
Ejecución del presupuesto por programas: gestión y alineamiento de los recursos

Informe de la Secretaría

1. En su undécima reunión, celebrada en enero de 2010, el Comité de Programa, Presupuesto y Administración acogió con agrado el informe de la Secretaría sobre la gestión y el alineamiento de los recursos.¹ El Comité reconoció asimismo la continua divergencia entre los presupuestos aprobados y los recursos disponibles.
2. En el informe presentado al Comité se identificaban además tres mecanismos principales para mejorar el alineamiento, a saber, el proceso de presupuestación, la gestión de los recursos, y el ajuste del perfil de la dotación de personal.² En el presente documento se ofrecen más detalles sobre las actividades en curso y planificadas en relación con esos tres mecanismos.
3. Las tasas de ejecución de los recursos disponibles son en general elevadas en todas las áreas y oficinas principales. Sin embargo, en los programas básicos de todos los objetivos estratégicos y en las oficinas principales, exceptuando la Sede, se observa un déficit de financiación importante que entraña un desajuste entre el presupuesto por programas 2010-2011 y su ejecución.
4. Aunque las prioridades a nivel de país establecidas en las estrategias de cooperación en los países y las prioridades mundiales establecidas por la Asamblea de la Salud ponen de relieve la necesidad de seguir haciendo hincapié en los objetivos estratégicos 3, 4, 6, 7 y 9 y en los presupuestos correspondientes, se prevé que no se dispondrá próximamente de los recursos necesarios. En estas circunstancias, es difícil mejorar el alineamiento, sobre todo en un entorno de abultados déficits de financiación para esos objetivos estratégicos y una situación en la que una gran proporción de los recursos totales disponibles está asignada estrictamente a otras actividades.
5. El gasto de la Sede en 2008-2009 ascendió a casi un 38% del gasto total para programas básicos, proporción muy similar a la de bienios anteriores. Se mantiene el objetivo de lograr un reparto 70/30 de la financiación entre las regiones y la Sede, pero se considera poco realista intentar alcanzar esa proporción en 2012-2013. Cualquier cambio demasiado rápido y radical o bien perturbaría el funcionamiento de toda la Organización, o bien fracasaría a causa de una acumulación de problemas prácticos de ejecución insuperables. La OMS proseguirá sus esfuerzos para lograr la distribución 70/30.

¹ Documento EB126/3.

² Documento EBPBAC11/3.

6. Es más fácil introducir ajustes cuando se expanden los recursos que cuando se restringe la financiación, pues en el primer caso se pueden asignar recursos adicionales a las regiones y los países. Lamentablemente, las perspectivas para los dos próximos bienios llevan a pensar que el crecimiento de los ingresos será inferior al observado en los últimos bienios. Para lograr un mejor alineamiento, por consiguiente, habrá que hacer un uso institucional y simultáneo de los tres mecanismos principales identificados: en otras palabras, centrar la atención en el *presupuesto*, los *recursos* y la *dotación de personal*. Además, será necesario reforzar la integración en toda la Secretaría.

MEDIDAS CONCRETAS PARA MEJORAR EL ALINEAMIENTO

Proyecto de presupuesto por programas 2012-2013

7. Se está elaborando el proyecto de presupuesto por programas 2012-2013 para presentarlo a los comités regionales en sus próximas reuniones más adelante este año. En la preparación de dicho proyecto, que se ha beneficiado de la evaluación de la ejecución del presupuesto por programas 2008-2009, se toman como punto de partida las prioridades y los niveles operativos actuales. Además, las prioridades en los países y un análisis realizado en toda la Organización para determinar las prioridades y los aspectos destacables de cada objetivo estratégico también han contribuido a orientar la preparación del proyecto de presupuesto por programas.

8. Los debates que acerca del proyecto de presupuesto por programas 2012-2013 tendrán lugar en toda la Organización permitirán asimismo determinar las medidas requeridas para corregir las disparidades entre el proyecto de presupuesto por programas y su ejecución efectiva, incluida la distribución de funciones y funcionarios en toda la Secretaría. Por otra parte, los debates ayudarán a vincular la movilización de recursos y la financiación del proyecto de presupuesto por programas.

9. Además, se propone que la planificación operacional del proyecto de presupuesto por programas 2012-2013, que supone un trabajo minucioso de concreción de metas, resultados y necesidades de recursos para cada resultado previsto a nivel de toda la Organización, se aplase hasta el segundo semestre de 2011, para poder fundamentar esa iniciativa en las enseñanzas extraídas del bienio precedente y del examen a mitad de ejecución del presupuesto por programas 2010-2011. El proceso de planificación operacional estará más pautado que antes, comenzando con la identificación de los países destinatarios para cada resultado, y siguiendo con la planificación y presupuestación, así como el establecimiento de indicadores del desempeño, de acuerdo con el marco de planificación de toda la Organización y las prioridades en las estrategias de cooperación con los países.

10. En las deliberaciones sobre la distribución de las funciones y el personal en la Organización, se tendrá también en cuenta la disposición de la Sede a transferir competencias. La idea es que, a medida que los programas evolucionan, sus prioridades, capacidad y recursos pueden verse desplazados de la Sede a las regiones y los países. Para algunos objetivos estratégicos ya se dispone de la mayoría de los instrumentos e intervenciones necesarios, de modo que los esfuerzos deben destinarse fundamentalmente a apoyar su aplicación y ejecución; para alcanzar esos objetivos estratégicos, el establecimiento de normas, el mantenimiento, la evaluación y otras actividades de desarrollo siguen radicadas en la Sede y se llevan a cabo en colaboración con las oficinas regionales y en los países. Hay un segundo conjunto de objetivos estratégicos para los que algunas de las herramientas e intervenciones están todavía en fase de desarrollo, pero otras están ya listas, y cabe prever que esos objetivos se reorientarán hacia el perfil del primer grupo durante el bienio 2012-2013. Por último, se distingue un tercer grupo de objetivos estratégicos que están experimentando aún cambios en respuesta a la transición epidemio-

lógica y el lanzamiento de nuevas estrategias mundiales, y en este caso gran parte del trabajo consiste en fijar normas y desarrollar instrumentos.

Gestión de los recursos

11. En el informe presentado por la Secretaría al Comité de Programa, Presupuesto y Administración en su undécima reunión se resaltaban las actividades relacionadas con un **plan de acción para gestionar los recursos** más eficazmente. El plan consta de tres elementos, el *primero* de los cuales se refiere al establecimiento y aplicación de una política institucional que haga que todas las contribuciones voluntarias para fines especificados se usen convenientemente para sufragar todos los costos directos e indirectos asociados con los resultados que financien, lo que significa la recuperación total de los costos. Una prioridad importante debería ser cubrir todos los costos de personal asociados. Se prevé que de esta manera se aliviará la presión sobre los fondos más flexibles, que quedarán disponibles para financiar resultados concretos realmente difíciles de financiar mediante las contribuciones voluntarias con fines especificados, así como para facilitar la corrección de las disparidades de financiación entre objetivos estratégicos. Esta tarea se está llevando ya a cabo, y se han iniciado conversaciones con asociados clave e instituciones financiadoras de las actividades de la Organización.

12. El *segundo elemento* consiste en gestionar las contribuciones señaladas como un recurso a nivel de las oficinas principales más que como un presupuesto (como ocurre actualmente). Esto permitirá no sólo simplificar las operaciones diarias sino también aumentar significativamente las posibilidades de usar las contribuciones señaladas para compensar cualquier disparidad causada por la financiación con cargo a contribuciones voluntarias para fines muy específicos. Sin embargo, el potencial de las contribuciones señaladas sólo podrá aprovecharse al máximo si las secciones de apertura de créditos se definen en un nivel superior al actual. En este sentido, se propone que, en lo que respecta al proyecto de presupuesto por programas 2012-2013, las contribuciones señaladas se asignen solo en una sección (para el conjunto del presupuesto por programas) o en dos secciones (para los objetivos estratégicos 1 a 11 y para los objetivos estratégicos 12 y 13).

13. Es probable que el *tercer elemento*, la cuenta de contribuciones voluntarias básicas, siga siendo relativamente reducido durante el próximo bienio en comparación tanto con los fondos para fines especificados como con las contribuciones señaladas. No obstante, este elemento brinda grandes posibilidades para la gestión de recursos, en particular para corregir algunos de los desajustes detectados. En este sentido, se alentará a los donantes a apoyar la cuenta de contribuciones voluntarias básicas con fondos más cuantiosos y totalmente flexibles.

Dotación de personal

14. El ajuste del **perfil de la dotación de personal** es probablemente el más poderoso de los tres mecanismos clave señalados aquí. Siendo la OMS un organismo de carácter técnico, en torno a la mitad de los costos asociados a sus programas básicos corresponden al personal. En consecuencia, todo desplazamiento de personal de un nivel de la Organización a otro repercutirá de forma inmediata en el perfil de gastos de la OMS. Por otra parte, los mecanismos de ajuste de plantillas son también los de más compleja aplicación.

15. Como primera medida, en julio de 2009 se introdujeron en la Sede cuotas de puestos, en vigor desde el 1 de enero de 2010, a fin de controlar el número de funcionarios que trabajan en Ginebra y frenar el crecimiento de dicha oficina, reconociéndose así que el número de funcionarios es la principal fuente de gastos de la OMS. Además, como se ha dicho anteriormente, en los debates sobre el proyecto de presupuesto por programas 2012-2013 también se está estudiando la posibilidad de transferir funciones y recursos de la Sede a las regiones y los países.

CALENDARIO

16. La Secretaría prosigue sus esfuerzos para corregir las disparidades existentes en lo tocante a los fondos disponibles y el grado de ejecución técnica entre los diferentes objetivos estratégicos, oficinas principales y secciones del presupuesto.

17. Se han descrito ya aquí brevemente las actividades complementarias a emprender, para las que se prevé el siguiente calendario:

- Ejercicio 2010-2011: aumento del apoyo de los donantes a la cuenta de contribuciones voluntarias básicas y uso de los fondos para corregir los desajustes.
- Enero de 2010: establecimiento de cuotas de puestos para la Sede y de mecanismos para controlarlas.
- Enero - noviembre de 2010: en las deliberaciones sobre el proyecto de presupuesto por programas 2012-2013 se determinan las medidas necesarias para corregir las divergencias entre el presupuesto por programas propuesto y su ejecución real, incluida la consideración de la distribución de funciones y funcionarios en la Organización.
- Diciembre de 2010: establecimiento de una política de recuperación total de costos y finalización de las deliberaciones con asociados clave.
- Mayo de 2011: asignación de contribuciones señaladas a una o dos secciones para el presupuesto por programas 2012-2013 (si así lo aprueba la Asamblea de la Salud en la Resolución de Apertura de Créditos).
- Mayo de 2011: presentación del examen a mitad de ejecución del presupuesto por programas 2010-2011 al Comité de Programa, Presupuesto y Administración.
- Mayo de 2012: en la evaluación de la ejecución del presupuesto por programas 2010-2011 se presentarán los resultados de las actividades emprendidas en relación con la gestión y el alineamiento de los recursos.

INTERVENCIÓN DEL COMITÉ DE PROGRAMA, PRESUPUESTO Y ADMINISTRACIÓN

18. Se invita al Comité de Programa, Presupuesto y Administración a tomar nota del presente informe.

= = =