Organización Mundial de la Salud

75.ª ASAMBLEA MUNDIAL DE LA SALUD **A75/7**
Punto 12 del orden del día provisional **22 de abril de 2022**

Presentación de informes sobre eficiencias operacionales

1. CONTEXTO

1. Según el amplio consenso existente en el ámbito del desarrollo y la ayuda internacional, los fondos para el desarrollo se deberían utilizar de la manera más eficiente y eficaz posible, sin poner en riesgo los aspectos relativos a la equidad y la ética de las actividades de desarrollo. A raíz de la adopción en 2015 de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, se propusieron reformas y transformaciones en el sistema de las Naciones Unidas y sus entidades (incluida la OMS), con el fin de posicionarlos como los principales medios de apoyo a los países en la aplicación de la Agenda 2030.

2. El 13.º Programa General de Trabajo de la OMS y la transformación de la OMS están en consonancia con la reforma actual del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo (reforma de las Naciones Unidas), puesta en marcha a raíz del informe del Secretario General presentado en diciembre de 2017,[1] con miras a mejorar la eficiencia y eficacia generales de las operaciones. Se prevé que los cambios en las operaciones, basados en datos probatorios, podrían propiciar ahorros de costos tanto en las operaciones como en los propios programas, que permitirían reasignar recursos para actividades y programas de desarrollo. En el presupuesto por programas 2020-2021 de la OMS, la Organización se comprometió a lograr ahorros mediante la reasignación y las eficiencias que compensarían una parte del aumento presupuestario propuesto.[2]

3. La OMS procura mejorar la eficiencia y la eficacia de las actividades operacionales en sus tres niveles, según se refleja en el efecto 4.3 del presupuesto por programas 2020-2021 y en el presupuesto por programas 2022-2023, relativo a la gestión eficiente y eficaz de los recursos financieros, humanos y administrativos, elementos incluidos en la agenda sobre la eficiencia de la reforma de las Naciones Unidas. Según se indica en el presupuesto por programas y se pone de manifiesto en el marco de las iniciativas enumeradas en el cuadro 1, se han realizado esfuerzos por transformar la gestión y los procesos administrativos y aplicar medidas para mejorar la eficiencia en los procesos y las transacciones que beneficien tanto a las operaciones como a los programas.

4. Ante todo, es importante señalar que (en consonancia con la metodología de las Naciones Unidas que se describe a continuación) las economías por eficiencia no siempre se traducen en reducciones de gastos: con frecuencia se trata de lograr más con el mismo volumen de recursos, o mejorar la calidad y los resultados al tiempo que se evita un aumento de los gastos. Este enfoque también concuerda con la

[1] Documento de las Naciones Unidas A/72/684-E/2018/7.

[2] Véanse los documentos A72/4 y A72/INF./2.

estrategia para el buen aprovechamiento de los recursos de la OMS, de la cual el Consejo Ejecutivo tomo nota en su 142.ª reunión.[1]

5. La estrategia para el buen aprovechamiento de los recursos se centra en el modo en que una organización consigue resultados.[2] En este contexto, la Organización ha documentado y cuantificado los ahorros de costos y el aumento de la eficiencia, en lugar de centrarse exclusivamente en los ahorros de costos o las economías. Algunas eficiencias notables identificadas durante esa actividad se centraban en el impacto logrado con un volumen similar de recursos, en vez de referirse meramente a los ahorros monetarios o de costos conseguidos.

6. La pandemia de COVID-19 transformó radicalmente la manera en que la OMS prestó asistencia técnica durante el bienio 2020-2021, lo que tuvo repercusiones también en los ahorros que la Organización podría haber hecho y en los costos adicionales que tuvo que afrontar para obtener resultados similares. Por ejemplo, el 40% de los ahorros de costos estimados para la ejecución del presupuesto por programas 2020-2021[3] correspondieron a economías relacionadas con los viajes y la organización de reuniones, gracias a las nuevas políticas instauradas. Al pasar de las actividades presenciales y los viajes que conllevan a una situación en la que la mayor parte del trabajo se lleva a cabo por medios virtuales han dejado de obtenerse los ahorros previstos gracias a la reciente aplicación de las políticas relativas a la gestión de los viajes. Los ahorros correspondientes se evaluarán nuevamente cuando la Organización establezca sus operaciones posteriores a la COVID-19. Al mismo tiempo, la pandemia ofreció oportunidades para adoptar nuevas modalidades de trabajo transformadoras que afectaron positivamente la eficacia de la OMS y que, según se prevé, se incorporarán como parte de la nueva normalidad de la OMS en sus actividades de cooperación técnica.

7. Si bien la OMS aprende y mejora la manera en que documenta sus ahorros de costos y el aumento de su eficiencia, existen algunas otras áreas que, aunque están fuera del ámbito del presente documento, pueden repercutir en la documentación del ahorro de costos y el aumento de la eficiencia en futuros informes. Una de esas áreas es la importante deliberación del Grupo de Trabajo sobre la Financiación Sostenible dirigido por los Estados Miembros. El enfoque actual de la OMS respecto de la financiación de su presupuesto se ha identificado (en particular por parte del Comité Consultivo de Expertos Independientes en materia de Supervisión) como una causa principal de ineficiencias, dado que el personal técnico e instrumental tiene que dedicar su atención a la preparación, movilización, negociación, seguimiento y presentación de informes de miles de donaciones que, en su conjunto, representan más del 80% de los recursos financieros de la OMS. La reducción de la dependencia de contribuciones voluntarias para cumplir las funciones básicas tendrá consecuencias directas en los costos y el aprovechamiento eficiente de las competencias del personal y permitirá a la Organización alcanzar mejor sus prioridades programáticas.

2. ADOPCIÓN DE LA METODOLOGÍA DEL GRUPO DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE EN LA PRESENTACIÓN DE INFORMES SOBRE LA EFICIENCIA DE LA OMS

8. El Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible, encargado de poner en práctica la agenda de eficiencia de las Naciones Unidas, define los parámetros y actividades de esa agenda y realiza el seguimiento de los esfuerzos orientados a lograr eficacia y eficiencia operacionales. El Grupo propuso una metodología de evaluación y seguimiento de los progresos a lo largo del tiempo. En 2021,

[1] Véanse los documentos EB142/7 Rev.1 y EB142/2018/REC/2, actas resumidas de la cuarta sesión.

[2] Documento EB142/7 Rev.1.

[3] Véase el documento A72/INF/2.

la OMS adoptó y armonizó plenamente la metodología del Grupo (anexo) a fin de estimar su eficiencias en las actividades institucionales. La metodología de las Naciones Unidas se puede aplicar al cálculo de las eficiencias en las áreas de administración, finanzas, recursos humanos, gestión y tecnología de la información, logística y adquisiciones. En esa metodología se consideran tres tipos de eficiencias:

1) **Ahorro de costos:** reducción del nivel de recursos financieros desembolsados para lograr un resultado dado. Esto, calculado en dólares de los Estados Unidos, podría reducir el gasto actual y/o prevenir posibles aumentos de costos en el futuro, y se puede desglosar en:

- reducción de costos: la reducción de un costo existente, por ejemplo el traslado de actividades y personal hacia un lugar de destino más económico; y
- evitación de costos: la reducción de un costo futuro previsto, por ejemplo, la ampliación de una función mediante nuevas contrataciones en un lugar de destino más económico.

2) **Ahorros de tiempo:** reducción del esfuerzo general necesario para realizar una tarea dada. Esto se calcula por primera vez en un tiempo reducido (horas/días), y se convierte luego en el equivalente a dólares de los Estados Unidos.

3) **Mejoras de la eficacia:** iniciativas que producen una mejora cualitativa, por ejemplo, un menor riesgo o una mejor calidad de servicio. Estas mejoras no dan lugar necesariamente a un ahorro cuantificable de manera explícita.

3. AHORROS DE COSTOS Y AUMENTO DE LA EFICIENCIA EN LA OMS

9. Los departamentos de operaciones institucionales de la OMS en la Sede, en colaboración con las oficinas regionales, documentaron 79 iniciativas de ahorro de costos y aumento de la eficiencia para el periodo 2019-2021 (cuadro 1), en los seis ámbitos de servicios instrumentales siguientes: administración, finanzas, recursos humanos, gestión y tecnología de la información, logística y adquisiciones. Los servicios instrumentales son un motor clave de las eficiencias, cuyos beneficios pueden repercutir en la amplitud de las actividades realizadas por la Organización. De esas iniciativas, se documentó que 29 lograron exclusivamente beneficios cualitativos. Las otras 50 eran cuantificables como ahorros de costos o de tiempo.

Cuadro 1. Iniciativas cualitativas o cuantificables en materia de eficiencia, desglosadas por ámbito de servicio

Ámbito de servicio	Iniciativas cualitativas	Iniciativas cuantificables	Total general
Administración, incluidos los servicios/locales comunes	7	6	13
Finanzas	10	22	32
Recursos humanos	4	11	15
Tecnología de la información y de la gestión	2	3	5
Logística	1	1	2
Adquisiciones	5	7	12
Total	**29**	**50**	**79**

10. El año 2018 se tomó como referencia para la aplicación, a fin de hacerlo coincidir con el principio de la puesta en práctica de la agenda de transformación con la que reformar la OMS. Esta lista no exhaustiva (anexo) incluye iniciativas que se aplican desde 2018 y dieron lugar a ahorros a partir de 2019. Los ahorros atribuidos a la pandemia de COVID-19 (o sea, los que no se podrán mantener tras la pandemia, por ejemplo los relacionados con el menor número de viajes durante la pandemia) no se consideraron como ahorros por aumento de eficiencia.

11. La mayor parte de las iniciativas notificadas tuvieron lugar en la Sede y, por lo tanto, se entiende que los ahorros de costos y por aumento de la eficiencia consignados en el presente documento son una estimación prudente y a la baja. Con respecto al próximo paso en la futura presentación de informes, la Organización está buscando la manera de documentar de forma sistemática, transparente y eficiente las eficiencias por ahorros de costos logradas en los tres niveles de la Organización y, al mismo tiempo, minimizar la posible carga administrativa adicional que esa labor pudiese generar.

12. Con respecto a las iniciativas cuantificables, los ahorros totales de costos o de tiempo representaron US$ 113 911 920 (cuadro 2). Los ahorros se consiguieron gracias a iniciativas tales como los cambios normativos, la automatización de procesos, la optimización de los flujos de trabajo, la deslocalización hacia lugares de destino con costos más bajos, la transición del seguimiento manual al automatizado, las compras colectivas y los ahorros de tiempo cuantificables. Según se puede ver en el anexo, las iniciativas difieren en magnitud y efectos. Mientras algunas son específicas de una unidad operacional, otras abarcan a toda la Organización.

13. Por otra parte, las iniciativas suelen estar interrelacionadas dentro de los mismos ámbitos, y, por lo tanto, la categorización por ámbitos puede no ser siempre exacta. Dos ejemplos de esas interrelaciones son la automatización de los procesos en las áreas de recursos humanos y finanzas, las cuales no pueden funcionar sin apoyo de tecnología de gestión de la información; y los costos evitados al no tenerse que construir lugares de trabajo temporales para el personal mientras se renuevan las oficinas de la Sede principal (esto se consigna en el área de administración, pero bien podría verse también desde una perspectiva de recursos humanos).

Cuadro 2. Ahorros de costos y tiempo desglosados por ámbitos de servicios

Ámbito de servicio	2019	2020	2021	Total general
Administración, incluidos los servicios/locales comunes	18 171 750	16 625 188	2 064 250	36 861 188
Finanzas	14 520 646	26 026 459	24 786 959	65 334 064
Recursos Humanos	1 305 500	1 629 667	3 627 984	6 563 151
Gestión y tecnología de la información	1 067 308	1 066 166	1 066 166	3 199 640
Logística	233 500	183 500	183 500	600 500
Adquisiciones	240 190	450 177	663 010	1 353 377
Total	**35 538 894**	**45 981 157**	**32 391 869**	**113 911 920**

14. Aproximadamente un 88% de los ahorros (US$ 100 169 172) fueron ahorros de costos, y los mayores de ellos (por su volumen) se lograron en las áreas de finanzas, administración y recursos humanos. En general, esto incluyó costos específicos sufragados por la Organización, que se compararon con los nuevos costos tras la aplicación de una política, metodología o acuerdo contractual. El mayor ahorro de costos en una única partida se notificó en 2019, y se debió a cambios importantes en la política de viajes

en comisión de servicio instaurada en abril de 2018, por los que se modificó el derecho a viajar en clase preferente y determinar los itinerarios de vuelo y se añadió un programa de hoteles preferenciales con miras a reducir los gastos en concepto de dietas. Habida cuenta de los efectos de la pandemia en los viajes y las reuniones, se produjeron ahorros adicionales en los viajes que no fueron generados por esta medida de aumento de la eficiencia y que, por tanto, no se han tenido en cuenta aquí. Cuando la Organización normalice las operaciones relacionadas con esas actividades, se volverá hacer un seguimiento de los ahorros derivados de estas medidas relativas a los viajes.

15. Se notificaron ahorros de tiempo equivalentes a US$ 13 742 748, y los mayores de ellos (por orden de volumen) correspondieron a las áreas de finanzas, recursos humanos y adquisiciones. Los ahorros de tiempo se consiguen casi exclusivamente mediante la automatización o la racionalización de procesos en toda la Organización. Con frecuencia, la racionalización conlleva un aumento de la eficiencia.

16. En la categoría correspondiente a mejoras de la eficacia se notificaron un total de 29 iniciativas. Esas iniciativas propiciaron una mejora cualitativa, más bien que ahorros, entre ellas el establecimiento de mecanismos para acelerar la prestación de apoyo en operaciones de emergencia, o las mejoras introducidas en la planificación de recursos institucionales del Sistema Mundial de Gestión (GSM), que permiten agilizar los flujos de trabajo y ganar eficiencia en los procesos, aunque no son fácilmente cuantificables.

17. El nivel de madurez operacional de la Organización puede influir en la magnitud de los ahorros por aumento de la eficiencia. En general, se reconoce que el aumento de la eficiencia en las operaciones institucionales deriva de economías de escala. Desde 2008, la OMS tiene un centro mundial de servicios comunes en Malasia que presta servicios a todas sus oficinas. Además, el centro presta servicios auxiliares de recursos humanos al Programa Conjunto de las Naciones Unidas sobre el VIH/Sida (ONUSIDA), al Centro Internacional de Cálculos Electrónicos (CICE) y al Unitaid. Dado que esta importante iniciativa de ahorro de costos se estableció hace más de un decenio atrás, los beneficios de sus operaciones no figuran entre las iniciativas enumeradas en el anexo.

4. CONCLUSIÓN

18. Como indican los datos, junto con su función principal durante la pandemia de COVID-19, y basándose en la transformación de la OMS y la reforma de las Naciones Unidas, la OMS siguió mejorando la eficiencia y eficacia de sus operaciones mediante la adopción de prácticas óptimas y estrategias de eficacia demostrada. Aun cuando se tuvieron en cuenta todas las eficiencias previstas en el presupuesto por programas 2020-2021,[1] los ahorros de costos y/o el aumento de la eficiencia notificados podrían ser una estimación a la baja respecto del panorama real, dado que las limitaciones del seguimiento y la presentación de informes de forma manual no permitía consignar una lista exhaustiva de iniciativas de eficiencia en los tres niveles de la Organización. Otras iniciativas no se pudieron evaluar debido a la pandemia. Además, los beneficios derivados de algunos de esos ahorros o medidas de aumento de la eficiencia pueden repercutir más allá de los departamentos en los que se originan, lo que dificulta más aún su cuantificación; en cambio, algunos de ellos se podrían atribuir solo a un área funcional, mientras que en realidad reflejan esfuerzos conjuntos de múltiples áreas.

19. El aumento de la eficiencia reseñado en el presente informe no se deberá considerar exclusivamente desde una perspectiva de ahorros monetarios. Algunas iniciativas requirieron una inversión inicial para su puesta en marcha. Otras no se tradujeron en ahorros monetarios pero, en cambio, permitieron la adquisición y el suministro de un mayor volumen de bienes y servicios, o dieron lugar a una prestación de servicios más rápida, lo que mejoró la capacidad programática de la Organización. Además, varias iniciativas están en vías de desarrollo, como el reemplazo del actual sistema de planificación de recursos

[1] Véase el documento A72/INF.2.

institucionales (GSM) por el más moderno Sistema de Gestión Institucional, contribuirán a conseguir mayor eficiencia mediante la optimización y automatización rigurosas de los procesos institucionales.

20. La información documentada en el presente informe refleja los esfuerzos concertados de la Organización para mejorar sus métodos de trabajo desde una perspectiva de gestión. La automatización de los procesos e informes, la optimización de los flujos de trabajo y la simplificación de los procesos permiten ahorrar tiempo y reorientar los esfuerzos del personal hacia otras actividades, incluidos los trabajos y análisis técnicos, y, en general, esto motiva al personal dado que le permite trabajar mejor y más rápido. Los esfuerzos conjuntos relativos a las adquisiciones, bien sean centralizadas para la Organización o conjuntas con otros organismos, facilitan la distribución de la carga de trabajo que entrañan los trámites burocráticos y también permiten aprovechar las economías de escala conexas. La renegociación de contratos supone situaciones excepcionales que pueden conllevar beneficios a lo largo de los años. Las iniciativas ecológicas orientadas a reducir el uso de papel y maquinaria física, la construcción de edificios respetuosos con el medio ambiente y el uso de automóviles energéticamente eficientes son factores que ponen a la OMS como un ejemplo de sostenibilidad; cuando procede, el traslado o empleo de personal en lugares de destino más económicos permite a la Organización realizar más actividades con los mismos recursos y, a veces, incluso con menos. Las tecnologías nuevas y mejoradas permitieron al personal de la OMS trabajar desde cualquier lugar, y la Organización tuvo un alcance más amplio que mediante las actividades presenciales tradicionales. Las prácticas de adquisiciones racionalizadas posibilitaron la entrega de miles de botiquines más a poblaciones extremadamente vulnerables, en momentos de necesidad. En su conjunto, esas iniciativas facilitaron la realización de actividades y el despliegue de recursos destinados a asegurar que la Organización siga obteniendo resultados y cumpla su misión.

ANEXO

DATOS DE EFICIENCIA DE LA OMS

Administración, incluidos los servicios/locales comunes y la logística

Se han adoptado varias medidas y políticas en las áreas de la gestión de servicios y logística, que contribuyeron a aumentos generales de la eficiencia logrados por la Sede y las oficinas regionales. Las políticas de gestión de los viajes y la flota son dos buenos ejemplos de las políticas aplicadas recientemente por la Secretaría en este ámbito. La política de gestión de viajes por sí sola ya produjo el mayor ahorro tangible en 2019; este ahorro se medirá de nuevo una vez que la Organización reanude sus operaciones normales relacionadas con los viajes. La política de gestión de la flota permite beneficiarse de economías de escala en todos los organismos de las Naciones Unidas en relación con el funcionamiento, el mantenimiento, la seguridad vial y la seguridad de los vehículos.

Las políticas se combinaron con actividades de transformación clave para aprovechar el uso de la tecnología, como el flujo de papel electrónico (eWorkflow) y el uso de plataformas de reunión virtuales, la subcontratación de funciones clave como la gestión de instalaciones y la gestión de conferencias, y, finalmente, el uso del centro de menor costo en Túnez para apoyar la realización de algunas funciones mundiales, como la gestión de talentos y la administración de la evacuación médica. La capacidad de la OMS de funcionar plenamente a distancia también ahorró a la Organización el costo de construir soluciones temporales para albergar al personal mientras se completaba la renovación del edificio principal en Ginebra.

La sostenibilidad también está en el centro de las nuevas iniciativas de la OMS, entre ellas la de prescindir del papel en el trabajo diario y en las reuniones oficiales; la reducción del equipamiento físico que disminuye los residuos, los costos de mantenimiento y el uso de electricidad; y la construcción del nuevo edificio de la Sede conforme a las normas ambientales y de seguridad más modernas. Todo ello supone un pequeño ahorro en el día a día a la vez que contribuye a la salud de nuestro planeta.

Se están adoptando medidas adicionales para aumentar la colaboración interinstitucional en el marco de las Naciones Unidas y el funcionamiento conjunto en los tres niveles de la OMS en los ámbitos de la gestión de servicios, la flota y la logística, que se estima producirán más eficiencias y aumentarán la eficacia de las operaciones.

Finanzas

Los ahorros por aumento de la eficiencia y los ahorros de costos en el ámbito de las finanzas se derivan de la necesidad de mejorar la satisfacción de los clientes (internos y externos) y de compararse con otras organizaciones de las Naciones Unidas, así como con el sector privado. Esto se pone de manifiesto en algunos de los procedimientos de automatización de los procesos institucionales realizados en los pagos de tesorería y en el área de nóminas para reducir el tiempo de procesamiento y el uso de recursos, aumentar la centralización y, a su vez, mejorar los controles y la presentación de información financiera.

El Departamento de Finanzas intercambia constantemente las mejores prácticas con otras organizaciones para aprovechar la tecnología financiera con el fin de ofrecer servicios e informes más rápidos, eficientes y fiables a todos nuestros clientes. Esto también supone un ahorro financiero para la Organización.

Además, en colaboración con las regiones, las unidades técnicas y el Departamento de Finanzas, se han organizado cursos de formación para los usuarios sobre los nuevos procesos, y se han puesto en marcha sistemas para reducir las tasas de rechazo y mejorar el desempeño de la OMS a nivel mundial. El Departamento revisa periódicamente los procesos institucionales para lograr más en esta área, con la mejora continua como objetivo. La información recogida en el cuadro que figura más abajo demuestra el compromiso de la Secretaría de mejorar sus niveles de servicio y mejorar los controles internos.

Recursos Humanos

Desde 2017, la Secretaría ha hecho especial hincapié en la racionalización y automatización de los procesos que repercuten en el personal en su vida diaria y/o en sus nombramientos dentro de la Organización. Entre las iniciativas que han supuesto un ahorro de eficiencia en términos de recursos de personal y de tiempo, cabe destacar las herramientas y los portales en línea que se han creado para que el personal tenga acceso inmediato a información en tiempo real, como calculadoras de salarios y prestaciones, y portales para solicitar, monitorizar y hacer un seguimiento de las solicitudes de tarjetas de legitimación (permisos de residencia/trabajo concedidos por el Gobierno anfitrión para todo el personal de la OMS, el ONUSIDA y el CICE con sede en Ginebra), documentos de viaje de las Naciones Unidas y cartas de apoyo a los visados para los participantes en las reuniones. Otras iniciativas incluyen la racionalización y actualización de políticas, como la determinación de los escalones en el nombramiento; el establecimiento de un proceso único e integral para la gestión de los viajes con fines de descanso y recuperación; y la deslocalización de funciones y tareas que pueden realizarse en otros lugares y a un costo reducido, lo que permite obtener más apoyo para mejorar los tiempos de entrega. Ejemplos de esto último son: *a*) la deslocalización de Ginebra al equipo mundial de recursos humanos en Kuala Lumpur de la función de determinación del escalón y la incorporación del personal en el momento de su nombramiento; y *b*) la deslocalización de Ginebra a Budapest de la función de abastecimiento y contratación y el establecimiento del equipo en Budapest.

Gestión y tecnología de la información

La función de gestión y tecnología de la información dentro de la Secretaría tiene la misión de conectar y empoderar a las personas, automatizar y optimizar la OMS digital para que alcance sus objetivos estratégicos. La función de gestión y tecnología de la información presta servicios y proyectos de TI para que las unidades institucionales digitalicen y transformen sus procesos con el fin de hacerlos más eficientes y eficaces. Esto es evidente en las numerosas iniciativas enumeradas, que logran la eficiencia a través de la aplicación de la tecnología y también subrayan que la tecnología de la información es un factor clave para mejorar los procesos institucionales.

Además de los servicios de TI para las unidades institucionales, también se prestan servicios de ciberseguridad y servicios para el lugar de trabajo digital. Estos servicios se dirigen a todo el personal de la Organización y proporcionan herramientas que ayudan a mejorar la productividad y la colaboración. En el contexto de la pandemia de COVID-19, estos servicios han garantizado la continuidad de las operaciones de la Organización. Al mismo tiempo, la necesidad de trabajar a distancia en una circunstancia única ha acelerado la digitalización, lo que ha impulsado rápidos cambios en los servicios existentes y el despliegue de otros nuevos.

También se han ampliado los servicios mundiales compartidos para atender las necesidades comunes de todas las oficinas de la OMS. Estos servicios están estandarizados, lo que hace que sus operaciones y apoyo sean más eficientes y costoeficaces. También son ampliables a una mayor base de usuarios a nivel mundial, sin necesidad de grandes inversiones y recursos adicionales. En muchos casos, los costos de la prestación de servicios de TI también se están reduciendo mediante licitaciones,

negociaciones de contratos y alianzas con otros organismos de las Naciones Unidas para las adquisiciones colectivas.

La OMS sigue adoptando la tecnología basada en la nube. Los sistemas basados en la nube se prefieren ahora a los sistemas que funcionan en centros de datos en los locales. Dentro de los sistemas basados en la nube, se prefieren las soluciones que pueden adquirirse como suscripciones listas para usar en lugar de las que tienen que ser instaladas y mantenidas por equipos internos. Esto ha contribuido a garantizar la rápida implantación y ampliación de nuevas aplicaciones y, en muchos casos, a reducir también el costo de los servicios existentes. También permite a la Secretaría cambiar gradualmente el enfoque desde la gestión de las complejidades del mantenimiento de la infraestructura hasta la provisión de las capacidades institucionales, lo que le permite añadir más valor.

Adquisiciones

Tradicionalmente, el éxito de una función de adquisición se ha medido por el ahorro obtenido; sin embargo, esta definición no tiene en cuenta el papel de la adquisición en generar valor para la Organización. El valor puede conseguirse directamente reduciendo los costos o indirectamente, por ejemplo, aumentando la calidad o la seguridad del suministro sin que ello suponga un aumento del presupuesto o de los recursos.

La información sobre adquisiciones que se presenta en el siguiente cuadro cifra un ejemplo de ahorro de costos directos a través de los descuentos obtenidos tras participar en acuerdos de colaboración a largo plazo con otro organismo de las Naciones Unidas, así como un ejemplo de impacto indirecto debido a la labor que la OMS ha dirigido para preparar botiquines estandarizados y modulares con medicamentos y suministros médicos que satisfagan las diferentes necesidades de salud en las emergencias humanitarias. Los botiquines aportan eficiencia al evitar el aumento de costos relacionados con capacidad de personal, logística, ensamblaje, almacenamiento y transporte, al tiempo que mejoran la previsión, notificación y distribución de suministros durante las emergencias sanitarias y garantizan el mantenimiento de las normas de calidad.

En la OMS, la política de adquisiciones es el principal motor de la toma de decisiones y, en esta política, los elementos clave son los principios de adquisición, incluida la relación calidad-precio, según la cual la OMS busca adquisiciones al mejor precio, con la mejor calidad y un calendario de entrega que se ajuste a sus necesidades y a su presupuesto.

La función de servicios de adquisiciones y suministros con que cuenta la Secretaría no tiene una metodología definida de «ahorro» para captar el impacto de sus actividades de adquisición y, dada la organización descentralizada de las adquisiciones, este aspecto seguirá siendo una dificultad. En adelante, el objetivo será aprovechar más la eficiencia y el ahorro de costos mediante acuerdos a largo plazo, establecidos y gestionados a nivel mundial.

Lista detallada de los ahorros de costos o incrementos de eficiencia señalados

Iniciativa	Detalle	Ahorro de costos			Ahorro de tiempo			Total	Detalle cualitativo
		2019	2020	2021	2019	2020	2021		
Ámbito: Administración, incluidos los servicios/locales comunes									
ADM.1	Sin papel: iniciativa ecológica para los procesos de recursos humanos Con la introducción del programa de división y unión de PDF, los documentos pueden enviarse para su revisión sin necesidad de imprimirlos, lo que supone un ahorro de costos de impresión y papel	8000	8000	8000				24 000	El procesamiento implicaba que se imprimieran los siguientes documentos que se compilaban en un solo conjunto para su revisión: tramitación de los pagos por separación del servicio, para consolidar la información de los recursos humanos mundiales, los viajes, las pensiones, las cuentas personales, La Mutuelle y las entradas de los certificados de conformidad locales; se ahorraron diez páginas para cada caso de separación.
ADM.2	Renovación del edificio del campus de Ginebra: el personal se mudó al nuevo edificio a fines de 2021								La estrategia pretende modernizar el campus y crear un entorno equilibrado que sea eficiente desde el punto de vista energético, se ajuste a las normas ambientales y de seguridad suizas y reduzca los costos de funcionamiento y mantenimiento.
ADM.3	Gestión de flotas, en colaboración con otras entidades de las Naciones Unidas								La función de gestión de flotas de la OMS tiene por objeto abordar los retos que plantean el funcionamiento y el mantenimiento de los vehículos, así como la seguridad vial. Una función eficaz de gestión de la flota minimizará los riesgos para la salud laboral, reducirá los índices de colisión y las emisiones de carbono. En resumen, los beneficios derivados de una función eficaz de gestión de la flota son los siguientes: mejora de la capacidad operacional de la OMS; aumento de la eficiencia del parque móvil de la OMS; aumento de la seguridad vial del parque móvil de la OMS; minimizar el impacto ambiental de la flota de vehículos de la OMS; y reducción de las emisiones de CO_2. Se consigue una mayor eficiencia al compartir la función de gestión de la flota, lo que repercutirá en el consumo de combustible; la frecuencia de los gastos de explotación; el costo anual de las compras de vehículos; la tasa de accidentes de tránsito; y los ingresos derivados de la eliminación de vehículos.
ADM.4	Inversión en un sistema de gestión y conferencias de última generación								La contratación externa de los servicios de audio y video en el marco de la función de gestión de conferencias a un proveedor de servicios comerciales reportará los mismos beneficios que la contratación externa de la gestión de las instalaciones. Por lo tanto, logrará eficiencias sustanciales.

Iniciativa	Detalle	Ahorro de costos			Ahorro de tiempo			Total	Detalle cualitativo
		2019	2020	2021	2019	2020	2021		
ADM.5	Aplicación de la política de gestión de viajes	17 800 000						17 800 000	Téngase en cuenta que solo se indicará 2019. En abril de 2018 se implantaron notables cambios en la política de viajes en comisión de servicio: los ahorros más destacados estuvieron relacionados con las prestaciones de clase preferente, la determinación del itinerario de los vuelos y la introducción de un programa de hoteles preferentes como medio para reducir el costo de las dietas. Dado que la COVID-19 redujo drásticamente los viajes en 2020 y 2021, es muy difícil determinar o reclamar el ahorro en viajes durante esos años.
ADM.6	Implantación del proyecto Xerox, para reducir el uso de papel e impresoras								Una OMS más ecológica al reducir la impresión, el número de impresoras, la electricidad y otros costos relacionados.
ADM.7	Automatización de la verificación anual de los activos fijos del personal en la región de Asia Sudoriental y las oficinas en el país								Datos de activos fijos de 2021 utilizando una herramienta de registro de activos fijos en línea. Todo el personal puede acceder a la información sobre los activos fijos que se les asignan. El personal puede acceder de forma remota a la herramienta en línea a través de Sharepoint desde cualquier lugar y verificar sin tener que visitar las instalaciones de la oficina. Automatización creada e instalada por expertos internos. Ahorro de costos en servicios de terceros. Formación a todos los puntos focales de las oficinas en los países a través de los equipos del sistema de gestión. Eficiencia de costos en lo que respecta a los gastos de formación, material y reuniones. Ahorro de tiempo y esfuerzo del personal en visitar todos los puestos de trabajo del edificio para verificar los activos manualmente. Recuperación de muchos activos no utilizados y desaparecidos, ya que el personal realizó esfuerzos conjuntos para entregar los activos no utilizados o desaparecidos que constaban a su nombre. Mejora de la gestión de los activos fijos gracias a la transparencia y al intercambio de información con todo el personal. Además, la resolución de discrepancias es más rápida gracias a las consultas en línea planteadas por el personal.
ADM.8	Eliminación de equipos/activos obsoletos								Subastas en línea realizadas contratando a un proveedor de servicios especializado en subastas electrónicas. Mayores ingresos por la venta de vehículos obsoletos, equipos informáticos y equipo y mobiliario a través de la subasta electrónica. Los licitadores no visitan físicamente los locales de las oficinas para garantizar el cumplimiento de los protocolos de COVID-19. Mejores tarifas del mercado obtenidas a través de licitaciones en línea altamente competitivas y registros de auditoría de la documentación a prueba de errores. Estas herramientas de subasta electrónica también se introdujeron en la oficina nacional de la India para gestionar la eliminación mediante la venta de un gran número de vehículos obsoletos en las oficinas sobre el terreno, lo que genera mayores ingresos.

Iniciativa	Detalle	Ahorro de costos			Ahorro de tiempo			Total	Detalle cualitativo
		2019	2020	2021	2019	2020	2021		
ADM.9	Contratación externa de los servicios de seguridad para las instalaciones de la Región de Asia Sudoriental								Contratación externa de servicios de seguridad de locales, incluido el suministro de todos los artículos fungibles necesarios para las medidas preventivas de la COVID-19 (contratados en el marco del plan de adquisiciones de la iniciativa «Una ONU») para la Oficina Regional para Asia Sudoriental. El proceso es más eficiente.
ADM.10	Servicios de conferencias proporcionados por el centro de servicios de Túnez	63 750	90 375	120 500				274 625	
ADM.11	Puesta en marcha de la iniciativa sin papel para las reuniones de los órganos rectores	300 000	300 000	300 000				900 000	Reducción considerable del papel. La primera fase fue en 2018, sin que se imprimieran y distribuyeran los documentos previos a la Asamblea Mundial de la Salud y las conferencias. La segunda fase empezó en 2019; los documentos del periodo de sesiones solo se imprimen bajo demanda y se proporcionan tabletas a los participantes. Esto se mide en número de clics que también se pueden traducir en ahorros.
ADM.12	El centro de servicios de Túnez se ha reconvertido en un servicio de conferencias para funciones que de otro modo se habrían realizado en Ginebra		1 226 813	1 635 750				2 862 563	
ADM.13	El teletrabajo como alternativa a la construcción de un espacio temporal en la Sede para alojar al personal durante la renovación del edificio principal	–	15 000 000	–	–	–	–	15 000 000	Con la implantación del teletrabajo completo a partir de marzo de 2020, la Organización pudo reducir los gastos en unos US$ 15 millones (Fr.s. 14 millones). Este fue el costo mínimo necesario para construir estructuras temporales que albergaran al personal desplazado de su oficina debido a la renovación del edificio principal de la Sede. Durante la pandemia, todo el personal empezó a teletrabajar a tiempo completo, lo que hizo innecesario el espacio adicional. Téngase en cuenta que se trataba de la opción más barata que se barajaba: si la construcción de las estructuras temporales no hubiera sido posible, el gasto estimado de alquilar un espacio externo para sustituir el espacio de oficinas habría ascendido a US$ 23,7 millones (Fr.s. 22 millones) durante un periodo de cinco años.
Total		**18 171 750**	**16 625 188**	**2 064 250**	–	**–**	**–**	**36 861 188**	

Iniciativa	Detalle	Ahorro de costos			Ahorro de tiempo			Total	Detalle cualitativo
		2019	2020	2021	2019	2020	2021		
Ámbito: Finanzas									
FIN.1	Ahorro gracias a la licitación centralizada de las compras de moneda extranjera a través de la Sede (en lugar de las compras no competitivas por parte de las oficinas en el país)	3 900 000	10 700 000	9 400 000				24 000 000	La convocatoria a licitación supone un ahorro importante (sujeto a la fluctuación en función del volumen y la liquidez del mercado).
FIN.2	La automatización centralizada de los pagos a través del centro de servicios mundial (Kuala Lumpur) reduce la carga del procesamiento manual de los pagos en las oficinas regionales y oficinas en el país					1 182 382	1 182 382	2 364 764	Reducción considerable de los costos y aumento de la eficiencia mediante la reducción del trabajo manual a nivel nacional y regional. Los pagos y la conciliación de cuentas suelen ser más rápidos y, en su mayor parte, automatizados, lo que reduce el trabajo manual y mejora la precisión de la conciliación.
FIN.3	El uso de interfaces seguras para los pagos (menos intervención manual) reduce el riesgo de error/fraude			–	1 587	1 803	1 803	5 193	La gestión de las relaciones bancarias está procesando más volúmenes a través de bancos internacionales que tienen calificaciones crediticias más altas y son financieramente más saludables, lo que reduce los riesgos de error y fraude.
FIN.4	El uso de los servicios de pago locales (en lugar de los pagos internacionales a través de Citibank) ha reducido considerablemente los cargos bancarios en los últimos años	360 000	321 000	348 000				1 029 000	Mejor monitoreo y menores costos.
FIN.5	Implantación de una herramienta fácil de usar basada en Excel para las deducciones mensuales de la nómina y las conciliaciones posteriores				12 773	13 252	13 252	39 277	La herramienta tiene un acceso restringido a los puntos focales predefinidos en cada región, limitado a un único conjunto específico de deducciones para crear los lotes. La solución consiste en eliminar las interacciones manuales, lo que da lugar a correcciones más limpias; la conciliación se ve facilitada al minimizar los rechazos y errores, lo que conlleva un importante ahorro de tiempo mensual en todas las oficinas regionales.
FIN.6	Automatización para una actualización masiva y una gestión más eficaz de la información bancaria del personal				7 615	8 654	8 654	24 923	Las actualizaciones/cambios de pagos/tesorería se realizan ahora fácilmente para poner al día los registros bancarios del personal, eliminando los pasos manuales en las actualizaciones de los funcionarios. Copia de los datos bancarios existentes y creación automática de un nuevo registro de cuenta bancaria para los rechazos de pago de nóminas.

Iniciativa	Detalle	Ahorro de costos			Ahorro de tiempo			Total	Detalle cualitativo
		2019	2020	2021	2019	2020	2021		
FIN.7	La mejora técnica permite volver a ejecutar el proceso de nómina (por ejemplo, después de errores repentinos del sistema), lo que mitiga el riesgo de que la nómina no se tramite con puntualidad				29 631	34 062	34 062	97 755	La aplicación ha permitido cerrar a tiempo las recomendaciones de auditoría interna y externa. Mejora del rendimiento y ahorro del 90% de los recursos del sistema al procesar solo el 10% de la población de nóminas cada mes que es preciso ejecutar con carácter retroactivo. El informe automatizado de los registros de auditoría sobre eventos retroactivos que contiene los detalles de la acción de recursos humanos implementada, la fecha de implementación de la acción, la acción realizada y la fecha de entrada en vigor mejorarán la calidad de la revisión y mitigarán el riesgo de que se apruebe y pague una entrada fraudulenta (si las hubiera).
FIN.8	Uso de proceso automatizado de liquidación preliminar (automatización robótica de procesos)				12 482	12 290	12 290	37 062	El proceso incluye la verificación de puntos aplicables, el envío de correos electrónicos al personal para notificarles los puntos pendientes, como las solicitudes de subsidios de educación y las solicitudes de reembolso de gastos de viaje; solicitar la confirmación de los datos bancarios, etc., para tramitar las prestaciones por separación del servicio; y proporciona al personal información sobre el tiempo de obtención de autorizaciones. Se ha conseguido un importante ahorro de tiempo del personal, ya que antes era un proceso completamente manual.
FIN.9	Una funcionalidad de recordatorio automático que envía recordatorios periódicos al personal, a la espera de que presenten solicitudes de subsidio de educación				10 000	9 910	9 910	29 820	Si el personal no presenta las solicitudes de reembolso incluso después de que se hayan enviado recordatorios, el sistema emite una instrucción de recuperación automática con un número de plazos de recuperación según las disposiciones del manual electrónico. Esta automatización funciona a la perfección y proporciona unos controles muy necesarios, ya que el derecho al subsidio de educación es una transacción de gran valor. En el pasado, este proceso era totalmente manual y propenso a errores.
FIN.10	Mejoras relacionadas con las pensiones								Implementadas para mejorar los servicios al cliente. Permiten supervisar los volúmenes, los plazos y los acuerdos sobre el nivel de los servicios mediante las estadísticas disponibles en MyService (ServiceNow). Se pusieron en marcha en las pensiones a partir de septiembre de 2020; la activación para el Comité Asesor de Reclamaciones de Indemnización se está iniciando ahora; se están revisando las propuestas de los proveedores; puesta en marcha prevista para 2022.
FIN.11	Portal en línea del Seguro de Enfermedad del Personal: las operaciones sin papel/automatizadas sustituyeron a las actividades anteriormente manuales					2 705 525	2 705 525	5 411 050	Se realizó la presentación de solicitudes en línea y se hizo obligatoria para todos los funcionarios y exfuncionarios en activo (excepto la Organización Panamericana de la Salud (OPS)). Certificados disponibles a través del portal en línea del Seguro de Enfermedad del Personal. Tarjeta electrónica de seguro disponible a través del portal en línea del Seguro de Enfermedad del Personal. El tiempo ahorrado con el nuevo proceso automatizado de validación de solicitudes se utiliza ahora para procesar los pagos con mayor frecuencia. Transmisión electrónica automatizada de la declaración anual para todos los jubilados, que antes era totalmente manual, con lo que se ahorra tiempo y papel.

Iniciativa	Detalle	Ahorro de costos			Ahorro de tiempo			Total	Detalle cualitativo
		2019	2020	2021	2019	2020	2021		
FIN.12	Se han puesto en marcha sitios de Sharepoint para las distintas dependencias del Seguro de Enfermedad del Personal								Se han creado sitios Sharepoint para los comités de gobernanza del Seguro de Enfermedad del Personal y su secretaría. Utilizados ampliamente por todos los colegas del Seguro de Enfermedad del Personal y los miembros del comité. Panel Power BI creado para el Comité de Supervisión Mundial. Panel Power BI creado para integrar la OPS.
FIN.13	Procesos automatizados para integrar la información de la OPS y del Seguro de Enfermedad del Personal				6975	7010	7010	20 995	Los datos de los miembros se transfieren ahora automáticamente desde el PMIS (sistema de la OPS), ahorrando tiempo tanto en la OPS como en la Sede de la OMS. Datos de elegibilidad para los administradores externos, a saber: Aetna, CVS, COGNA, Navitus. Los datos de las solicitudes de los administradores externos y la conciliación simplificada de las cuentas de la OPS también ahorran tiempo tanto en la OPS como en la sede de la OMS.
FIN.14	Aumento de los acuerdos con proveedores de atención de salud y realización de acuerdos mundiales, listas de precios preferenciales y mapas	10 000 000	10 000 000	10 000 000				30 000 000	Se han ultimado numerosos acuerdos con proveedores de atención de salud. Se han acordado listas de precios preferenciales para mejorar la estructura de gastos y evitar cargos excesivos. Se han creado una lista y un mapa mundiales de todos los convenios firmados por el Seguro de Enfermedad del Personal con los proveedores de atención de salud en todo el mundo.
FIN.15	Formación en línea sobre la tramitación y validación de las solicitudes de reembolso del seguro de enfermedad								Formación en línea (mensual) en tres idiomas para exfuncionarios. Formación semanal a través de Microsoft Teams para los equipos del Seguro de Enfermedad del Personal en todas las localizaciones sobre la tramitación y validación de las solicitudes. Se están creando tutoriales de video en tres idiomas (lanzamiento en 2022) dentro del portal en línea del Seguro de Enfermedad del Personal para formar a los participantes y a los proveedores de atención de salud sobre las normas del seguro de enfermedad del personal. Así se reduce el tiempo de las consultas, se reducen los errores y se mejora la satisfacción general del cliente.
FIN.16	iSupplier: se ha lanzado un portal de autoservicio para los proveedores institucionales					791 811	791 811	1 583 622	Ahorros conseguidos al poner a disposición un portal de autoservicio a través del cual los proveedores institucionales pueden gestionar sus propios datos maestros en dos idiomas de las Naciones Unidas. El portal de autoservicio elimina la necesidad de que los solicitantes realicen la mayor parte de la tramitación de forma manual. Formación de más de 800 nuevos usuarios en el nuevo proceso y sistema.
FIN.17	Procesamiento automatizado de facturas mediante el reconocimiento óptico de caracteres y otras integraciones de sistemas				96 042	113 682	113 682	323 406	Pagos automatizados no basados en órdenes de compra utilizando iSupplier. Se ha activado la consulta de autoservicio sobre el estado de las facturas y los pagos. Se ha formado a cientos de usuarios de todo el mundo en el nuevo proceso. Se ha conseguido mejorar el rendimiento del equipo en un 43%.

Iniciativa	Detalle	Ahorro de costos			Ahorro de tiempo			Total	Detalle cualitativo
		2019	2020	2021	2019	2020	2021		
FIN.18	Se ha implantado un reconocimiento automatizado de las sanciones a todos los proveedores de la OMS y controles antifraude. Se ha establecido una gestión del riesgo operacional y se ha mejorado la eficiencia de los procesos de pago					42 142	42 142	84 284	Se ha introducido la opción de autoservicio para solicitar un control *ad hoc* de los proveedores o beneficiarios a través de ServiceNow. Se han introducido las devoluciones de llamada de los proveedores. Se ha implantado una nueva política sobre beneficiarios externos. Se ha introducido la validación centralizada de la información bancaria con documentación justificativa. Se han desactivado miles de proveedores y titulares bancarios inactivos. Se ha reforzado el control de las constancias de pago salientes.
FIN.19	Formación sobre cómo reducir los índices de rechazo; cursos de formación impartidos a cientos de funcionarios de todo el mundo para mejorar la eficiencia				793	901	901	2 595	Los comentarios de los usuarios permiten seguir mejorando el proceso, como la gestión de cambios menores de nombre. Se ha proporcionado una amplia biblioteca de unas 200 preguntas frecuentes a través de MyService y fuera de línea para tratar los problemas recurrentes y orientar a los usuarios sobre las soluciones. Se han desplegado nuevos paneles de indicadores clave del desempeño para destacar las oportunidades de mejorar la eficiencia y la eficacia de los procesos (gravámenes, cuentas por pagar, operaciones de adjudicación).
FIN.20	Cadena de automatización de informes; amplia formación tecnológica para permitir un uso más eficaz de las herramientas informáticas y baja automatización de las tareas manuales				2 285	2 596	2 596	7 477	Mejor uso de las herramientas informáticas existentes.
FIN.21	Se han establecido mecanismos para agilizar el apoyo a las operaciones de emergencia								Se ha introducido un mecanismo de guardia para proporcionar un apoyo más amplio a las operaciones de emergencia. Se ha implantado un indicador de emergencia en las solicitudes de creación y modificación de datos maestros de los proveedores para permitir la tramitación rápida de las transacciones de emergencia. Se ha prestado apoyo a las operaciones de la cadena de suministro de emergencia para la COVID-19 en el marco de los recursos existentes.
FIN.22	Mejora de las conciliaciones de cuentas y visualización de los saldos antiguos								La limpieza de las cuestiones históricas facilita la conciliación y la revisión de las cuentas. La mejor presentación del análisis de las cuentas facilita la liquidación de las partidas antiguas. Mayor transparencia y rendición de cuentas.
FIN.23	Economías logradas mediante la transferencia de registros y servicios de archivo al Coordinador de Finanzas Mundiales; mejor integración del proceso de activación de consignaciones y del flujo de trabajo				3 970	4 218	4 218	12 406	Economías logradas mediante la transferencia de registros y servicios de archivo al Coordinador de Finanzas Mundiales; mejor integración del proceso de activación de consignaciones y del flujo de trabajo.

Iniciativa	Detalle	Ahorro de costos			Ahorro de tiempo			Total	Detalle cualitativo
		2019	2020	2021	2019	2020	2021		
FIN.24	Sistema de gestión de la participación de los contribuyentes: aplicación para la gestión de donaciones y consignaciones								En curso. Una vez puesto en marcha, el sistema Contributor Engagement Management canalizará los datos de los acuerdos en curso y tendrá una interfaz parcial (mínima) con el GSM (o el sistema que lo sustituya). Incluye la cumplimentación y aprobación de formularios en línea y elimina la necesidad de repetir información y de imprimir, firmar y escanear. Errores manuales minimizados. Aumento de la rendición de cuentas y la transparencia.
FIN.25	Paneles Power BI automatizados para gestionar las excepciones de Finanzas y otros departamentos								El tiempo que antes se dedicaba a extraer esta información podría emplearse en el análisis y el seguimiento, por ejemplo, de los datos del panel de información de ingresos hasta 2012 (que antes se mantenían manualmente).
FIN.26	Se están creando informes de gastos automatizados Power BI para el seguimiento de los gastos				9 738	9 831	9 831	29 400	Ahorro de tiempo del personal utilizado para crear estadísticas, etc. Los informes dinámicos para la dirección y otros usuarios generan satisfacción en los clientes y la voluntad de revisar los informes y cumplir con las recomendaciones de los mismos, mejorando el cumplimiento y la rendición de cuentas en todas las dependencias técnicas, oficinas regionales y oficinas en el país.
FIN.27	Paneles Power BI automatizados para el seguimiento y la conciliación de efectivo y cuentas bancarias				41 414	40 633	40 633	122 680	Ahorro en la introducción manual y en posibles errores humanos. Mejora de la calidad de los datos, la transparencia y la rendición de cuentas.
FIN.28	Mejoras en el sistema de planificación de los recursos institucionales para mejorar los flujos de trabajo y aumentar la eficiencia								Se han llevado a cabo muchas mejoras en el GSM para optimizar los flujos de trabajo y hacer más eficientes los procesos, lo que ha supuesto un gran ahorro de tiempo para toda la Organización: código de cuenta de codificación fija basado en el tipo de adquisición. Solicitud de autoservicio para el cierre de gravámenes y flujo de trabajo de recibos electrónicos.
FIN.29	Mayor automatización del suministro de información a los donantes				25 341	24 757	24 757	74 855	Procesos automatizados para elaborar informes a los donantes y verificar la información relativa a la consignación, las finanzas y las actividades. Esto permitió procesar un mayor volumen de informes a los donantes sin aumentar la dotación de personal.
FIN.30	Videos de formación para todo el personal sobre procesos financieros (concienciación sobre el fraude, gestión de consignaciones)								Video de programas de formación sobre sensibilización al fraude. Videos sobre los principales riesgos, especialmente para el personal de las oficinas en el país. Videos sobre gestión de consignaciones. Proporcionar una plataforma de fácil acceso y uso para difundir información y procedimientos financieros importantes al personal, disponible también en aplicaciones móviles. Mejora de la transparencia, el cumplimiento y la rendición de cuentas en toda la Organización, también en las oficinas en el país.

Iniciativa	Detalle	Ahorro de costos			Ahorro de tiempo			Total	Detalle cualitativo
		2019	2020	2021	2019	2020	2021		
FIN.31	Actividades de verificación armonizada mundiales sobre las donaciones de la OMS a los asociados externos en la ejecución			33 500				33 500	Creación de un equipo para coordinar y armonizar las actividades de verificación a nivel mundial en Budapest. La notificación de las actividades de verificación ha sido realizada por el personal de finanzas con sede en Ginebra hasta septiembre de 2021; el traslado de esta función a Budapest, con menores costos, supondrá un ahorro futuro. El personal de Ginebra podrá centrarse en otras prioridades urgentes, mientras que otro personal especializado se ocupará de la verificación y el apoyo a las oficinas regionales y en el país a tiempo completo. La plena transparencia y la supervisión mundial de las actividades de verificación ayudarán a agilizar los índices de respuesta a las consultas de los órganos de supervisión y otras partes interesadas (por ejemplo, los donantes) sobre la utilización de los fondos con arreglo a los acuerdos establecidos, lo que redundará en una mayor confianza en la OMS. La armonización de las prácticas en todas las regiones de la OMS permitirá mejorar los procedimientos y hacerlos más eficientes y eficaces en las distintas oficinas. Elaboración y facilitación de plantillas y notificación mundiales, coordinación y seguimiento de los contratos de mantenimiento de terceros, orientación experta a los colegas de toda la OMS sobre la correcta aplicación de las políticas y los procedimientos, lo que ha dado lugar a un menor número de observaciones de los auditores y ha reducido el tiempo dedicado a tratarlas y cerrarlas en todas las oficinas.
FIN.32	Introducción del portal en línea para los flujos de trabajo de aprobación excepcionales (adquisiciones y excepciones relacionadas con los viajes), el Comité de Examen de Contratos y los memorandos electrónicos en la Región de Asia Sudoriental								El portal de servicios en línea reforzó lo siguiente: registros de auditoría; eficiencia de tiempo y fácil rastreo; y la notificación del acceso a la política y los enlaces manuales en aprobaciones excepcionales para apoyar la toma de decisiones. Otras ventajas son la reducción sustancial del uso de papel y una mayor eficiencia en el trabajo, lo que conlleva una menor participación del personal y, en última instancia, una mejor planificación de los recursos humanos.
Total		**14 260 000**	**21 021 000**	**19 781 500**	**260 646**	**5 005 459**	**5 005 459**	**65 334 064**	

Iniciativa	Detalle	Ahorro de costos			Ahorro de tiempo			Total	Detalle cualitativo
		2019	2020	2021	2019	2020	2021		
Ámbito: Recursos humanos									
HUM.1	Centralización/deslocalización de la incorporación de personal		176 500	176 500		–		353 000	En su empeño por ganar en eficiencia mediante la centralización de las operaciones de recursos humanos, la función de recursos humanos y gestión del talento ha deslocalizado su servicio de incorporación del personal de la Sede al Centro Mundial de Servicios de Kuala Lumpur. La operación se distribuyó previamente entre los coordinadores de recursos humanos de la Sede de Ginebra. Ahora es una tarea concentrada gestionada por un equipo en Kuala Lumpur (Malasia). La medida para aumentar la eficiencia liberó capacidad en la Sede de Ginebra y en la actualidad el personal local de Kuala Lumpur se encarga de procesar las tareas según el plazo de entrega definido, lo que resulta rentable.
HUM.2	Revisión y aplicación de la política de determinación de escalones	–	–	–	403 000	396 500	207 000	1 006 500	La nueva política de determinación de escalones, implantada en 2017, permitió realizar procesos inmediatos y sistemáticos de revisión clara de la formación y la experiencia de un candidato para determinar la exactitud del escalón incluido en la oferta al personal de las categorías profesional y superior en la fase de nombramiento antes de la fecha de inicio del contrato. Los funcionarios ya no tienen la obligación de solicitar una revisión hasta un año después del nombramiento. De esta manera se garantizó un trato equitativo y transparente para todo el personal en el momento del nombramiento, con el con el consiguiente aumento de la confianza en el proceso y la reducción del volumen de revisiones administrativas relacionadas con este elemento. Ahorro de tiempo y mejora de la eficiencia del proceso. El funcionario ya no está obligado a solicitar una revisión en el plazo de un año desde su nombramiento; en cambio, la revisión se realiza sistemáticamente para todos los funcionarios.
HUM.3	Centralización/deslocalización de la determinación de escalones		–	84 000		–		84 000	La centralización tuvo un doble beneficio. El proceso se aplica de forma más coherente según la política vigente. Los acuerdos existentes pueden agruparse con la incorporación, lo que asegura una tramitación paralela y un tiempo de respuesta rápido. Hay un equipo especial para responder a las consultas de los interesados.
HUM.4	Centralización de la tramitación del reembolso de los costos generados por las pruebas contra la COVID-19 y la cuarentena		56 167	337 000				393 167	El bienio 2020-2021 planteó retos añadidos a todos los funcionarios que debieron viajar por diversos motivos. Todas las transacciones de viaje reglamentario requirieron una revisión adicional cuando se solicitó el reembolso de los costos generados por las pruebas contra la COVID-19 y la cuarentena. Los recursos humanos mundiales formaron un equipo centralizado que aprendió las complejidades de los siempre cambiantes protocolos de pruebas y cuarentena por COVID-19 relacionados con los viajes en cada país. El equipo especial garantizó la tramitación a tiempo y la respuesta a las consultas de los interesados durante todo el bienio 2020-2021.

Iniciativa	Detalle	Ahorro de costos			Ahorro de tiempo			Total	Detalle cualitativo
		2019	2020	2021	2019	2020	2021		
HUM.5	Establecimiento de un único proceso integral para gestionar los viajes con fines de descanso y recuperación		–	123 984		–		123 984	El actual proceso de viajes reglamentarios consta de cuatro subprocesos paralelos. Implica la administración de licencias seguida de la administración de viajes. En el caso del personal que trabaja en lugares de destino difícil, la gestión del proceso fue bastante exigente. Además, la titularidad del proceso estaba distribuida, lo que dificultaba el seguimiento del estado vigente. Al monetizar los viajes reglamentarios con fines de descanso y recuperación, los recursos humanos mundiales situaron la titularidad de la prestación en un único ámbito. El proceso, que antes constaba de varios pasos, es ahora único e integral, como todas las demás prestaciones. El GSM (actual sistema de planificación de los recursos institucionales) se mejoró para que la introducción de información relacionada con el descanso y la recuperación fuera parte integrante de la solicitud de licencias. El personal recibe ahora sus prestaciones de descanso y recuperación a través de la nómina y puede verificarse utilizando Payslip.
HUM.6	Elaboración de siete calculadoras en línea para estimaciones relacionadas con los recursos humanos		–	–		183 500	183 500	367 000	Para responder a diversas preguntas del personal relacionadas con escenarios hipotéticos, recursos humanos mundiales ha creado siete calculadoras en línea, que están disponibles en la intranet de la OMS. Estas calculadoras sirven para ayudar a los usuarios de nivel 0. El personal puede acceder a estas calculadoras y generar estimaciones, que responden a la mayoría de sus preguntas, reduciendo así el tiempo de consulta y el tiempo de trabajo en hacer cálculos manuales.
HUM.7	Introducción de servicios de guardia para la respuesta de emergencia		–	–		–		–	Los clientes de los recursos humanos mundiales están repartidos por más de 150 países donde la OMS tiene presencia física. Además de la tramitación habitual de las transacciones, recursos humanos mundiales ha asumido el compromiso de agilizar las transacciones de las Emergencias Sanitarias Mundiales; ha introducido un segundo turno los días laborables, un turno de domingo y un turno de guardia los sábados y los días festivos. Recursos humanos mundiales ha introducido cinco números para cinco servicios, en los que un funcionario puede obtener asistencia inmediata para transacciones específicas.

Iniciativa	Detalle	Ahorro de costos			Ahorro de tiempo			Total	Detalle cualitativo
		2019	2020	2021	2019	2020	2021		
HUM.8	Los recursos humanos mundiales pusieron en marcha una herramienta de gestión de casos, ServiceNow, para la asignación precisa de trabajos, la gestión de colas de transacciones, el seguimiento del estado de las transacciones, la elaboración de informes sobre productividad y el mantenimiento de registros de todas las interacciones anteriores de las evaluaciones del riesgo para la salud del personal, todo ello gestionado con una sola herramienta		–	–		–		–	La herramienta permite garantizar la aplicación eficiente de los acuerdos de prestación de servicios en consonancia con las condiciones acordadas. Los correos electrónicos sobre eventos que se envían al cliente aseguran que este último se mantenga en contacto con el estado actual de la tramitación de las transacciones. Proporciona informes de situación precisos para que los supervisores de recursos humanos mundiales realicen un seguimiento de la productividad y el rendimiento de los miembros del equipo.
HUM.9	Portal en línea automatizado para la presentación y el rastreo de todas las solicitudes de tarjetas de legitimación (permisos de trabajo/residencia) presentadas ante el Gobierno anfitrión en el lugar de destino de Ginebra	336 000	316 000	316 000	302 500	302 500	302 500	1 875 500	Elaboración y puesta en marcha de un portal en línea automatizado para la presentación y el rastreo de todas las solicitudes de tarjetas de legitimación (permisos de trabajo/residencia) presentadas ante el Gobierno anfitrión para todo el personal de la OMS, el ONUSIDA y el CICE en el lugar de destino de Ginebra. Solicitudes de todas las tarjetas de legitimación (permisos de trabajo/residencia). La herramienta garantiza el monitoreo, el seguimiento y la tramitación eficientes de todas las solicitudes de permisos al Gobierno anfitrión para la OMS/Sede, el ONUSIDA y el CICE de todo el personal (tanto de plantilla como externo) que trabaja en estos organismos. La herramienta ha tenido tanto éxito que otros organismos de las Naciones Unidas con sede en Ginebra la han adquirido a la OMS. Todas las solicitudes se presentan a tiempo y respetan los requisitos del Gobierno anfitrión. El personal ha visto cómo ha aumentado considerablemente la eficiencia, pues ya no es necesario hacer cola para presentar las solicitudes y los empleados reciben mensajes automáticos que les recuerdan cuándo caducan los permisos. Cada año se presentan un total de 4500 solicitudes de permiso.
HUM.10	Diseño y puesta en marcha de un portal en línea automatizado para la presentación y el rastreo de todas las solicitudes de documentos de viaje de las Naciones Unidas para la OMS, el ONUSIDA y el CICE	84 000	79 000	79 000	–	–	–	242 000	Las solicitudes de documentos de viaje de las Naciones Unidas las realiza directamente el funcionario o consultor o el personal de apoyo administrativo a través de la herramienta en línea. Las autoridades de aprobación realizan todas las aprobaciones directamente en la herramienta, la cual garantiza la supervisión y el seguimiento eficientes de todos los documentos de viaje de las Naciones Unidas directamente por parte del solicitante y de los puntos focales de los laissez-passer de las Naciones Unidas en todo el mundo, y permite el rastreo inmediato y la notificación a la Administración sobre el estado de cualquier solicitud.

Iniciativa	Detalle	Ahorro de costos			Ahorro de tiempo			Total	Detalle cualitativo
		2019	2020	2021	2019	2020	2021		
HUM.11	Automatización de los documentos de viaje de las Naciones Unidas con cargo a la OMS, el ONUSIDA y el CICE	108 000	106 050	106 050		–	–	320 100	Herramienta mundial que genera ahorros para la Sede y las oficinas regionales de la OMS, así como para el ONUSIDA y el CICE, en cuanto a la carga automatizada de PTAEO (Organización de Gastos por Actividades de Tareas de Proyectos) y ha eliminado gran parte de la necesidad anterior de seguimiento individual constante. No es necesario introducir correcciones manuales. Reducción del riesgo de error.
HUM.12	Automatización de las solicitudes de visado para los asistentes a las reuniones en Ginebra	72 000	13 450	13 450	–	–	–	98 900	Las cartas de autorización para la obtención de visados de los participantes en todas las reuniones (incluidas las de los órganos deliberantes) celebradas en Ginebra ya no son preparadas y firmadas manualmente por el equipo de enlace de recursos humanos. Solicitudes presentadas directamente por el viajero a través de INDICO (reducción del ahorro en 2020 y 2021 debido a la COVID-19 y a los escasos desplazamientos físicos, ya que la mayoría de las reuniones fueron virtuales).
HUM.13	Abastecimiento mundial y deslocalización de la contratación		–	1 699 000		–	–	1 699 000	El equipo se trasladó a Budapest. Utilización de voluntarios de las Naciones Unidas: acceso a perfiles precalificados. Previsión: uso de innovaciones, como la inteligencia artificial, en los procesos de selección y adecuación.
HUM.14	Modalidades de trabajo flexibles		–	–		–		–	Desarrollo del teletrabajo: mejor conciliación de la vida laboral y personal, reducción del estrés y disminución de las bajas por enfermedad. Ahorro de costos directos (gestión de edificios).
HUM.15	Paneles de Power BI, sitios de Sharepoint para las transacciones de recursos humanos		–	–		–		–	Se creará un panel de Power BI para mejorar y supervisar las transacciones de recursos humanos. Creación de sitios Sharepoint para facilitar el intercambio de información en las principales iniciativas.
Total		**600 000**	**747 167**	**2 934 984**	**705 500**	**882 500**	**693 000**	**6 563 151**	
Ámbito: Gestión y tecnología de la información									
ICT.1	Flujo de trabajo electrónico en línea para introducir y aprobar la documentación justificativa y las solicitudes				17 308	16 166	16 166	49 640	Un camino más rápido, trazable, confidencial y móvil para las aprobaciones. El proceso sin papel reduce los costos y la huella ambiental. Esencial para la continuidad de las operaciones durante la pandemia.
ICT.2	Implantación de la firma electrónica; plataforma de firma electrónica para contratos jurídicamente vinculantes con asociados y proveedores								Se acelera el proceso de firma de contratos con la creación, el recorrido y el intercambio seguros de firmas. Facilita la continuidad de las operaciones durante la pandemia.

Iniciativa	Detalle	Ahorro de costos			Ahorro de tiempo			Total	Detalle cualitativo
		2019	2020	2021	2019	2020	2021		
ICT.3	Soluciones Microsoft 365 y Zoom para productividad, comunicaciones, colaboración, reuniones y eventos	250 000	250 000	250 000				750 000	Reducción del costo de la infraestructura y el apoyo internos. Mejora de la experiencia del usuario y de la productividad. Reducción de los costos de telefonía y reuniones. Esencial para la continuidad de las operaciones durante la pandemia. Mayores oportunidades de participación e inclusión en las reuniones de los órganos deliberantes, conferencias y eventos.
ICT.4	Se ha llevado a cabo un proceso de licitación competitiva para los servicios móviles	800 000	800 000	800 000				2 400 000	Mayor capacidad de datos para los usuarios. El ahorro se refleja en la reducción de las facturas mensuales emitidas por el proveedor de servicios y se traslada a las dependencias institucionales que pagan por los servicios móviles de su personal.
ICT.5	Ampliación del entorno de oficina gestionado por sinergias a la Oficina Regional para África (además del uso existente en otras oficinas regionales y en la Sede)								Configuración estándar para reducir los gastos generales de gestión, agilizar la implantación de equipo físico y programas informáticos y mejorar la seguridad. Mejor experiencia de usuario, con una interfaz humano-máquina coherente en todo el mundo.
Total		**1 050 000**	**1 050 000**	**1 050 000**	**17 308**	**16 166**	**16 166**	**3 199 640**	
Ámbito: Logística									
LOG.1	Contratación externa de la función de gestión de instalaciones								Al subcontratar esta función, la Sede de la OMS pudo obtener una serie de beneficios: reducir el personal contratado a plazo o reutilizarlo para cubrir otras carencias funcionales; reducción de los gastos de ejecución y de los gastos generales; acceso a recursos calificados y contratación de los profesionales adecuados; aumento de la productividad y la eficiencia adquiriendo los conocimientos especializados y la experiencia necesarios; ahorro en el costo de la inversión en infraestructura y tecnología; y reducción de los riesgos y su traslado a los proveedores de servicios comerciales.
LOG.2	Reubicación de los puestos de gestión de flotas desde Ginebra a Budapest	233 500	183 500	183 500				600 500	
Total		**233 500**	**183 500**	**183 500**	**–**	**–**	**–**	**600 500**	

Iniciativa	Detalle	Ahorro de costos			Ahorro de tiempo			Total	Detalle cualitativo
		2019	2020	2021	2019	2020	2021		
Ámbito: Adquisiciones									
PRO.1	Implantación de una herramienta de autoservicio para el cierre de órdenes de compra				63 882	63 011	63 011	189 904	Esta herramienta permitió un proceso automatizado y más eficiente.
PRO.2	Eficiencia en el proceso del Comité de Examen de Contratos					157 500	157 500	315 000	Se están revisando las políticas y los procedimientos en torno al Comité de Examen de Contratos con miras a centrarse en propuestas de adquisición de mayor riesgo y reducir la carga de casos, lo que conducirá a un enfoque más eficiente y basado en los riesgos para supervisar la contratación de alto valor y a una reducción del tiempo que la secretaría del Comité de Examen emplea en revisar y resumir los casos.
PRO.3	Llamado a presentación de propuestas junto con la OIT para la adquisición de equipos informáticos personales; acuerdo a largo plazo preferencial (resultado de un proceso de licitación competitiva) para el suministro de computadoras personales y accesorios estándar a nivel mundial			157 000				157 000	Los descuentos anuales del acuerdo a largo plazo se aplican al alcanzar un valor de adquisición acumulativo en todos los contratos de agencia. En total, la OMS adquirió equipos informáticos (portátiles, computadoras y accesorios conexos) por valor de US$ 17,10 millones a través de una licitación conjunta en 2020-2021 y se estima que el ahorro asciende a US$ 157 000 aproximadamente gracias a esta colaboración de las Naciones Unidas, además del ahorro de tiempo.
PRO.4	Se subcontrata la selección de los candidatos que postulan a los anuncios de vacantes								Se proporciona una lista completa de los candidatos en un plazo de tres a cinco días laborables a partir del cierre de la convocatoria. Renegociación de los honorarios en vista de un acuerdo a largo plazo de un organismo de las Naciones Unidas y volumen revisado al final del periodo piloto.
PRO.5	Se han contabilizado 21 recuentos de acuerdos a largo plazo de la OMS a través de la participación de otras organizaciones				79 500	106 750	106 750	293 000	El departamento de suministros participa en iniciativas de colaboración en materia de adquisiciones con otros organismos de las Naciones Unidas, aprovechando al tiempo los acuerdos a largo plazo, el más reciente de los cuales es un acuerdo a largo plazo suscrito con un organismo hermano para la adquisición de vehículos eléctricos, así como en el enfoque del diseño y la gestión de botiquines de emergencia.
PRO.6	Se han establecido, o están en proceso, 54 acuerdos a largo plazo de la OMS a través de la licitación conjunta de las Naciones Unidas				79 500	106 750	106 750	293 000	El departamento de suministros participa en iniciativas de colaboración en materia de adquisiciones con otros organismos de las Naciones Unidas, aprovechando al tiempo los acuerdos a largo plazo, el más reciente de los cuales es un acuerdo a largo plazo con un organismo hermano para la adquisición de vehículos eléctricos, así como en el enfoque del diseño y la gestión de botiquines de emergencia.
PRO.7	Automatización del procesamiento centralizado de órdenes de compra				17 308	16 166	16 166	49 640	Reducir y automatizar las tareas de procesamiento repetitivas en la creación de órdenes de compra.

Iniciativa	Detalle	Ahorro de costos			Ahorro de tiempo			Total	Detalle cualitativo
		2019	2020	2021	2019	2020	2021		
PRO.8	Preparación de botiquines estandarizados con medicamentos y suministros médicos para satisfacer las diferentes necesidades sanitarias en emergencias humanitarias								Los siguientes son ejemplos de una mayor eficiencia de los servicios de suministros con la aplicación de botiquines estandarizados nuevos y revisados que contienen productos básicos que salvan vidas, y que proporcionan una respuesta modular agrupada para apoyar los sistemas de atención de salud. La OMS ha logrado eficiencias con una capacidad de personal y unos costos conexos similares, evitando el aumento de los costos de logística, ensamblaje, almacenamiento y distribución, al tiempo que ha mejorado la previsión, la notificación y la distribución de suministros en respuesta a las emergencias sanitarias. El Botiquín Médico Interinstitucional de Emergencia se ha adquirido 23 veces más si se compara con 2020, e incluso más con respecto a 2019; aunque los países requirentes son casi los mismos, el gran aumento refleja el contexto de emergencia más agravado. El Botiquín de Neumonía se lanzó a fines de 2020 y en 2021 proporcionó medicamentos para tratar 114 300 casos de neumonía, de los cuales 68 500 se dieron entre niños menores de 5 años. El Botiquín de Cirugía de Traumatología y Emergencia se puso en marcha en 2019 y ahora es un recurso ampliamente adoptado, que se utiliza para asistir a unos 63 000 pacientes que necesitan atención quirúrgica en situaciones de emergencia, con una media de dos operaciones por paciente. El Botiquín Pediátrico entró en funcionamiento a finales de 2020 y en 2021 sirvió para tratar a unos 180 000 niños hospitalizados y a unos 82 000 niños que acudieron a los servicios ambulatorios o a los dispensarios móviles. Otros botiquines recientemente publicados que se adquirieron en 2021 para facilitar el tratamiento de pacientes con enfermedades crónicas en situaciones de emergencia son el Botiquín de Enfermedades No Transmisibles 2017 (1774 pedidos de cualquiera de los cinco módulos) y el Botiquín de Cólera 2020, revisado últimamente, que se utiliza para hacer frente a los brotes de cólera que se producen en África y Oriente Medio (2550 pedidos de cualquiera de los 15 módulos).
PRO.9	El Director de los Servicios de Adquisiciones y Suministros se ha trasladado a Budapest desde Ginebra			55 833				55 833	
PRO.10	Planificación de las adquisiciones								Búsqueda de economías de escala y optimización de procesos mediante la planificación y la agrupación por adelantado.

Iniciativa	Detalle	Ahorro de costos			Ahorro de tiempo			Total	Detalle cualitativo
		2019	2020	2021	2019	2020	2021		
PRO.11	Unificación de todas las necesidades de computadoras portátiles en la Oficina Regional para el Pacífico Occidental con el fin de hacer compras al por mayor								La Oficina Regional para el Pacífico Occidental unificó las necesidades de computadoras portátiles y accesorios de todos los centros presupuestarios para que el Grupo de Tecnología de la Información pueda revisar y validar estas necesidades de una sola vez durante el año. Así pues, el Departamento de Suministros realizó un pedido para la región. De este modo se evita que los centros presupuestarios tengan que repetir el proceso, y se garantiza la supervisión regional de las adquisiciones de tecnología de la información.
PRO.12	Establecimiento de acuerdos a largo plazo para servicios continuos y recurrentes en la Oficina Regional para el Pacífico Occidental								La Oficina Regional para el Pacífico Occidental estableció acuerdos a largo plazo para los servicios de conserjería, viajes, control de plagas, asesoramiento y despacho de aduanas. Esto permite ahorrar tiempo y esfuerzos en la realización de cada proceso independiente cada vez que surja la necesidad. El proceso es más eficiente.
Total		**–**	**–**	**212 833**	**240 190**	**450 177**	**450 177**	**1 353 377**	
Total general		**34 315 250**	**39 626 855**	**26 227 067**	**1 223 644**	**6 354 302**	**6 164 802**	**113 911 920**	