



---

## **Reformas de la gestión: examen de los progresos realizados**

### **Informe de la Secretaría**

1. En el presente documento se resumen los progresos realizados desde la elaboración del informe que se presentó al Comité de Programa, Presupuesto y Administración en su sexta reunión.<sup>1</sup>
2. La Secretaría continúa mejorando su funcionamiento mediante amplias reformas de la gestión que avanzan a buen ritmo. El nuevo sistema mundial de gestión y el Centro Mundial de Servicios, establecidos simultáneamente, constituyen importantes empresas con una honda repercusión en las estructuras orgánicas, los métodos y el flujo de trabajo, los procesos y los procedimientos. La Secretaría está resuelta a llevar adelante esas reformas, con el fin de aumentar la eficiencia y la eficacia de la Organización a todos los niveles y de modernizar sus sistemas.
3. Asimismo, prosiguen los esfuerzos destinados a mejorar la planificación, reforzar los procedimientos relativos a los recursos humanos, hacer frente a los problemas de financiación, prestar un mayor apoyo operacional y robustecer los sistemas de rendición de cuentas y gestión de resultados.
4. Las reformas de la gestión no se pueden llevar a cabo sin el respaldo del personal. En este proceso de cambio, los funcionarios de la OMS han demostrado su dedicación y flexibilidad y su disposición a hacer todo lo posible para garantizar el éxito de las importantes reformas que se están llevando a cabo.

### **REFORMAS DE LA GESTIÓN**

#### **Planificación y alianzas**

5. Se han elaborado planes operacionales para el bienio 2008-2009 en el marco de los objetivos estratégicos de la Organización. Además, se han llevado a cabo exámenes inter pares de los planes de trabajo en la Sede y en algunas regiones. Simultáneamente, la Secretaría está elaborando el proyecto de presupuesto por programas 2010-2011, con arreglo al Plan Estratégico a Plazo Medio 2008-2013.

---

<sup>1</sup> Documento EBPBAC6/3.

6. Durante la preparación de los planes de trabajo para 2008-2009, se ha revisado la contribución de las alianzas al presupuesto. Ha habido un marcado aumento del número, el tamaño y la función de las alianzas en el ámbito de la salud mundial, y la participación de la OMS en ellas ha crecido en consecuencia. En el presupuesto de la Organización, las contribuciones procedentes de las alianzas han sido el segmento de mayor crecimiento en los dos últimos bienios y un factor determinante del crecimiento presupuestario general.

7. Las alianzas son fundamentales para alcanzar los objetivos estratégicos de la OMS. Sin embargo, dado que las diversas entidades tienen distintos mecanismos de gobernanza, la influencia que ejerce la OMS en sus presupuestos también varía. A raíz de ello, se han empezado a tomar medidas para garantizar que los procesos presupuestarios y de presentación de informes de las alianzas con sede en la OMS sean transparentes para los órganos deliberantes de la Organización. Además, las nuevas Normas Contables Internacionales para el Sector Público y las directrices conexas, que empezarán a aplicarse en 2008, establecen requisitos concretos para la consolidación financiera de las alianzas.

## Financiación

8. Es necesario prestar atención urgentemente a la financiación de las funciones de gestión institucional, administrativas e instrumentales (relacionadas, por ejemplo, con los órganos deliberantes, la planificación, la financiación, los recursos humanos, la tecnología de la información, la seguridad y la infraestructura), porque las contribuciones voluntarias representan un porcentaje cada vez mayor del presupuesto por programas.

9. Como se indicó en la 60ª Asamblea Mundial de la Salud, el presupuesto por programas de la OMS para 2008-2009, incluidas todas las fuentes de financiación, se cifra en US\$ 4200 millones, de los cuales US\$ 3200 millones (esto es, el 77%)<sup>1</sup> se financiarán con cargo a contribuciones voluntarias. Los gastos de gestión y administrativos previstos en el presupuesto ascienden a US\$ 800 millones, de los cuales US\$ 300 millones se financiarán con contribuciones voluntarias y el resto, con cargo al presupuesto ordinario. Al mismo tiempo, el hecho de que se administre un número cada vez mayor de alianzas hace más difícil financiar adecuadamente los gastos de apoyo a los programas. Si se atendiera a la petición de algunos asociados de reducir la comisión uniforme del 13% para los gastos de apoyo a los programas disminuirían aún más los fondos disponibles para costear esas funciones en la Organización.

10. La Organización necesita ampliar las actividades de apoyo, habida cuenta del incremento de las contribuciones voluntarias y de la expansión de la capacidad de trabajo técnico, pero no dispone de ingresos suficientes para ello. Actualmente se están adoptando varias medidas para paliar ese déficit y crear una base más sostenible para financiar los costos indirectos de la Organización, como utilizar los ingresos que se perciben para gastos de apoyo a los programas exclusivamente para sufragar los costos indirectos fijos de administración y gestión (objetivos estratégicos 12 y 13); financiar los costos indirectos variables (como gastos comunes de las Naciones Unidas, principalmente de seguridad) con un cargo común de apoyo impuesto a todos los fondos y oficinas en función del número de personas que trabajan en ellos, y realizar una evaluación más realista del costo que acarrea acoger alianzas.

11. Las citadas medidas deberían contribuir a reducir el déficit de financiación previsto en relación con las funciones administrativas y de gestión y ofrecer una base para planificar la prestación de un apoyo adecuado en el próximo bienio.

---

<sup>1</sup> En comparación con tan sólo un 38% en el bienio 1982-1983.

## **Apoyo operacional**

12. Al desarrollar el sistema mundial de gestión, la OMS ha examinado su sistema de prestación de servicios. Como consecuencia de ello, consolidará algunos procesos operacionales, que se llevarán a cabo en un lugar donde resultarán más costoeficaces. De conformidad con la decisión de la Directora General, a comienzos de 2008 se abrirá un centro mundial de servicios cerca de Kuala Lumpur.

13. El Centro Mundial de Servicios prestará servicios administrativos y apoyo al personal de las oficinas de la OMS del mundo entero en relación con los recursos humanos, la nómina, las adquisiciones y las cuentas por pagar. Además, proporcionará apoyo relacionado con aplicaciones institucionales concretas de tecnología de la información y contará con puestos adicionales de tecnología de la información, que se trasladarán de Ginebra a Kuala Lumpur. Con el establecimiento del Centro, la OMS tiene previsto realizar economías de escala que permitirán prestar servicios más rápidos y de mayor calidad y ahorrar gastos.

14. El Director del Centro fue nombrado en octubre de 2007 y se está ocupando de los preparativos para la inauguración. El Gobierno de Malasia ha proporcionado nuevas oficinas para el Centro, a unos 40 kilómetros de Kuala Lumpur. Cuando éste sea plenamente operativo, tendrá unos 180 empleados, la mayoría de ellos contratados a nivel local. Una vez se hayan establecido esos puestos y consolidado las funciones transaccionales del Centro, se redefinirán los puestos a los que corresponden esas funciones en otros lugares y se procederá a una redistribución del personal.

15. El Centro proporcionará servicios seis días a la semana durante un horario de trabajo básico a todas las oficinas de la OMS. Con el fin de que se comprendan claramente los servicios que presta, se establecerán acuerdos sobre el nivel de los servicios.

## **Personal**

16. La reforma de la contratación, que entró en vigor el 1 de julio de 2007, ha avanzado sin tropiezos. Actualmente existen tres tipos de contratos para el personal de la OMS: continuos, de plazo fijo o temporales. Gracias a esta reforma, la planificación de los recursos humanos ha mejorado, las condiciones de servicio son más equitativas y muchos de los procesos administrativos se han racionalizado. Con la introducción del sistema mundial de gestión, mejorarán aún más la planificación de los recursos humanos y las transacciones conexas.

17. Debido a los cambios relacionados con el establecimiento del Centro Mundial de Servicios y la introducción del sistema mundial de gestión, en julio de 2007 se puso en marcha un ejercicio especial de redistribución del personal, cuyo principal objetivo era encontrar puestos vacantes para los funcionarios de la Sede cuyas funciones se vieran afectadas por la reorganización. Ese proceso, llevado a cabo por un equipo de tareas mixto del personal y la administración, encontró soluciones para la mayoría de los funcionarios con contratos de plazo fijo. Asimismo, muchas de las personas afectadas que tenían contratos temporales fueron nombradas para puestos de plazo fijo mediante un proceso de selección. Numerosos funcionarios aceptaron ofertas de separación del servicio de mutuo acuerdo con la Organización.

18. Además de ese ejercicio de redistribución del personal, en agosto de 2007 dio comienzo un ejercicio concreto de contratación y selección de duración limitada, destinado a reducir los retrasos de las unidades técnicas en la Sede en la contratación de personal.

19. Por lo que respecta al aprendizaje del personal, como se señala en el informe anual sobre recursos humanos correspondiente a 2006,<sup>1</sup> se han definido esferas prioritarias, con arreglo a las cuales se han establecido y aplicado planes de capacitación en toda la Organización. Habida cuenta de la importancia del Comité Mundial de Aprendizaje de la OMS y de su relación con la gestión de los resultados, la Directora General ha decidido presidirlo ella misma.

### **Desempeño, supervisión y rendición de cuentas**

20. Mejorar el desempeño de la Organización a todos los niveles es uno de los objetivos primordiales de la Directora General. Dado que el desempeño de la Secretaría depende de la labor conjunta de su personal, en 2007 se examinó el enfoque aplicado a la gestión del desempeño, con el fin de encontrar la manera de mejorarlo tanto a nivel institucional como individual. De resultados de ese ejercicio, se señalaron intervenciones concretas para alcanzar el objetivo deseado, como mejorar los procesos, reforzar las capacidades y establecer datos más adecuados para medir el desempeño. Una medida importante adoptada por la Directora General fue instituir evaluaciones del desempeño del Director General Adjunto y el Subdirector General. En el bienio 2008-2009 se introducirán nuevas mejoras previa celebración de consultas entre el personal y la administración.

21. Con el fin de reforzar la integridad institucional haciendo un mayor esfuerzo por resolver las controversias de forma oficiosa, se ha creado un segundo puesto de Mediador en la Sede. Actualmente se están estudiando con el personal otras iniciativas, cuyo objetivo es garantizar que el sistema de justicia interno sea legalmente sólido, equitativo y eficiente, proporcione igual protección a todas las partes y permita solucionar las diferencias con mayor rapidez. Está previsto que esas iniciativas se pongan en marcha en un principio como proyecto piloto en la Sede en 2008-2009, tras la celebración de consultas entre el personal y la administración.

### **SISTEMA MUNDIAL DE GESTIÓN**

22. Actualmente se están realizando numerosas pruebas del sistema mundial de gestión para garantizar que reúna los requisitos establecidos. Una vez concluyan esas pruebas, el sistema se introducirá paulatinamente, empezando por la Sede, la Oficina Regional para el Pacífico Occidental y el Centro Mundial de Servicios en 2008. El objetivo es concluir el proceso en 2009 en toda la Organización, salvo en la Oficina Regional para las Américas, que adoptará el sistema en una etapa ulterior.

23. El sistema cambiará la manera en que trabaja la Secretaría, pues repercutirá en los procesos, las funciones y responsabilidades del personal y la prestación de servicios. Permitirá consolidar los distintos sistemas de gestión y dará a todos los funcionarios acceso a información en tiempo real independientemente de donde se encuentren; de ese modo, podrán trabajar mejor a todos los niveles. También mejorará la oportunidad y exactitud de los datos, lo que contribuirá a reforzar la adopción de decisiones en materia de gestión.

24. El sistema mundial de gestión reforzará la rendición de cuentas, porque el uso de los recursos (humanos, materiales y financieros) está vinculado a un elemento de programa concreto de un plan de trabajo aprobado. Además, será posible una mayor descentralización, ya que todas las oficinas contarán con las herramientas necesarias para realizar las transacciones que corresponden a la autoridad delegada en ellas. También habrá una mayor correspondencia entre responsabilidad, autoridad y rendición de cuentas.

---

<sup>1</sup> Documentos A60/35 y Corr.1.

25. La puesta en marcha del sistema mundial de gestión es fundamental para llevar a la práctica muchas de las reformas de la gestión señaladas más arriba, como la aplicación del marco de gestión basada en los resultados, con arreglo al Plan Estratégico a Plazo Medio 2008-2013. El sistema proporcionará también una plataforma efectiva y eficaz para proseguir las reformas administrativas y de la gestión.

26. Con el fin de preparar a la Organización para los cambios que entrañará la introducción del sistema mundial de gestión, se ha llevado a cabo una intensa labor destinada a definir las funciones y responsabilidades de los funcionarios que utilizarán el sistema y diseñar actividades de capacitación para ellos. Se prevé que esas actividades tendrán lugar entre enero y marzo de 2008.

27. La automatización, la claridad y el enfoque integrado inherentes al sistema mundial de gestión promoverán una mayor colaboración y permitirán aportar respuestas más rápidas, lo que a su vez reforzará la contribución de la OMS a la salud mundial.

#### **INTERVENCIÓN DEL COMITÉ DE PROGRAMA, PRESUPUESTO Y ADMINISTRACIÓN**

28. Se invita al Comité a tomar nota del presente informe.

= = =