiento de la OMS (como los informes de las auditorías interna y externa, la posición con respecto a las investigaciones, los informes financieros y documentos varios sobre presupuestación, políticas, planificación y evaluación) seleccionamos, en relación con cada esfera examinada, asuntos clave importantes para señalarlos a la atención del Comité de Programa, Presupuesto y Administración, el Consejo Ejecutivo y los Estados Miembros, así como para el trabajo futuro del Comité Consultivo de Expertos Independientes en materia de Supervisión.

Selección del nuevo Comisario de Cuentas de la OMS

8. La 64.^a Asamblea Mundial de la Salud nombrará al nuevo Comisario de Cuentas a partir de 2012. La Organización ha recibido seis candidaturas para este cargo y la selección es un asunto constitucional de sus miembros. Al contrario de lo que sucede con los comités de auditoría y supervisión en algunas otras organizaciones, el mandato del Comité Consultivo de Expertos Independientes en materia de Supervisión no prevé una participación oficial de este en la evaluación de las candidaturas para el cargo de Comisario de Cuentas. Sin embargo, la supervisión del proceso de auditoría es una de las responsabilidades clave del Comité; además, la independencia, objetividad y especialización de este lo colocan en una buena posición para asesorar a los Estados Miembros en este nombramiento de carácter profesional y técnico.

9. Por consiguiente, creemos que puede ser útil que el Comité ofrezca al Comité de Programa, Presupuesto y Administración y al Consejo Ejecutivo asesoramiento sobre los criterios técnicos y las consideraciones pertinentes que los Estados Miembros tal vez quieran tener en cuenta al examinar las diversas candidaturas y decidir a quién se escoge como nuevo Comisario de Cuentas de la Organización.

10. Los Estados Miembros tal vez quieran considerar los factores o criterios siguientes, que consideramos pertinentes para determinar cuáles son los candidatos mejor situados para ser nombrados para el puesto de Comisario de Cuentas en este momento.

- El grado de competencia técnica y profesional relativa presentada en las distintas propuestas.

¹ Documento EBPBAC13/3.

- La magnitud de la experiencia del candidato en la auditoría internacional, y particularmente de las Naciones Unidas, así como su experiencia con la auditoría y la aplicación de las Normas Contables Internacionales para el Sector Público (IPSAS), habida cuenta de que el primer año del nombramiento del nuevo Comisario de Cuentas coincidirá con la intención de la OMS de preparar por vez primera estados financieros acordes con las IPSAS. La aplicación de las IPSAS, junto con otros acontecimientos recientes como la implantación del Sistema Mundial de Gestión, representa una iniciativa importante de cambio para la OMS que entraña riesgos; en tal virtud, el apoyo de auditoría con la debida experiencia resultará beneficioso.
- La OMS es un organismo importante de las Naciones Unidas que tiene una red mundial sobre el terreno, de manera que puede ser aconsejable la experiencia en la auditoría de entidades similares o equivalentes. La capacidad de los candidatos para proporcionar personal de auditoría - en particular, un gerente de auditoría - con experiencia internacional apropiada y conocimiento de idiomas, por ejemplo, puede ser un factor que los Estados Miembros tal vez quieran considerar.
- El realismo de las estimaciones de los candidatos en cuanto al tiempo y el esfuerzo que necesitan dedicar a la OMS, combinado con el valor relativo de las diferentes candidaturas sobre la base del costo mensual de auditoría, puede ser importante. El costo total no es el único factor, y el valor relativo de cada candidatura también es pertinente al considerar quién podría hacer el mejor trabajo para la Organización.

11. Independientemente del proceso de examen de las candidaturas individuales, hemos observado que en la actualidad no existe un acuerdo de colaboración detallado entre el Comisario de Cuentas y la Organización que pueda utilizarse tras la decisión del nombramiento por la Asamblea de la Salud. Actualmente, la Organización no sigue un procedimiento formal de cartas de compromiso o cartas de entendimiento para definir las responsabilidades respectivas del Comisario de Cuentas y la Organización/el Director General y otras cuestiones pertinentes. Sin perjuicio de las disposiciones sobre auditorías externas contenidas en el Reglamento Financiero y las Normas de Gestión Financiera, la utilización de cartas de compromiso es habitual y está en consonancia con las normas internacionales de auditoría y la buena práctica profesional.

12. Por consiguiente, *recomendamos* que la Directora General solicite al nuevo Comisario de Cuentas que presente una carta de compromiso para su firma por ambas partes en la que se confirmen las modalidades y la naturaleza del nombramiento.

Inversión, ingresos y gestión de efectivo en caja

13. También hemos reflexionado sobre la posición de la OMS en relación con las operaciones de tesorería y gestión de efectivo y se nos ha proporcionado información actualizada sobre los progresos realizados desde que examinamos este tema en nuestra reunión anterior. En lo que respecta a la mayoría de sus ingresos, la OMS sigue dependiendo relativamente de una sola moneda, el dólar de los Estados Unidos, mientras que los gastos normalmente se efectúan en una amplia gama de monedas. Así pues, existe cierto grado de desajuste monetario que supone una exposición a riesgos cambiarios que puede ser peligrosa, teniendo en cuenta las recientes fluctuaciones de los tipos de cambio.

14. El Comité de Expertos Independientes en materia de Supervisión acoge con satisfacción las mejoras introducidas por la Secretaría en las operaciones de cobertura del riesgo cambiario. Sin embargo, en la actualidad, la OMS recurre a la cobertura del riesgo cambiario para sumas por cobrar relativamente pequeñas, y ha procurado protegerse mediante plazos y condiciones adaptados a su ciclo pre-

supuestario. Además, si la evolución del mercado es desfavorable a la posición de cobertura de la Organización, se podría plantear un problema en relación con el costo de la cobertura y las posibles pérdidas cambiarias. El Comité pone de relieve que dejar de percibir una ganancia potencial por motivos de cobertura puede ser mucho más ventajoso que tener que soportar una pérdida real que podría haberse evitado si se hubiera recurrido a las operaciones adecuadas de cobertura.

15. Mientras los principales ingresos de la OMS sigan expresándose en dólares de los Estados Unidos y la mayoría de sus gastos en otras divisas, la Organización se enfrentará al problema del desajuste entre monedas. Es probable que este problema se agrave en los próximos años, si sigue debilitándose el dólar y se incrementa la volatilidad del mercado cambiario.

16. A ese respecto, creemos que la OMS podría beneficiarse si gestionara su exposición a fluctuaciones cambiarias de una manera más flexible, teniendo en cuenta la evolución y las tendencias del mercado, y aplicando una cobertura con plazos más breves. Consideramos que a la OMS tal vez le convendría cubrir sus gastos operacionales desajustados a un plazo de tres a seis meses.

17. *Sugerimos* que la OMS considere la posibilidad de *i)* ampliar sus actividades en el ámbito cambiario, haciendo participar al Comité Asesor de Inversiones de forma regular en las actividades de gestión de divisas, y *ii)* preparar a la Organización para que esté dispuesta a aceptar cierto nivel de pérdidas en divisas como costo de asegurarse contra los desajustes monetarios. (Incluso estas medidas, aunque el Comité Consultivo de Expertos Independientes en materia de Supervisión las considere útiles, no resuelven el problema básico del desajuste monetario en un ciclo presupuestario relativamente largo de dos años y, por ende, los riesgos cambiarios asociados a más largo plazo.)

Planificación financiera, presupuestación y control presupuestario

18. El Comité Consultivo de Expertos Independientes en materia de Supervisión examinó asimismo cómo se gestionaba y se controlaba internamente el presupuesto de la OMS a nivel operacional, teniendo en cuenta que el proceso presupuestario y los mecanismos de control conexos deben proporcionar garantías sobre la rendición de cuentas en general. Observamos que hay algunos mecanismos de control a ese nivel que normalmente los Miembros de la OMS no pueden apreciar a la hora de examinar el proyecto de presupuesto por programas. Es cierto que el presupuesto por programas de la OMS es bastante «estratégico», pero esto no significa que el grado de control a nivel operacional sea insuficiente; y es posible que esta idea equivocada explique las estrictas condiciones impuestas por los donantes para realizar sus contribuciones.

19. Dado el desequilibrio actual entre las contribuciones señaladas y las contribuciones voluntarias, el Comité comparte la preocupación expresada por la Secretaría y por muchos donantes y Estados Miembros acerca de la creciente rigidez de una gran parte de los fondos que está recibiendo la Organización. Esto podría generar el riesgo de que la OMS se desvíe de sus objetivos previamente acordados, si las actividades operacionales empiezan a depender de las contribuciones voluntarias. Hay quizá también un riesgo cada vez mayor de que la OMS carezca de los medios necesarios para cumplir con su mandato en áreas menos respaldadas por fondos voluntarios y contribuciones no señaladas. La importancia de esta cuestión se hace evidente si reconocemos que se requiere flexibilidad para financiar tanto los programas como el apoyo administrativo, aunque la Secretaría sólo puede recurrir a contribuciones señaladas para alrededor de una quinta parte de su presupuesto total.

20. Por estas razones, el Comité Consultivo de Expertos Independientes en materia de Supervisión apoya en general la orientación presupuestaria propuesta por la Directora General como parte de su agenda de reformas, que reconoce la necesidad de mejorar un marco de gestión basada en los resulta-

dos que garantice una mayor rendición de cuentas a todos los niveles, como complemento necesario del aumento de la seguridad de la financiación y de la flexibilidad.

21. En opinión del Comité, es preciso que la OMS deje de elaborar sus presupuestos en función de las actividades que realiza al presente, y lo haga teniendo en cuenta la labor que deberá abordar en el futuro, lo que podría ser muy diferente en muchas áreas de su mandato.

22. Actualmente la Organización necesita tener una mayor certeza de la financiación, y ello podría lograrse no tanto de una expectativa de aumento en la proporción de las contribuciones asignadas como porcentaje del presupuesto total, ni de la distinción que pudiera hacerse entre un presupuesto «básico» y uno «complementario», sino más bien mediante una diferenciación más efectiva entre la financiación más segura y la menos segura. A partir de un análisis que permita determinar cuáles son las promesas relativamente seguras y cuáles los fondos que probablemente estarán disponibles con regularidad, el presupuesto se podría considerar en dos partes: una parte financiada y prevista, y una parte pendiente de la confirmación de la financiación. Naturalmente, la adopción de este enfoque exigirá la identificación de criterios o principios que permitan determinar qué tipo de actividades y programas se financiarán con cargo a las diferentes partes del presupuesto.

23. En cuanto al control financiero, el Comité considera que, con miras a propiciar el establecimiento de un marco institucional de control financiero mejorado y más eficaz, será preciso definir mejor la relación actual de control entre los funcionarios de finanzas de las oficinas regionales, las oficinas en los países y los programas, por una parte, y el Departamento de Finanzas, por otra. Al mismo tiempo, el Departamento de Finanzas deberá tener una mayor participación, junto con los supervisores directos correspondientes, en la solución de problemas comunes concernientes al cumplimiento de las normas financieras en los países, las regiones y los programas.

24. En ese sentido, *apoyamos* la recomendación formulada por el Comisario de Cuentas para que se revisen las atribuciones del Contralor, a fin de establecer una relación más influyente de la Sede con respecto a los funcionarios de finanzas de las oficinas regionales, las oficinas en los países y los programas.

Gestión de riesgos corporativos

25. La aplicación de la gestión de riesgos corporativos en la OMS sigue siendo, en gran medida, una tarea en curso confinada a la fase piloto y aplicable solo al grupo orgánico Administración General. Por consiguiente, en lo que respecta a la gobernanza institucional y las operaciones, la aplicación permanece extremadamente limitada, y ello entraña uno de los riesgos que la Organización debe afrontar. Si bien los riesgos se han definido y catalogado, y se han asignado las pertinentes responsabilidades para su mitigación, principalmente en las áreas de administración y finanzas, ello no representa aún un enfoque estratégico en toda la Organización, ni en el plano regional, ni en la mayor parte de las operaciones técnicas de la OMS. Así, los riesgos estratégicos que enfrenta la OMS aún no se han identificado ni gestionado institucionalmente.

26. El Comité Consultivo de Expertos Independientes en materia de Supervisión señala que en las áreas técnicas de la OMS (por ejemplo, las relacionadas con la tuberculosis farmacorresistente o la resistencia a los antimicrobianos) las tareas de identificación y mitigación de riesgos ya se están realizando. Sin embargo, esta actividad no está relacionada con los riesgos estratégicos, por cuanto estos no se han definido aún; tampoco está suficientemente coordinada con la gestión de riesgos en otros niveles de la Organización; y sus criterios técnicos no son homogéneos. A este respecto, sería conveniente que la Directora General, tal vez con la asistencia de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna, organizara seminarios de información sobre gestión de riesgos, especialmente para el personal

de categoría superior, con miras a promover en toda la Secretaría un enfoque común sobre la aplicación práctica del concepto de gestión de riesgos. Por otra parte, todo el proceso de gestión de riesgos corporativos podría beneficiarse de la participación de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna en las reuniones de examen, porque los auditores internos están familiarizados con los aspectos técnicos de gestión y evaluación estructurada de los riesgos.

27. Por consiguiente, *recomendamos* que los mecanismos de gestión de riesgos se hagan extensivos sin demora a los niveles estratégico e institucional. Por último, nos gustaría *destacar* que, si bien la dirección y los progresos del proceso de identificación de riesgos incumben obviamente a la Directora General, es necesaria la participación de los miembros de la OMS y las principales partes interesadas, en particular sus órganos deliberantes, de modo que estos últimos puedan identificarse con el proceso y llegar a un consenso sobre los principales riesgos que debe afrontar la Organización, que es la única forma de garantizar la estabilidad necesaria para la aplicación de la gestión de riesgos corporativos.

Auditoría externa

28. El Comité Consultivo de Expertos Independientes en materia de Supervisión examinó el resultado del trabajo del Comisario de Cuentas y tomó nota del informe dirigido por este a la 64.^a Asamblea Mundial de la Salud.¹ Además el Comité formuló algunas observaciones sobre el proyecto de plan de trabajo del Comisario de Cuentas para el periodo de junio de 2011 a mayo de 2012. Vamos a seguir estudiando la manera de incorporar los riesgos señalados por el Comisario de Cuentas en las tareas de auditoría posteriores, así como la idoneidad de la cobertura de auditoría de las áreas de riesgo más importantes. Continuaremos abordando esta cuestión en futuros informes.

29. Hemos *tomado nota* de que un sistema más robusto de gestión del seguimiento de las recomendaciones sería bien acogido y aumentaría tanto la rendición de cuentas como el impacto. Ello exigiría la inclusión de plazos y detalles sobre los funcionarios responsables (a nivel de ejecución) de la aplicación de las recomendaciones.

Presentación de informes financieros y transición a las IPSAS

30. El Comité Consultivo de Expertos Independientes en materia de Supervisión considera que la adopción de las IPSAS por la OMS y otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, y en particular la mayor calidad de la rendición de cuentas que permiten esas mejoras de la información financiera, representa una gran oportunidad para establecer un marco de control interno mejorado, que aún hay que poner en marcha de manera más formal en la OMS.

31. Aunque la plena adopción de las IPSAS por la OMS ha sufrido cierta demora, debido a las dificultades con que tropezó la implantación del Sistema Mundial de Gestión, la Organización tiene la intención de atenerse a esas normas para 2012. Ello sigue representando una meta ambiciosa, que solo se alcanzará desplegando grandes esfuerzos y vigilando activamente los progresos a todos los niveles de la Organización, y más especialmente a nivel regional y en los países. Estas iniciativas de grandes cambios exigen también por lo general una transformación de la cultura institucional. Hay que adoptar mecanismos de gobernanza internos, incluida la formación de los gestores de los presupuestos y otros funcionarios para que aprendan a validar, y cuestionar, los datos financieros empleados; hay que incorporar sistemas y procesos nuevos o revisados, y adiestrar al personal no financiero en las políticas

¹ Documento A64/30.

de contabilidad y las ideas basadas en los gastos devengados; y hay que rediseñar los procesos y los flujos de información, en particular los procedimientos financieros.

32. El Comité observó que en la OMS, a diferencia de lo ocurrido en otros organismos de las Naciones Unidas con que sus miembros están familiarizados, la transición a las IPSAS no se ha gestionado en el marco de un proyecto a través de un equipo independiente dedicado a ello, sino que depende en gran medida de las actividades de la jerarquía administrativa habitual en finanzas y contabilidad, con algún apoyo de otras personas, en particular de los directores de administración y finanzas de las regiones. Así pues, las actividades relacionadas con las IPSAS son una tarea adicional superpuesta al trabajo ordinario desempeñado por esos funcionarios.

33. Aunque esta manera de proceder tiene algunas ventajas, por ejemplo facilitar la aplicación de las decisiones relacionadas con las IPSAS en algunos casos, el Comité (como el Comisario de Cuentas) ve con cierta preocupación el riesgo de que la Organización no alcance la meta que se ha fijado para 2012, o de que no consiga un dictamen de auditoría favorable, debido al carácter limitado de los recursos humanos y los fondos de que dispone para aplicar las IPSAS en la OMS.

34. En este contexto, *opinamos* que sería útil que la OMS acelerase su labor de comunicación respecto a la adopción de las IPSAS con sus miembros y con los principales donantes, a fin de obtener su apoyo proactivo, aparte de su aprobación formal, y de clarificar los costos y riesgos relacionados.

35. El Comité estudió además la manera de aprovechar mejor las IPSAS en lo relativo a la rendición de cuentas y la presentación de informes.

36. *Consideramos* que la presentación de informes financieros anuales con referencia al presupuesto, conforme requieren las IPSAS, y el establecimiento de un nuevo estado de los controles internos que complemente los estados financieros anuales (con sus procedimientos de apoyo asociados y la certificación a distintos niveles de la estructura de gestión) serían beneficiosos en este sentido.

Supervisión interna

37. El examen de la eficacia de la función de auditoría interna es una parte fundamental de las responsabilidades y del mandato del Comité Consultivo de Expertos Independientes en materia de Supervisión. El Comité recibe y examina sistemáticamente los informes y resultados de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna.

38. El Comité toma nota de los esfuerzos hechos por la dirección actual de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna para contribuir a la identificación y mitigación de los riesgos operacionales de la OMS a través de la combinación de sus auditorías de observancia, auditorías de desempeño y auditorías integradas. Es nuestra intención examinar con la Oficina, más a fondo y con regularidad, la aplicación de los criterios de evaluación de los riesgos, así como el planteamiento y el equilibrio entre la cobertura proporcionada por las auditorías de observancia y de desempeño.

39. Con respecto a la evaluación del programa, el Comité reconoce que es necesaria una política oficial de evaluación y acoge con agrado los esfuerzos hechos recientemente para formular el proyecto de política que ha sido puesto en conocimiento del Comité. A pesar de que, debido a la escasez de recursos, la propia Oficina de Servicios de Supervisión Interna fue incapaz de prestar la atención necesaria a todas las áreas que hay que evaluar, consideramos que esta política debería abarcar todos los sectores de la Organización, sin excluir las alianzas que alberga ni los programas con una estructura de gobernanza especial. Además, debería emanar de la cúspide y ser promulgada por el Director General.

40. A pesar de los esfuerzos hechos por la Oficina del Director General para proteger los recursos de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna, el Comisario de Cuentas ha señalado en su informe que los recursos actuales no guardan proporción con las responsabilidades de esta ni con las necesidades de aseguramiento de la Organización, y que ni siquiera la de por sí limitada dotación de personal de la Oficina está plenamente cubierta en la actualidad. Por consiguiente, el Comisario de Cuentas concluye que son necesarios más recursos para lograr una supervisión interna adecuada. El Director de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna ha emprendido una serie de iniciativas para incrementar la cobertura de la supervisión interna con los recursos existentes, tales como la utilización de cuestionarios y auditorías documentales, así como la elaboración de informes resumidos de las auditorías de observancia, cuya viabilidad y potencial podrían ampliarse tras la puesta en marcha del Sistema Mundial de Gestión. Seguiremos examinando con la Oficina de Servicios de Supervisión Interna cómo gestionar su cobertura para obtener los mejores resultados.

41. El Comité Consultivo de Expertos Independientes en materia de Supervisión también comparte la percepción de que la cobertura que da la Oficina de Servicios de Supervisión Interna a las oficinas de la OMS sobre el terreno es insuficiente, aun con los recursos actuales; seguiremos observando la situación y las medidas adoptadas para subsanar las deficiencias con respecto a las necesidades. Estamos de acuerdo con la Oficina en lo que se refiere a su función en materia de gestión de riesgos corporativos, que debería consistir en participar activamente en el examen de la identificación de los riesgos y en la definición de planes de mitigación, así como en aprovechar las oportunidades que ofrecen las misiones de auditoría para evaluar si la gestión de riesgos corporativos es entendida y manejada correctamente por la administración de la OMS, empezando por sus niveles normativo y ejecutivo.

42. Con respecto a la labor de investigación de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna, y en particular a su implicación en las quejas del personal por acoso, el Comité considera que hay un riesgo de que aumente la carga de trabajo de la Oficina en este aspecto, con la consiguiente necesidad de más recursos, cuyo reconocimiento y planificación deberían abordarse cuanto antes. No obstante, el Comité agradece que se le haya informado de que los fondos a disposición de la Oficina para obtener asistencia externa en caso de necesidad son, como mínimo, reducidos.

43. Confirmamos que el Director de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna tiene un acceso adecuado y sin restricciones a la Oficina del Director General y a la propia Directora General, y que se celebran reuniones informativas periódicas, según las necesidades, con la Oficina del Director General acerca de cuestiones relacionadas con la supervisión interna.

44. Con respecto al tema de la presentación de informes sobre el estado de la ejecución de las recomendaciones de auditoría, hemos proporcionado algunas orientaciones acerca de la mejora del seguimiento, y seguiremos haciéndolo en estrecha colaboración con la administración. En este contexto, el Comité Consultivo de Expertos Independientes en materia de Supervisión ve la oportunidad de hacer más eficaces los diversos informes de supervisión dirigidos a los órganos deliberantes por la Oficina de Servicios de Supervisión Interna, el Comisario de Cuentas, la oficina del Contralor y la Dependencia Común de Inspección de las Naciones Unidas, y seguirá trabajando en este sentido en reuniones futuras.

Sistema Mundial de Gestión, y cuestiones conexas relacionadas con la tecnología de la información y la comunicación

45. El Comité Consultivo de Expertos Independientes en materia de Supervisión ha recibido información actualizada sobre los avances logrados, sobre todo en lo referente a la puesta en marcha del Sistema Mundial de Gestión en la Región de África; en ese contexto, examinamos los desafíos más

estratégicos que este sistema plantea a la OMS en relación con su gestión de la tecnología de la información y la comunicación.

46. Un problema fundamental es que, aunque el diseño del Sistema Mundial de Gestión, al igual que el de cualquier sistema de planificación de recursos institucionales, está basado en procesos operativos integrales (o procesos «de principio a fin»), en estos momentos los «responsables de operaciones» son los directores de las entidades organizacionales que más se ajustan a los respectivos procesos operativos. Los procesos integrales del Sistema Mundial de Gestión a menudo suelen tener un carácter transversal, que trasciende las líneas divisorias organizacionales actualmente vigentes. Dada la falta de alineación entre los procesos operativos y las entidades organizacionales actuales, los «compartimentos organizacionales» encargados de una funcionalidad concreta tienden a tomar precedencia sobre los aspectos del Sistema referidos al flujo de trabajo integral, lo que puede dar lugar a ineficiencias en los procesos operativos y a problemas de control a nivel institucional. Es necesario estudiar la posibilidad de introducir cambios estructurales en relación con la gestión de estos procesos integrales, a fin de lograr una mejor alineación de los procesos de gestión al Sistema, en particular para fomentar la eficacia de los controles.

47. Un aspecto aún más importante si cabe, y no exento de riesgos, del desarrollo del Sistema Mundial de Gestión para la Organización es el hecho de que la OMS optó por añadir un elevado grado de adaptación a la funcionalidad básica de Oracle. Tras tardar varios años en desplegar plenamente un sistema muy «personalizado», la OMS se encuentra ahora con el inminente problema de que para 2013 Oracle dejará de ser compatible con la versión actual del producto básico; al mismo tiempo, actualizar el sistema con su configuración actual sería complicado, además de sumamente costoso. Salvo que la transición a la nueva versión de Oracle sea viable, el Sistema Mundial de Gestión corre el riesgo de convertirse en un sistema exclusivo de la Organización, respecto del cual el proveedor original estará exento de toda responsabilidad, con todos los problemas y costos que ello entrañaría.

48. Mantener el nivel de exactitud de los registros de la OMS y asegurar su actualización permanente puede resultar particularmente difícil en el contexto de la inminente transición a las Normas Contables Internacionales para el Sector Público (IPSAS), con sus amplios requisitos en materia de inventario y sus criterios de categorización y catalogación de los activos fijos. El marco de gestión de registros del Sistema Mundial de Gestión, sometido recientemente a auditoría, ha demostrado ser una fuente constante de complicaciones; de hecho, las dificultades relacionadas con el acceso y las modalidades de actualización siguen sin resolverse de forma satisfactoria. El vínculo actual entre el personal y los datos financieros también continúa planteando algunos problemas.

49. Por consiguiente, hacemos nuestra las conclusiones manifestadas por el Departamento de Tecnología de la Información y Telecomunicaciones de la OMS en el sentido de que es importante dejar de aspirar a un grado aún mayor de adaptación y mejoramiento, en aras de la estabilización del sistema a corto plazo, y que se debe reducir todo lo posible el nivel de adaptación a medida, para así favorecer la oportunidad de migrar, llegado el momento, a una plataforma mejorada, en el marco de la siguiente generación del sistema Oracle (u otra solución alternativa), sin que ello implique costos excesivos.

50. El Comité Consultivo de Expertos Independientes en materia de Supervisión ha observado asimismo que el Comité Interno de Responsables de Operaciones actual del Sistema Mundial de Gestión ya no abarca las áreas programáticas técnicas, cuando se suponía que estas iban a ser las que mayor uso harían de él. Así las cosas, la experiencia de estas áreas y sus aportaciones al debate ya no pueden quedar plasmadas en el nivel del citado comité. El marco más amplio de gestión de proyectos dentro del Sistema Mundial de Gestión, que engloba a los usuarios finales, ha registrado un cambio de énfasis desde que el Sistema se puso en marcha en la Región de África y desde que su optimización ha pasado a ser responsabilidad de las instancias encargadas de la tecnología de la información.

51. La importancia que siguen teniendo las cuestiones arriba mencionadas nos lleva a preguntarnos si no sería beneficioso para el Sistema Mundial de Gestión que se adopte un enfoque de gestión de proyectos en el que participen todos los interesados directos y que lo guíe sin sobresaltos a través de las distintas fases de transición; también nos preguntamos si no sería provechoso que diversos aspectos relacionados con el Sistema en general, así como sus funciones de gobernanza y rendición de cuentas, se sometieran a un análisis más pormenorizado en el marco del Comité de Programa, Presupuesto y Administración y del Consejo Ejecutivo. El Departamento de Tecnología de la Información y Telecomunicaciones, pese a ser responsable del alojamiento virtual del Sistema, de la conectividad en el conjunto de las dependencias de la Organización y de la gestión técnica profesional de los cambios y actualizaciones de los productos, no es responsable del Sistema Mundial de Gestión. Esa responsabilidad corresponde a la Organización en su conjunto, actualmente representada por el Comité Interno de Responsables de Operaciones. Sugerimos que se estudie la posibilidad de adoptar una estructura de gestión revisada para el desarrollo futuro del Sistema Mundial de Gestión.

52. En aras de la eficiencia, *recomendamos* que la OMS incluya en su programa de reformas un proyecto de revisión de sus procesos y procedimientos de control interno que contribuya a que estos se centren en cuestiones esenciales; la finalidad de ese proyecto sería lograr una mayor transparencia, así como la armonización de los procesos operativos, con arreglo a lo previsto en el marco del Sistema Mundial de Gestión, en un contexto en el que, a nuestro entender, sigue siendo necesario mejorar la rendición de cuentas, tanto en el plano estructural como práctico. Esto puede ser decisivo no solo para el próximo proceso de mejora del Sistema sino también para la reforma de la Organización a medio plazo.

Sesión informativa sobre las actividades del grupo orgánico VIH/Sida, Tuberculosis, Paludismo y Enfermedades Tropicales Desatendidas

53. El Comité Consultivo de Expertos Independientes en materia de Supervisión había manifestado el deseo de ampliar la aplicación de sus funciones a diversas áreas programáticas y de operaciones, con miras a lograr una comprensión más cabal de la función de la Organización y de sus actividades operacionales. Por vez primera el Comité ha tenido ocasión de asistir a una sesión informativa a cargo de uno de los grupos orgánicos técnicos de la OMS. La reunión nos pareció de suma utilidad, ya que puso de manifiesto las dificultades a las que la Organización tiene que hacer frente en el día a día debido a su dependencia, en cierto grado, de las contribuciones voluntarias. Se ha podido comprobar que los gastos adicionales de apoyo a programas sufragados con cargo a las contribuciones voluntarias actualmente no benefician a los programas técnicos encargados de la ejecución de los proyectos en cuestión sino que sirven únicamente para financiar los servicios generales de apoyo administrativo conexos.

54. La labor del grupo orgánico también ha puesto de relieve otras cuestiones, por ejemplo en lo referente a la estructura de gobernanza actual de la OMS, en particular la relación entre los programas técnicos ordinarios de la Organización y las alianzas a las que da acogida, así como las diferencias en el trato dispensado a los unos y a las otras. A este respecto, se nos informó de que a veces las alianzas piden para sí un trato especial en cuanto a las normas y reglamentos administrativos y los mecanismos de rendición de cuentas de la Organización, que en principio deberían aplicarse por igual a todas las entidades sometidas a la gestión de esta. También hemos tomado nota de la gran cantidad de tiempo y esfuerzo que tiene que dedicar el personal directivo superior a la acogida de las alianzas.

55. Otra cuestión compleja en la que se hizo hincapié durante la sesión informativa es la de cómo evaluar y gestionar los riesgos estratégicos de la OMS dentro del grupo orgánico y cómo hacer participar a las regiones en el proceso de gestión de riesgos. Puesto que los procedimientos operativos de la Organización no incluyen unos protocolos de gestión de riesgos que se apliquen de forma sistemática

en el conjunto de la institución, esa función es ejercida actualmente de un modo «compartimentado» dentro de los respectivos grupos temáticos y no como una actividad institucional (véanse las observaciones *supra* sobre la implantación de un sistema de gestión del riesgo institucional).

Programa de reforma de la OMS promovido por la Directora General

56. El Comité Consultivo de Expertos Independientes en materia de Supervisión ha sido informado de forma exhaustiva sobre el programa de reforma por los protagonistas clave de ese proceso dentro de la Secretaría; en términos generales, acogemos con agrado el fuerte énfasis puesto en la necesidad de mejorar la gestión y rendición de cuentas basadas en los resultados, en apoyo de las medidas concretas que se están proponiendo.

57. A juicio del Comité, la OMS corre en estos momentos el riesgo de verse obstaculizada por una excesiva «compartimentación» dentro de su estructura general, ya sea en forma de alianzas acogidas por la Organización pero insuficientemente integradas en la misma; programas técnicos que han ido adquiriendo con el tiempo una serie de derechos especiales y privilegios *de facto*; o determinadas operaciones regionales.

58. Algunas evaluaciones externas a cargo de diversos grupos de donantes, aunque no directamente relacionadas con el proceso de reforma en curso - emprendido con independencia de cualquier evaluación externa específicamente centrada en la Organización - y acompañadas de unos objetivos y metodologías que ciertamente no siempre se ajustan a las necesidades concretas de la OMS, revelan la naturaleza de los factores que ponen en riesgo los esfuerzos de la Organización por asegurar una rendición de cuentas eficaz.

59. Ese es el caso, en particular, de dos procesos multilaterales de examen de la eficacia de la ayuda emprendidos en fecha reciente - en concreto, una evaluación realizada en febrero de 2011 por el Departamento para el Desarrollo Internacional del Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte y un informe sobre la OMS preparado a finales de 2010 por la Red de Evaluación del Desempeño de Organizaciones Multilaterales (MOPAN), uno de los principales grupos de donantes -, que han sido estudiados por el Comité. Sea cual sea la validez de las conclusiones concretas de esos informes, la percepción de los donantes es siempre de gran interés para una organización cuya financiación depende predominantemente de las contribuciones voluntarias, y este tipo de informes pueden revelar riesgos que es importante abordar, máxime si las principales deficiencias señaladas se perciben como elementos a los que no se presta la suficiente atención.

60. En la evaluación realizada por el Departamento para el Desarrollo Internacional se hace hincapié, entre otras cosas, en el claro mandato de la OMS y su firme liderazgo dentro del Grupo de Acción Sanitaria en Crisis Humanitarias, aunque también se señala que la estructura de la cadena de resultados de la Organización sigue siendo poco clara y que su capacidad para lograr resultados estratégicos a nivel de país es más variable. En el informe de evaluación también se hace referencia a la engorrosa estructura de gobernanza de la OMS, que limita su influencia sobre las regiones, así como a la necesidad práctica de mejorar los mecanismos de rendición de cuentas y divulgación de la información. El examen llevado a cabo por la Red de Evaluación del Desempeño de Organizaciones Multilaterales incluye una observación en el sentido de que el sistema basado en los resultados adoptado por la Organización aún no ha penetrado plenamente en la cultura institucional, lo que hace que sea más difícil identificar una cadena de resultados lógica y establecer indicadores claros, pertinentes y específicos.

61. En ese contexto, nos preguntamos si - en consonancia con el programa de reforma - no sería conveniente que la OMS articulara mejor su papel, con arreglo a su mandato excepcional en las esferas reguladoras relacionadas con el establecimiento de normas y la coordinación de las intervenciones

de salud pública. Por otra parte, la función comunicadora de la OMS, actualmente repartida entre diversas áreas programáticas técnicas y alianzas, parece requerir cierto grado de recentralización, que la aleje de la fragmentación sobre la base de un enfoque más institucional.

UNA ÚLTIMA OBSERVACIÓN CON RESPECTO AL CONTROL INTERNO Y LA RENDICIÓN DE CUENTAS

62. A la luz de las conclusiones extraídas hasta la fecha de nuestro proceso de examen, consideramos que la OMS debe realizar progresos *i*) dentro de sus nuevos sistemas y mecanismos de presentación de informes, mediante la concreción de un marco de control interno suficientemente claro y plenamente integrado que englobe la definición de los controles clave (procesos de envergadura que deben ejecutarse debidamente y ser controlados para garantizar el cumplimiento a nivel de toda la Organización); *ii*) con unos procedimientos operativos uniformes suficientemente eficaces para lograr ese fin; y *iii*) con una jerarquía institucional de responsabilidades de control. Consideramos que se trata de uno de los aspectos más importantes que debe abordar la Organización, y hemos presentado una serie de sugerencias al respecto. Tal vez también sería beneficioso establecer un grupo de trabajo encargado de la creación del marco pertinente, con la participación de la Oficina del Contralor, la Oficina de Servicios de Supervisión Interna y el Comisario de Cuentas. Nos brindamos a facilitar más orientación, según sea necesario.

63. Para garantizar una rendición de cuentas eficaz, es imprescindible definir claramente la función y las prioridades de la OMS y asegurar la comprensión de las mismas. La rendición de cuentas tiene que estar respaldada por la responsabilización, ya sea a nivel de los órganos deliberantes o de las instancias de gestión interna. Por otra parte, la rendición de cuentas solo puede dar el fruto esperado si la Organización define una serie de medidas e indicadores eficaces en el plano operacional, sin limitarse a una mera comparación de los gastos con respecto a los presupuestos. Planificar las actividades, y presentar informes sobre las mismas, con periodicidad anual puede resultar muy útil para lograr ese fin.

Sr. Graham Miller, Presidente

Marion Cowden, John Fox, Hélène Ploix, Veerathai Santiprabhob

Apéndice

**COMITÉ CONSULTIVO DE EXPERTOS INDEPENDIENTES
EN MATERIA DE SUPERVISIÓN****MANDATO¹****PROPÓSITO DEL COMITÉ**

1. En su calidad de comité consultivo independiente establecido por el Consejo Ejecutivo de la OMS, que rinde cuentas al Comité de Programa, Presupuesto y Administración, el Comité Consultivo de Expertos Independientes en materia de Supervisión tiene como cometido ofrecer asesoramiento al Comité de Programa, Presupuesto y Administración y, por mediación de éste, al Consejo Ejecutivo, para ayudarlos a desempeñar sus funciones consultivas en materia de supervisión, y asesorar al Director General, a petición suya, sobre los asuntos previstos en su mandato.

FUNCIONES

2. Las funciones del Comité serán:

- a) examinar los estados financieros de la OMS y las cuestiones de política importantes relativas a la presentación de informes financieros, incluido el asesoramiento sobre las repercusiones operacionales de las cuestiones y tendencias que se observen;
- b) ofrecer asesoramiento sobre la idoneidad de los sistemas de control internos y gestión de los riesgos de la Organización, y revisar la evaluación de los riesgos en la Organización realizada por la Administración y la exhaustividad de sus procesos de gestión de riesgos en curso;
- c) intercambiar información con los órganos encargados de las funciones de auditoría interna y externa de la Organización y revisar su eficacia, así como supervisar la aplicación puntual, efectiva y adecuada de todas las conclusiones y recomendaciones de auditoría;
- d) ofrecer asesoramiento acerca de la adecuación y eficacia de las políticas contables y las prácticas en materia de divulgación de información, y evaluar los cambios y los riesgos en esas políticas;
- e) ofrecer asesoramiento al Director General, a petición suya, sobre las cuestiones relacionadas con los puntos a) a d) *supra*;
- f) preparar un informe anual sobre sus actividades, conclusiones, recomendaciones y, cuando sea necesario, informes provisionales, para que el Presidente del Comité Consultivo de Expertos Independientes en materia de Supervisión los presente al Comité de Programa, Presupuesto y Administración.

¹ Véanse los documentos EB125/2009/REC/1, resolución EB125.R1, anexo; y EB126/25.

COMPOSICIÓN

3. A continuación se indica la composición del Comité y los requisitos que deberán reunir sus miembros:

- a) El Comité estará compuesto por cinco miembros, que deberán actuar con integridad y objetividad, y tener experiencia demostrada en cargos de alto nivel en las esferas que abarca el presente mandato.
- b) Tras la celebración de consultas con los Estados Miembros, el Director General propondrá al Consejo Ejecutivo candidatos para integrar el Comité. Los miembros de éste serán nombrados por el Consejo Ejecutivo. No podrá haber dos miembros del mismo Estado.
- c) Los miembros prestarán sus servicios de forma gratuita.
- d) Los miembros deberán ser independientes. Prestarán sus servicios a título personal y no podrán estar representados por un suplente. No solicitarán ni aceptarán instrucciones con respecto al desempeño de su labor en el Comité por parte de ningún gobierno ni ninguna autoridad de la OMS o ajena a ella. Todos los miembros firmarán una declaración de intereses y un acuerdo de confidencialidad, con arreglo a la práctica habitual en la Organización a este respecto.
- e) Los miembros deberán tener colectivamente la preparación profesional adecuada en temas financieros, de gestión y de organización, y experiencia reciente de alto nivel en contabilidad, comprobación de cuentas, gestión de riesgos, control interno, presentación de informes financieros y otros temas administrativos pertinentes.
- f) Los miembros tendrán conocimientos y, de ser posible, experiencia pertinente en materia de inspección, procesos de investigación, seguimiento y evaluación.
- g) Los miembros tendrán, o adquirirán rápidamente, un buen conocimiento de los objetivos, la estructura de gobernanza, el sistema de rendición de cuentas y las normas y reglamentos pertinentes de la OMS, así como de su cultura institucional y su entorno de control.
- h) El Comité tendrá una representación equilibrada de miembros con experiencia en el sector público y en el sector privado.
- i) Al menos uno de los miembros será elegido sobre la base de sus calificaciones y experiencia como funcionario superior especializado en cuestiones de supervisión o financieras en el sistema de las Naciones Unidas o en otra organización internacional.
- j) En el proceso de selección se prestará la debida atención a la representación geográfica y el equilibrio entre los géneros. Con el fin de garantizar la representación geográfica más equitativa posible, se aplicará siempre que se pueda un principio de rotación entre las distintas regiones a los miembros del Comité.

MANDATO DE LOS MIEMBROS

4. El mandato será de cuatro años, no renovable, salvo el de dos de los miembros iniciales, que tendrá una duración de dos años y se podrá renovar una sola vez por un periodo de cuatro años. El Presidente del Comité será elegido por los miembros de éste y desempeñará sus funciones durante dos años.

DISPOSICIONES ADMINISTRATIVAS

5. Se aplicarán las siguientes disposiciones:

- a) Los miembros del Comité que no residan en el Cantón de Ginebra ni en las zonas limítrofes de Francia tendrán derecho al reembolso de sus gastos de viaje, de conformidad con los procedimientos que aplica la OMS a los miembros del Consejo Ejecutivo.
- b) El Comité se reunirá al menos dos veces al año.
- c) En las reuniones del Comité el quórum estará constituido por tres miembros.
- d) Con las salvedades previstas en su mandato, el Comité se guiará, *mutatis mutandis*, por el Reglamento Interior del Consejo Ejecutivo en lo que respecta a la dirección de las reuniones y la adopción de decisiones. El Comité podrá proponer modificaciones de su mandato, para que las examine el Consejo Ejecutivo, por mediación del Comité de Programa, Presupuesto y Administración.
- e) En caso de ser necesario, el Comité podrá decidir en todo momento solicitar asesoramiento independiente o información especializada fuera de la Organización, y tendrá pleno acceso a todos los archivos y expedientes de la OMS, que deberán ser tratados de forma confidencial.
- f) La Secretaría de la OMS prestará apoyo de secretaría al Comité.

= = =