



## Presupuesto por programas para 2002-2003

### Informe de evaluación del desempeño: resumen de las primeras conclusiones

#### Nota de la Secretaría

1. La evaluación del desempeño en relación con el presupuesto por programas para 2002-2003 forma parte de un ciclo bienal de supervisión y evaluación y se concentra en la ejecución del presupuesto por programas. Mediante ese procedimiento se evalúa la contribución de cada una de las oficinas de la OMS al logro de los resultados previstos y a la consecución general de esos resultados por el conjunto de la Organización. Un informe completo se someterá a la consideración del Consejo Ejecutivo en su 115ª reunión.<sup>1</sup> En el presente documento se resumen algunas de sus conclusiones.
2. La OMS introdujo por primera vez el método de gestión basada en los resultados en el presupuesto por programas para el ejercicio de 2000-2001. Desde entonces, en cada uno de los sucesivos ciclos del presupuesto por programas se ha favorecido la aplicación de ese método en toda la Organización. La iniciativa, cuya eficacia ha sido considerable, se percibe como un avance en la orientación hacia los resultados, la mejora de la distribución de los recursos y el logro de una mayor responsabilización. Al propio tiempo, quedan por resolver varios problemas para que las prácticas de gestión basada en los resultados se apliquen sistemáticamente en los distintos niveles organizativos y áreas de trabajo.

#### **AUMENTAR EL DIÁLOGO Y LA COLABORACIÓN ENTRE LOS DISTINTOS NIVELES DE LA ORGANIZACIÓN**

3. Los cambios en la preparación del proyecto de presupuesto por programas, que requieren un enfoque de mayor colaboración, han favorecido el diálogo entre los distintos niveles de la Organización. Gracias a la mayor contribución de las oficinas de país, las oficinas regionales han colaborado con la Sede en la redacción del proyecto de presupuesto por programas. La aportación de los países se ha basado en las estrategias y prioridades nacionales de salud y en las prioridades de acción de la OMS, establecidas en las estrategias de cooperación con los países de la Organización o en procesos equivalentes de planificación estratégica. Las oficinas regionales han consolidado sus distintas aportaciones por países, determinando los elementos comunes que deben incluirse en el mencionado presupuesto. El proceso iterativo ha permitido mejorar la comunicación y la coordinación entre los distintos niveles, respetando a la vez las

---

<sup>1</sup> Previa solicitud, puede obtenerse un proyecto preliminar en inglés.

diferencias entre regiones y países en el marco de los objetivos y las estrategias acordados para el conjunto de la Organización.

## **CENTRAR LA ATENCIÓN EN LA RESPONSABILIZACIÓN Y LA MEJORA DE LA GESTIÓN**

4. Los órganos deliberantes de la OMS, incluidos los comités regionales, y los socios y donantes de la Organización han encomiado las medidas adoptadas por la OMS para establecer una presupuestación basada en los resultados dentro del marco más amplio de la gestión basada en los resultados. Por primera vez, mediante la supervisión del desempeño, la evaluación y la presentación de informes sobre los resultados previstos, los órganos deliberantes pueden «visualizar» los resultados que la Organización se ha comprometido a obtener. Tras la adopción de la estrategia de gestión basada en los resultados, la OMS es considerada como una organización más transparente y responsable. Asimismo, los altos funcionarios están orientando cada vez más la gestión hacia los resultados, basándose en la experiencia adquirida durante la ejecución y aplicándola.

## **GARANTIZAR QUE LOS RESULTADOS PREVISTOS PARA EL CONJUNTO DE LA ORGANIZACIÓN DETERMINEN LA FORMULACIÓN DE LAS PREVISIONES DE RESULTADOS Y LOS PLANES DE ACCIÓN DE CADA OFICINA**

5. El proceso de planificación en colaboración requiere que se comparta la responsabilidad de alcanzar los resultados esperados para el conjunto de la Organización y se dé por entendido que los distintos niveles y oficinas emprenderán las actividades necesarias para garantizar su consecución. Este entendimiento no se ha mantenido en todas las áreas de trabajo. Aunque los órganos deliberantes adopten los resultados previstos para el conjunto de la Organización, las oficinas regionales y de país pueden dar prioridad a las necesidades locales identificadas, mientras que a nivel mundial, los compromisos asumidos para toda la Organización pueden considerarse otros tantos logros en la Sede. Esta perspectiva puede influir en la planificación conjunta de los distintos niveles organizativos, destinada a favorecer la obtención de los resultados previstos a nivel de toda la Organización, así como en la asignación de los recursos, la aplicación de los programas y la presentación de informes.

## **FORMULAR PREVISIONES DE RESULTADOS VÁLIDOS PARA EL CONJUNTO DE LA ORGANIZACIÓN**

6. La estrategia de gestión basada en los resultados de la OMS está reflejada en el presupuesto por programas, en el que se establecen los objetivos que la Organización en su conjunto pretende alcanzar durante el bienio. La naturaleza de la Organización y el alcance geográfico de sus programas requieren que los resultados previstos para toda la Organización sean suficientemente amplios para dar respuesta a las necesidades especiales de los Estados Miembros y aportar a la vez un nivel de especificidad que exprese claramente los resultados deseados y facilite la responsabilización. No es fácil conseguir ese equilibrio. Los resultados previstos pueden formularse de forma abstracta, lo que dificulta la estimación de los logros alcanzados e impide proporcionar orientación suficiente para elaborar planes de trabajo.

---

## **GARANTIZAR LA COHERENCIA ENTRE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y LA OPERACIONAL**

7. El presupuesto por programas proporciona un marco estratégico y establece objetivos comunes para la labor de la OMS. Sin embargo, el calendario de preparación del proyecto de presupuesto por programas en la Sede puede significar que las oficinas regionales y de país establezcan sus planes operativos antes de que finalice la elaboración del presupuesto por programas o al mismo tiempo que se ultima éste. Tal situación puede afectar a la coherencia y los vínculos entre la planificación estratégica y la operacional y hacer necesaria la introducción de ajustes en los ciclos de planificación.

8. La dificultad para garantizar la coherencia entre la planificación estratégica y la operacional queda igualmente patente en la asignación de recursos. Los resultados previstos a nivel de toda la Organización y el presupuesto integrado para las áreas de trabajo son de naturaleza vertical y abarcan los tres niveles de la Organización, mientras que las asignaciones presupuestarias son horizontales, esto es, se reparten por nivel organizativo. Por consiguiente, es importante que las asignaciones reales sean acordes con los recursos necesarios para lograr la contribución de las oficinas regionales y de país a los resultados previstos a nivel de toda la Organización y conjuntamente acordados.

## **ABORDAR EL PROBLEMA DE LAS LIMITACIONES DERIVADAS DE LA CULTURA INSTITUCIONAL**

9. La estrategia de gestión basada en los resultados aplicada en la OMS conlleva un mayor grado de interdependencia entre los niveles organizativos y entre las oficinas; un elemento de uniformidad de los procesos; una mayor responsabilidad; y niveles de aceptación y observancia de las normas comerciales de la Organización en su conjunto mayores que en el pasado. Análogamente, se requiere una mayor responsabilización, y es necesario poner de manifiesto los resultados y reforzar las prioridades dentro de los programas y entre ellos. Asimismo, se espera adoptar para los programas un enfoque de «planificación, supervisión del desempeño, evaluación y cultura de presentación de informes» que no favorezca la programación y movilización ad hoc de los recursos. La superación de la resistencia al cambio constituye una dificultad real que sigue siendo un factor importante en la introducción y aplicación efectiva de la gestión basada en los resultados.

## **ENSEÑANZAS APRENDIDAS EN LA EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS PARA 2002-2003**

10. El examen del análisis de la ejecución por áreas de trabajo pone de manifiesto la existencia de ciertos elementos comunes a las 35 áreas y aplicables al conjunto de la Organización.

### **Lógica de causa-efecto que sustenta el presupuesto por programas**

11. A veces, personas que no son las encargadas de su consecución establecen, sin la debida atención a su conexión lógica, los objetivos de la OMS, los resultados previstos a nivel de toda la Organización y los indicadores. Como consecuencia, los planes de trabajo no siempre favorecen el logro de dichos resultados y objetivos. Al preparar el proyecto de presupuesto por programas, debería tenerse más en cuenta esa interdependencia.

## **Mejora de la utilización de indicadores**

12. De igual forma, hay ocasiones en que los indicadores se eligen y elaboran mal o requieren datos que están incompletos o no se pueden obtener, lo que afecta a la presentación de informes sobre la consecución de los resultados previstos a nivel de toda la Organización. En general, no existían ni objetivos cuantificables ni datos de referencia para los indicadores, motivo por el cual los indicadores, los objetivos y los datos de referencia se han mejorado para poder evaluar con mayor precisión el logro de dichos resultados en el presupuesto por programas para 2004-2005.

13. Con objeto de evitar problemas similares al elaborar el proyecto de presupuesto por programas para 2006-2007, se ha preparado una guía práctica y detallada para el establecimiento de los resultados previstos, los indicadores, los objetivos y los datos de referencia, que se ha distribuido en toda la Organización, y se han celebrado cursos y seminarios de formación para los funcionarios de las oficinas regionales y de la Sede. Como parte del proceso de preparación del proyecto de presupuesto por programas, se están examinando los indicadores a fin de garantizar su calidad y viabilidad técnicas.

## **Cooperación más estrecha entre los distintos niveles de la Organización**

14. La gestión basada en los resultados de la OMS, con su presupuesto por programas único, requiere una estrecha coordinación entre los tres niveles de la Organización. Esta coordinación, que se ha considerado un factor decisivo para lograr el éxito en muchas de las áreas de trabajo, se está fortaleciendo mediante una mayor insistencia en la participación conjunta, la supervisión de los resultados y la evaluación. La preparación del proyecto de presupuesto por programas para 2006-2007 permitirá aprovechar al máximo las contribuciones de los países, al basarse en mayor medida en la Estrategia de Cooperación en los Países. Mediante el proceso de planificación conjunta se determinarán las contribuciones que se necesitan de los países, las regiones y la Sede para alcanzar los resultados previstos de la Organización, y se garantizará que las contribuciones de cada oficina, acordadas conjuntamente, queden reflejadas en sus planes de trabajo.

## **El presupuesto por programas como base para la movilización de fondos, el establecimiento de prioridades en su asignación y la distribución de los mismos**

15. Para servir como un único instrumento para toda la Organización, el presupuesto por programas debería incorporar diferentes fuentes de financiación. El desglose del presupuesto ordinario y los recursos extrapresupuestarios deben constituir la base para movilizar fondos, establecer prioridades en su asignación y distribuirlos entre las áreas de trabajo y los niveles organizativos.

16. De conformidad con las Normas de Gestión Financiera de la OMS y la Resolución de Apertura de Créditos WHA56.32, se ajustará la asignación del presupuesto ordinario y de los recursos extrapresupuestarios entre las áreas de trabajo y se traspasarán los recursos según las necesidades durante el bienio 2004-2005, con objeto de garantizar la distribución de la cuantía total prevista por área de trabajo.

## **Supervisión y presentación de informes con miras a una gestión más eficaz de los programas**

17. La estrategia de gestión basada en los resultados también requiere funciones claramente definidas y un sólido sistema de supervisión y presentación de informes. Para cada nivel de la Organización, se asignarán responsabilidades específicas para la creación y aplicación de los instrumentos de gestión basada en los resultados. Se revisará el marco de la garantía de la calidad de la supervisión de los resultados, la eva-

luación y la presentación de informes a fin de proporcionar a los gestores de los programas los instrumentos necesarios para una gestión más eficaz.

### **Creación de capacidad para apoyar la gestión basada en los resultados**

18. Con el fin de aplicar eficazmente la gestión basada en los resultados, es necesario mejorar las aptitudes del personal. Además de ofrecer una orientación general sobre este tipo de gestión a los funcionarios de todos los niveles, incluida la alta dirección, es necesario impartir amplia formación sobre el enfoque del marco lógico, con particular referencia a la formulación de los resultados, los indicadores y los objetivos. Para complementar la formación impartida en los planos nacional, regional y mundial, se están elaborando instrumentos de control de la calidad de la planificación operacional y estratégica.

### **INTERVENCIÓN DE LA ASAMBLEA DE LA SALUD**

19. Se invita a la Asamblea de la Salud a que tome nota del presente informe.

= = =