
Reformas de la gestión: examen de los progresos realizados

1. El presente informe se centra en dos importantes elementos de la reforma de la gestión: el Sistema Mundial de Gestión (GSM) y el marco de gestión de riesgos. En su undécima reunión, celebrada en enero de 2010, el Comité de Programa, Presupuesto y Administración del Consejo Ejecutivo pidió a la Secretaría que presentara más información y nuevos análisis sobre los costos y beneficios de la implantación del sistema de planificación de los recursos institucionales, el Sistema Mundial de Gestión (GSM), y sobre el impacto que este había tenido en la labor de la Organización a distintos niveles.¹ En su duodécima reunión, en mayo de 2010,² el Comité recibió un informe actualizado sobre los progresos hechos, y está previsto celebrar un debate más amplio sobre el tema en la decimotercera reunión, en enero de 2011.

2. El Comité fue informado sobre las medidas adoptadas por la OMS con miras a aplicar el marco de gestión de riesgos corporativos para el grupo orgánico Administración General durante su duodécima reunión, en mayo de 2010, y en el informe que presentó al Consejo señaló que había solicitado que se le informara periódicamente sobre los progresos realizados en esa esfera.³

EL SISTEMA MUNDIAL DE GESTIÓN

Situación actual

3. El Sistema Mundial de Gestión entró en funcionamiento el 1 de julio de 2008 en la Sede y el Centro Mundial de Servicios en Kuala Lumpur, así como en la Región del Pacífico Occidental. Desde enero de 2010, el Sistema está también plenamente operativo en las Regiones de Asia Sudoriental, Europa y el Mediterráneo Oriental. La Región de las Américas y la Organización Panamericana de la Salud decidieron, durante el 50.º Consejo Directivo, celebrado en septiembre de 2010, respaldar la modernización del sistema de información gerencial de la Oficina Sanitaria Panamericana en lugar de adoptar el GSM.⁴ Así pues, la Región de África será la última de las regiones en la OMS en unirse al Sistema.

¹ Véase el documento EB126/3.

² Véase el documento EBPBAC12/2.

³ Véase el documento EB127/2010/REC/1, acta resumida de la primera sesión, sección 4.

⁴ Véanse los documentos CD50/7 y CD50/7, Corr. y la resolución CD50.R10.

4. Actualmente están en curso los preparativos para la plena aplicación del GSM en la Región de África, y se ha fijado enero de 2011 como fecha para la implantación del Sistema. De acuerdo con la práctica seguida en las Regiones de Asia Sudoriental, Europa y el Mediterráneo Oriental un amplio proceso de examen está guiando los últimos pasos de la etapa de introducción.

5. En 2010 se han introducido ya algunos elementos relacionados con funciones para el personal de la Región de África: tramitación de las nóminas del personal con contratos temporales; creación de una base de datos de proveedores locales, y desarrollo de un módulo de autoservicio que permite a los funcionarios acceder a sus datos personales y a la información sobre pagos. Además, se han organizado actividades para favorecer un intercambio amplio de conocimientos y para capacitar a los funcionarios, a fin de que cuenten con los conocimientos necesarios para utilizar el Sistema y comprender los nuevos procedimientos de trabajo.

6. La Junta del Proyecto se reunirá en noviembre de 2010¹ para evaluar si la Región de África está lista para implantar el GSM y adoptar una decisión final sobre la fecha para su introducción. Dado el gran tamaño de la Región, tanto por lo que se refiere a las operaciones llevadas a cabo como al personal que trabaja en ella, la implantación del GSM representa un hito para la OMS. Una vez que la Región de África se haya sumado al Sistema, unos 8633 funcionarios de la Organización estarán utilizando el mismo sistema integrado en el mundo entero.²

Impacto del Sistema Mundial de Gestión

7. En el tercer trimestre de 2010, la Secretaría realizó una encuesta entre el personal de todas las regiones que ya utilizan el Sistema Mundial de Gestión. El objetivo era conocer el grado de satisfacción de los usuarios finales con respecto al Sistema y su opinión general sobre los distintos módulos, y determinar las esferas en que hay que introducir mejoras. La información reunida en esa encuesta orientará la definición de prioridades para futuras mejoras del Sistema, mediante decisiones sobre el perfeccionamiento de los procesos y la organización de actividades de capacitación y otras actividades de gestión del cambio. Las preguntas de la encuesta se basaron en el documento no publicado que lleva el título «*Vision and guiding principles*» (Visión y principios rectores), a partir del cual se ha ido diseñando y desarrollando el Sistema. Así pues, los resultados de la encuesta se han interpretado junto con otras fuentes de información, como las aportaciones periódicas de usuarios finales de toda la Organización, los informes del Centro Mundial de Servicios y los análisis proporcionados por las redes funcionales. Todas esas fuentes han ayudado a analizar las ventajas que entraña utilizar el GSM, así como las dificultades que quedan por superar.

8. Según los resultados de la encuesta, para la mayoría de los funcionarios los objetivos fijados en el documento «*Vision and guiding principles*» se han alcanzado al menos en cierta medida, y en términos generales, la percepción del personal respecto del cumplimiento de los objetivos tiende a ser algo más positiva que negativa. Sin embargo, las respuestas difieren considerablemente de una persona a otra (van de muy negativas a muy positivas) y entre las oficinas de la OMS de todo el mundo. La percepción más positiva se observa entre el personal de las Regiones de Asia Sudoriental y el Mediterráneo Oriental, y la más negativa, entre el de la Sede. Esto se debe quizá a que en esas Regiones la implantación del GSM en enero de 2010 fue menos problemática que la introducción inicial del Sistema en la Sede y en las oficinas de la Región del Pacífico Occidental a mediados de 2008. Además,

¹ En enero de 2011 se presentará oralmente al Comité de Programa, Presupuesto y Administración información actualizada sobre los principales resultados de la reunión.

² Véase el documento EB128/31 Add.1.

en 2010 el GSM era más estable, pues los procesos se habían perfeccionado y la formación ofrecida era de mayor calidad. Sin embargo, al mismo tiempo, muchos funcionarios de la Sede señalaron que, aunque había que mejorar el Sistema, estaban empezando a familiarizarse con él y consideraban que estaba evolucionando adecuadamente. Los usuarios finales apuntaron a la necesidad de que fuera más fácil de utilizar y más rápido, y que respondiera mejor a las necesidades.

9. En general, de la encuesta se desprende que las personas que hacen un amplio uso del GSM para su trabajo tienen una opinión más favorable de él que las que sólo lo utilizan ocasionalmente. Los funcionarios en puestos administrativos señalaron más ventajas que los que se ocupan de funciones técnicas. El personal de servicios generales, que desempeña muchas de las funciones administrativas en las unidades técnicas, encontraba más ventajas al Sistema que el personal profesional.

10. Entre las principales ventajas que se considera que ha entrañado la introducción del GSM en las diversas esferas funcionales, cabe señalar: *i)* el aumento de la transparencia en toda la Organización, que permite contar con más información y datos en tiempo real para la adopción de decisiones, y la posibilidad de resumir y analizar mejor la información disponible; *ii)* el refuerzo de la armonización de los procedimientos de trabajo, que favorece la adopción de métodos de trabajo uniformes en toda la Organización; *iii)* el aumento de la integración de las oficinas, que permite simplificar las actividades, aumentar la eficiencia e intensificar la cooperación y la comunicación entre las oficinas; *iv)* la puntualidad de los datos, y *v)* la flexibilidad de acceso, para que los funcionarios puedan consultar el GSM independientemente de donde estén.

11. El análisis de las ventajas por esfera funcional muestra un nivel considerable de satisfacción en toda la Organización con respecto a los módulos de nómina, viajes y finanzas. Por lo que se refiere al módulo de gestión de programas, la opinión del personal parece estar dividida en función de su ubicación geográfica. Se han formulado propuestas para que se mejore el módulo de recursos humanos, que es muy visible y se utiliza ampliamente. También se han señalado algunas mejoras deseables en la esfera de las adquisiciones. Más adelante se presenta información detallada sobre los resultados correspondientes a las distintas esferas funcionales.

12. Por lo que se refiere a la esfera de la gestión de programas,¹ en que el GSM integra estrechamente las cuestiones relativas a la planificación, el presupuesto y las finanzas, el nuevo Sistema ha ayudado a los gestores a tener una visión más global. La gestión basada en los resultados se ha visto fortalecida y mejorada al haberse incorporado en todos los planes de trabajo y transacciones financieras. La aplicación del Sistema ha aumentado las oportunidades de colaborar en actividades de planificación y de mejorar el análisis de datos y la presentación de informes en la esfera de la gestión de programas. En general, el módulo de gestión de programas es más apreciado entre el personal de las oficinas regionales que entre el de la Sede.

13. En lo que respecta a la esfera de las finanzas, una de las principales ventajas del GSM es la integración de los procesos de presentación de informes financieros y de informes sobre resultados, planes de trabajo y contribuciones de donantes. El Sistema permite informar sobre múltiples aspectos desde una única base de datos integrada (que contiene, por ejemplo, datos por oficina, resultados y contribución de donantes e informes financieros obligatorios). Esto facilita considerablemente el análisis de la información financiera y la presentación de informes de ejecución financiera. Dado que todos los sectores de la Organización utilizan los mismos sistemas financieros y de contabilidad, la información financiera se puede consolidar más rápido que antes. Asimismo, esa información es de mayor calidad

¹ En la encuesta se consideró la gestión del plan de recursos humanos como parte del módulo de recursos humanos, aunque la responsabilidad de esa gestión está relacionada con la gestión de programas.

(sobre todo, en la medida en que se favorece la adopción de las Normas Contables Internacionales para el Sector Público). En última instancia, todos estos factores permitirán disponer puntualmente de información de gestión más pertinente que será muy útil para la adopción de decisiones.

14. La complejidad del módulo de recursos humanos y la gran integración de esta área con temas de planificación, presupuesto y finanzas han planteado problemas, algunos de los cuales conviene abordar más a fondo. A largo plazo, sin embargo, la transparencia y el carácter integrado del Sistema facilitarán la planificación estratégica en materia de recursos humanos en la OMS. Los miembros del personal se declararon muy satisfechos con el módulo de autoservicio, que también forma parte del área de recursos humanos y permite a los funcionarios consultar y actualizar una serie de datos personales.

15. Los miembros del personal también se mostraron satisfechos por la estandarización y armonización de los procesos de compra que ha traído consigo el Sistema. Sus principales inquietudes tenían que ver con la duración de esos procesos.

16. La rendición de cuentas es un componente importante de los nuevos métodos de trabajo instituidos con el Sistema Mundial de Gestión, por lo que hay actividades en marcha para seguir reforzándola. Se precisa también una labor permanente de comunicación, información y formación, que ayude a los miembros del personal a adquirir los conocimientos indispensables para cumplir plenamente sus funciones y a integrar los cambios de comportamiento necesarios. Asimismo, convendrá reforzar todavía más algunas partes del dispositivo de control del Sistema.

17. La planificación ocupa un lugar central en la concepción del GSM, que cuenta con datos plenamente integrados sobre programas, recursos humanos y finanzas. Este elevado nivel de integración, que es un concepto fundamental, determina las principales ventajas y a la vez ciertos problemas de funcionamiento del Sistema. Se está trabajando para simplificar algunos procesos y facilitar con ello un tratamiento más rápido, eficiente y eficaz de las tareas administrativas. En fechas recientes la Secretaría puso en marcha una iniciativa para examinar y perfeccionar las tareas administrativas, mejorar la documentación explicativa de las políticas y los procedimientos subyacentes y ajustar las estructuras administrativas, de ser necesario.

18. Hay que redoblar esfuerzos en cuanto a la calidad de los datos contenidos en el Sistema. Se trata de una expectativa recurrente, acorde con el tamaño y el grado de integración del GSM, y en este sentido se están preparando nuevas formaciones y mejoras del Sistema.

Costos del Sistema Mundial de Gestión

19. Se calcula que tras su implantación en la Región de África, prevista para enero de 2011, el proyecto de Sistema Mundial de Gestión habrá costado US\$ 59,62 millones.

20. Esa cifra incluye el costo de todas las actividades directamente vinculadas al proyecto y de los recursos que se le han dedicado a tiempo completo, esto es: los gastos del equipo que desde la Sede ha gestionado el proyecto central y la implantación del Sistema durante las fases de análisis, concepción, elaboración, ensayo e implantación (US\$ 54,53 millones), más los costos derivados de la creación del Centro Mundial de Datos, el establecimiento de la infraestructura que aloja el GSM en el Centro Internacional de Cálculos Electrónicos y la instauración de un sistema de seguimiento del archivo y la documentación de las peticiones de los usuarios y de la labor de apoyo para la corrección y conversión de datos (US\$ 5,08 millones).

21. Hay además otros gastos de personal, correspondientes al tiempo invertido por otros funcionarios de la Organización, que no están contabilizados. A pesar de su importancia, es difícil determinar estos costos con precisión. El tiempo que el personal ha pasado en reuniones, talleres y actividades organizadas para ensayar el GSM es considerable, pero también cabe planteárselo como un costo de oportunidad para la Organización.

22. Por otra parte, se estima que se habrán dedicado US\$ 9,95 millones¹ a actividades de formación, financiadas con cargo a un fondo independiente de desarrollo del personal.

Conclusión

23. En términos generales, la creación e implantación del Sistema Mundial de Gestión ha supuesto para la Secretaría una empresa de gran calado destinada a modernizar su gestión y funcionamiento administrativo. En cuanto a las dificultades del proceso, conviene situarlas sobre todo en un contexto general marcado por reformas como la introducción de las Normas Contables Internacionales para el Sector Público, los esfuerzos por mejorar la rendición de cuentas y la descentralización o la creación de un centro mundial de servicios. El elevado nivel de integración dentro del Sistema y la preeminencia otorgada a procesos de gestión mundializados e integrales han requerido una meticulosa labor de planificación y coordinación entre los diferentes ámbitos de acción. Los nuevos métodos de trabajo que el Sistema ha traído consigo, basados en una mayor descentralización de las responsabilidades y la autoridad, una rendición de cuentas más rigurosa y funciones claramente definidas y estandarizadas, han exigido del personal un considerable esfuerzo de adaptación y aprendizaje. Hay que seguir avanzando en este terreno. El hecho de haber implantado el Sistema en varias etapas ha obligado a la Secretaría a trabajar durante dos años y medio con distintos sistemas y niveles diferentes de acceso a la información.

24. Globalmente, la experiencia de poner en marcha la planificación de los recursos institucionales de la OMS es comparable a la de otros organismos de las Naciones Unidas en cuanto a su complejidad y a los plazos necesarios para extraer el máximo rendimiento de los nuevos sistemas. La OMS es el único organismo de las Naciones Unidas que ha optado por un sistema de planificación de los recursos institucionales en el que la gestión programática ocupa un lugar central.

25. El hecho de estar ahora llegando a las últimas etapas del proceso de implantación es un jalón importante para la OMS. Aunque todavía se necesitará tiempo para que la Secretaría extraiga el máximo rendimiento del Sistema Mundial de Gestión, ya se dejan sentir efectos positivos. La administración está decidida a trabajar estrechamente con los usuarios finales del Sistema para lograr que los nuevos métodos de trabajo arraiguen en toda la Organización y que se aborden los principales problemas que aún quedan por resolver en este terreno.

Gestión de riesgos corporativos

26. En el transcurso de 2010 ha quedado estabilizado el marco que se creó para gestionar riesgos en el grupo orgánico de Administración General. En el primer trimestre de 2010 se efectuó por primera vez un examen completo del marco general de gestión de riesgos. Los cargos directivos del grupo orgánico y un representante de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna pasaron revista a los procedimientos de gestión de riesgos y concluyeron que por lo esencial eran adecuados, aunque introduje-

¹ En el momento de redactar el presente informe no había concluido una estimación del costo de las actividades de formación en la Región de África.

ron ligeras modificaciones en el proceso de gobierno para que haya un mayor número de miembros del personal que examinan los riesgos, entre ellos expertos del grupo orgánico de Administración General y los directores de administración y finanzas de las oficinas regionales. Con ello existe la seguridad de que se tendrán plenamente en cuenta los puntos de vista de las regiones a la hora de atenuar riesgos mundiales.

27. A finales del segundo trimestre de 2010, con arreglo a los procesos de gestión de riesgos, se procedió al primer estudio completo del registro de riesgos. Para ello se invitó a altos cargos del grupo orgánico de Administración General y a los directores de administración y finanzas de las oficinas regionales a que examinaran la estructura del registro y la validez de los distintos riesgos que figuraban en él. A raíz de ese proceso se introdujeron importantes cambios en el registro de riesgos. Actualmente, para determinar riesgos y adoptar medidas de atenuación se procede como ya ha quedado expuesto, pero atendiendo al nuevo registro de riesgos revisado.

28. En 2010 dieron comienzo una serie de actividades para desarrollar y ampliar el marco de gestión de riesgos. Entre otras cosas, se iniciaron conversaciones con las oficinas regionales de la OMS sobre la eventual ampliación de dicho marco para que dé cabida a las oficinas regionales y de país. Se trataría en tal caso de que cada oficina principal elaborase o puliese un método de gestión de riesgos aplicado a su región en concreto, teniendo en cuenta las particularidades de la región pero al mismo tiempo incorporando elementos de estandarización y armonización comunes a todas las oficinas principales. De ser necesario se asumirían funciones de coordinación para abordar riesgos similares de ámbito regional, de forma que las actividades de atenuación fueran coherentes entre sí.

29. Actualmente se está estudiando la forma de integrar y expresar las actividades de gestión de riesgos en la fase de planificación operativa de los presupuestos por programas. La idea es que este proceso sirva a la postre para que en los planes de trabajo de las unidades responsables se tengan debidamente en cuenta los riesgos detectados y las actividades definidas de común acuerdo para atenuarlos.

30. Quedan problemas por resolver. Se requiere por ejemplo un método más eficaz y unificado para determinar y evaluar riesgos, y también una participación más amplia de los altos cargos y los expertos en la cultura de gestión de riesgos, lo que supone por ejemplo un diálogo más abierto acerca de la detección y el análisis de los riesgos y las actividades de atenuación propuestas para todo tipo de funciones y riesgos. Es de prever que esta evolución de las mentalidades se traduzca en un uso creciente del marco de gestión de riesgos corporativos como instrumento de gestión sólidamente asentado en el quehacer cotidiano de la Secretaría.

INTERVENCIÓN DEL COMITÉ DE PROGRAMA, PRESUPUESTO Y ADMINISTRACIÓN

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

= = =