



**Organización  
Mundial de la Salud**

**COMITÉ DE PROGRAMA, PRESUPUESTO Y  
ADMINISTRACIÓN DEL CONSEJO EJECUTIVO  
33.<sup>a</sup> reunión  
Punto 2.1 del orden del día provisional**

**EBPBAC33/2  
4 de enero de 2021**

---

## **Informe del Comité Consultivo de Expertos Independientes en materia de Supervisión**

El Director General tiene el honor de someter al examen del Comité de Programa, Presupuesto y Administración del Consejo Ejecutivo, en su 33.<sup>a</sup> reunión, el informe adjunto presentado por el Comité Consultivo de Expertos Independientes en materia de Supervisión (véase el anexo).

## ANEXO

### INFORME DEL COMITÉ CONSULTIVO DE EXPERTOS INDEPENDIENTES EN MATERIA DE SUPERVISIÓN AL COMITÉ DE PROGRAMA, PRESUPUESTO Y ADMINISTRACIÓN, ENERO DE 2021

#### ANTECEDENTES

1. El Comité Consultivo de Expertos Independientes en materia de Supervisión (CCEIS) fue creado por el Consejo Ejecutivo en mayo de 2009 en virtud de la resolución EB125.R1, con el cometido de **ofrecer asesoramiento al Comité de Programa, Presupuesto y Administración (PBAC)** y, por mediación de este, al Consejo Ejecutivo sobre los asuntos previstos en su mandato, que son fundamentalmente los siguientes:

- examen de los **estados financieros** de la OMS y de las cuestiones importantes relativas a los informes financieros;
- asesoramiento sobre la idoneidad de los controles internos y los sistemas de gestión de riesgos de la Organización;
- examen de la **evaluación de riesgos de gestión** y la exhaustividad de los **procesos de gestión de riesgos** en curso;
- examen de la eficacia de las funciones de auditoría interna y externa, la función de investigación y la función de evaluación de la Organización;
- monitoreo de la aplicación oportuna, eficaz y adecuada de todas las conclusiones y recomendaciones de auditoría.

2. Este informe abarca las 31.<sup>a</sup> y 32.<sup>a</sup> reuniones del CCEIS celebradas respectivamente del 30 de junio al 1 de julio de 2020 y del 3 al 6 de noviembre de 2020, centrándose esta última en la Oficina Regional de la OMS para Europa y, en particular, en la Oficina de la OMS en Turquía. Debido a la situación sanitaria actual provocada por la COVID-19, ambas reuniones se celebraron virtualmente. Los miembros del CCEIS que participaron en estas dos reuniones fueron: el Sr. Christof Gabriel Maetze (Presidente), el Sr. Jayantilal Karia y el Sr. J. Christopher Mihm.

3. El Comité recibió el apoyo necesario de la dirección.

4. El Comité expresa su sincero agradecimiento al Director Regional para Europa, a la Oficina de la OMS en Turquía y al Ministerio de Salud de Turquía por dedicar a la reunión el tiempo necesario y proporcionar la información de antecedentes necesaria.

#### PANORAMA GENERAL DE LA OMS

5. A la luz de la situación provocada por la COVID-19 y en vista de su mayor supervisión del entorno operativo de la OMS, el Comité recibió información actualizada de la alta dirección de la OMS durante sus reuniones de julio y noviembre. Se observó que, en noviembre de 2020, la OMS operaba con cerca de 350 funcionarios físicamente presentes en la oficina central de Ginebra y con los demás funcionarios teletrabajando. El largo periodo de trabajo a distancia se ha manejado bien desde un punto de vista técnico; sin embargo, la OMS, al igual que la mayoría de las organizaciones que funcionan a distancia durante un periodo prolongado de tiempo, presenta signos visibles de un empeoramiento del bienestar, la motivación y la salud mental general de su personal. La situación personal de los

funcionarios y las limitadas capacidades de conexión entre los funcionarios y los equipos aumentan los riesgos para la salud. A este respecto, **se invita a la alta dirección a considerar soluciones alternativas y/o reforzadas para subsanar la falta de motivación del personal que trabaja a distancia, el cansancio laboral y los problemas de salud mental del personal.**

6. El Comité expresa su agradecimiento por la instauración de las sesiones informativas sobre la COVID-19, en las que se proporciona información actualizada sobre los acontecimientos y la evolución en la OMS fuera del ciclo de reuniones. Con respecto a los efectos en las contribuciones señaladas y voluntarias de los cambios en la composición de miembros, el Comité toma nota de los ejercicios constructivos de planificación de escenarios realizados por la OMS. El Comité **aconseja a la alta dirección que actualice continuamente la planificación de escenarios; siempre y cuando surja nueva información y en la medida en que sea razonablemente posible, en la planificación de los escenarios se deben tener en cuenta los posibles efectos secundarios más allá del impacto financiero.**

## **SUPERVISIÓN INTERNA**

7. En su 31.<sup>a</sup> reunión, el Comité recibió información actualizada sobre las funciones de supervisión interna. Tomó nota de las limitaciones en materia de capacidad de investigación y **recomendó la aprobación de tres personas** (Jefe de Investigaciones – Jefe de Equipo, Jefe del Grupo de Investigaciones, Jefe del Grupo de Apoyo a las Investigaciones) para una supervisión independiente y el inicio inmediato del proceso de contratación. Con respecto a las recomendaciones pendientes de aplicación que siguen siendo pertinentes, el CCEIS subraya que sigue siendo necesaria una mayor supervisión por la dirección de las medidas correctivas oportunas y **recomienda encarecidamente que se añada capacidad adicional con plazos determinados para hacer frente a la acumulación de investigaciones y que se proporcione un plan de metas intermedias para este proyecto.** Además, para proteger a la OMS de posibles riesgos reputacionales, deberían establecerse de manera prioritaria los sistemas, políticas y procedimientos de gobernanza de la Fundación pro OMS, incluida la aplicación oportuna de las recomendaciones de supervisión como parte del pacto entre la alta dirección y el Director General, de modo que las responsabilidades se asuman plenamente.

## **ESTRATEGIA DE TI, CIBERSEGURIDAD, HOJA DE RUTA Y APLICACIÓN**

8. Debido a la importancia cada vez mayor de las TI y la ciberseguridad, el CCEIS ha intensificado su supervisión sobre estas funciones críticas en la OMS. Con arreglo a la información actualizada proporcionada por la OMS sobre la estrategia general de TI, su hoja de ruta y su aplicación, así como sobre los desafíos relativos a la ciberseguridad, el Comité observa que la OMS ha intensificado considerablemente su preparación en materia de ciberseguridad y está aplicando activamente su hoja de ruta hacia los niveles más altos de seguridad de las TI. El CCEIS tomó nota de los progresos realizados en el marco de esta hoja de ruta y **reiteró que las inversiones en ciberseguridad debían continuar a pesar de que la viabilidad de esas inversiones pudiera parecer difícil.** Además, el CCEIS **recomienda revisar el gasto total en TI en relación con los ingresos como parte del ciclo general de planificación, así como examinar la relación entre los gastos en materia de TI destinados a la «gestión de la OMS» y aquellos destinados a «cambiar la OMS» y considerar la realización de inversiones adicionales para este último objetivo.** Por último, el CCEIS **recomienda aprovechar los sistemas y plataformas disponibles de otras organizaciones de las Naciones Unidas durante la modernización del Sistema de Gestión Mundial de la OMS** y considerar la integración general de la planificación de los recursos institucionales (sistemas ERP) con otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas en lugar de utilizar solo algunos elementos de la ERP recurriendo a ciertas funcionalidades comunes.

## LUCHA CONTRA EL FRAUDE EN LA OMS

9. Con arreglo a la solicitud formulada por el Comité de Programa, Presupuesto y Administración en la que pedía «al Comité Consultivo de Expertos Independientes en materia de Supervisión que evaluase los trabajos de lucha contra el fraude y la corrupción en la OMS»,<sup>1</sup> se llevó a cabo un examen del sistema, las políticas y las directrices de lucha contra el fraude y su aplicación integral en las tres líneas de defensa, así como en los tres niveles de la Organización. En futuras reuniones del CCEIS se llevará a cabo un ejercicio de examen similar sobre la labor de lucha contra la corrupción en la OMS.

10. Como parte de su labor en curso en materia de gestión de riesgos, los centros presupuestarios de toda la OMS han identificado las siguientes esferas como aquellas en las que es más frecuente observar fraudes: ausencia de controles y de monitoreo suficientes; uso inapropiado de la aplicación directa y/o de la cooperación financiera directa; falta de garantías respecto de los fondos utilizados por los asociados en la ejecución; y gestión de los pagos en efectivo sobre el terreno. Teniendo esto presente, en su 31.ª reunión el CCEIS examinó y cuestionó la aplicación de las normas relativas al fraude con el Representante de la OMS en la República Árabe Siria y un responsable de finanzas de la Oficina Regional para África, y constató que las medidas de lucha contra el fraude se comprendían adecuadamente y eran objeto de la atención necesaria.

11. Las situaciones de emergencia han sido identificadas como el contexto que probablemente da lugar a mayores riesgos de fraude para la OMS; las adquisiciones se han convertido también en otra esfera crítica tras el aumento de las operaciones de adquisición de la OMS provocado por la COVID-19: lograr el equilibrio adecuado entre las limitaciones de tiempo y la complejidad de las situaciones de emergencia y la aplicación más estricta de las normas de «tolerancia cero» en materia de fraude sigue siendo un reto constante.

12. El CCEIS recomienda que **se siga prestando atención a la esfera del fraude en materia de adquisiciones**, sobre la base de la experiencia de otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas y del sector privado, y propone la **actualización periódica de las políticas pertinentes de lucha contra el fraude basadas en el riesgo. Alienta a la alta dirección a mejorar sistemáticamente las herramientas analógicas y digitales de protección contra el fraude para su uso sobre el terreno en las oficinas en los países**, así como a **continuar o aumentar los esfuerzos por reforzar una cultura de tolerancia cero**, con especial énfasis en la formación y la educación a nivel de los países.

13. En el ámbito de las transferencias de efectivo a nivel de los países, durante sus conversaciones con la Oficina de la OMS en Turquía el Comité tomó nota de que la OMS trabaja activamente con los asociados en materia de ejecución en el norte de la República Árabe Siria y utiliza los servicios de control de terceros para obtener una garantía razonable en relación con las actividades. Aunque la OMS no se ha sumado a la iniciativa del Método Armonizado de Transferencias en Efectivo (HACT) de otros organismos de las Naciones Unidas, los principios de este método también se adoptan en la oficina en el país. **El CCEIS alienta a la OMS a considerar la adopción de las modalidades actuales del HACT utilizadas por otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas.**

## GESTIÓN DEL DESEMPEÑO EN LOS SISTEMAS Y LA PRÁCTICA DE LA OMS

14. Con el objetivo de comprender la conexión entre los objetivos de la Organización y el sistema de fijación de objetivos en el nivel de los empleados, el CCEIS solicitó al departamento de recursos humanos que le proporcionara información al respecto en su 32.ª reunión.

---

<sup>1</sup> Véase el documento EB146/3, párrafo 11.

15. El Comité tomó nota de que la OMS utiliza un conjunto completo de sistemas, procesos y herramientas de gestión del desempeño; no obstante, la herramienta tiene más de 10 años y necesita ser actualizada como parte de la modernización del sistema ERP. Sin embargo, el diseño general de la gestión del desempeño no incita a los diferentes jefes del conjunto de la Organización a proporcionar la retroalimentación necesaria para mejorar el desarrollo y el desempeño a nivel individual y de la Organización. Además, el Comité reconoce la dificultad de establecer un sistema coherente de efectos, productos y objetivos en los tres niveles de la Organización y los desafíos que plantea atribuirlos correctamente, así como la ausencia de un mecanismo formal de calibración del desempeño para garantizar la aplicación equitativa de las calificaciones en toda la Organización.

16. A este respecto, el Comité alienta a la alta dirección a que considere la posibilidad de incluir objetivos individuales y de equipo plenamente alineados en los contratos de desempeño individuales; introducir un mecanismo formal de calibración de la gestión del desempeño, incluida una reforma de la escala de calificación actual de 1 a 5 para pasar a una escala más práctica basada en las prácticas actuales; y publicar la distribución de las calificaciones del personal a niveles agregados dentro de la OMS para dar un punto de referencia y proporcionar transparencia a los miembros del personal.

## RENDICIÓN DE CUENTAS Y TRANSFORMACIÓN

17. En su 31.ª reunión, se informó al CCEIS de que, tras el final del programa oficial de transformación de la OMS, la OMS seguirá examinando y mejorando sus funciones de rendición de cuentas.

18. El CCEIS apoya el examen estructurado previsto y la mejora de las funciones de rendición de cuentas en toda la OMS y está de acuerdo en que el calendario debe ajustarse a las realidades provocadas por la COVID-19. La mejora de las funciones de rendición de cuentas y la garantía de que estas estén desempeñando un papel esencial para alcanzar las metas de los tres mil millones es una continuación lógica del programa de transformación, que pone el acento en los programas y en el fortalecimiento de la eficacia de los países.

19. El CCEIS seguirá apoyando a la dirección en calidad de asesor en esta tarea e informará periódicamente sobre los progresos realizados. **En el nivel de los países, el Comité aconseja a la OMS que prosiga sus esfuerzos de transformación y, sobre todo, que vele por la apropiación del conjunto de procesos y objetivos.** Valoró positivamente la participación de los Estados Miembros de la OMS a través de amplias consultas, pero desea **alentar a la alta dirección a que garantice un diálogo bidireccional continuo con el personal de la OMS para que el espíritu de transformación no se pierda**, para que el personal de todos los niveles se apropie de la transformación y para que se tengan en cuenta todas las preocupaciones.

20. A nivel regional y nacional, mediante conversaciones con la Oficina Regional de la OMS para Europa, la Oficina de la OMS en Turquía y el Ministerio de Salud de Turquía, el CCEIS constató con satisfacción que la rendición de cuentas se estaba aplicando en los tres niveles de la Organización. Esto se puso de manifiesto mediante la traducción de iniciativas estratégicas en trabajos prácticos sobre el modelo «de bueno a excelente» de la Oficina Regional de la OMS para Europa. Dichas iniciativas incluyeron la búsqueda sistemática de las causas profundas de los problemas, la atención sobre el «cómo» tanto como sobre el «qué», el uso del poder de convocatoria de la OMS, el reconocimiento de las diferencias regionales y la creación de iniciativas subregionales (por ejemplo, para Europa oriental), un enfoque sistemático de eficiencia, la transferencia de personal a las oficinas en los países, la digitalización de los procesos y el trabajo, y la contratación de un mediador regional.

21. El CCEIS elogia a la Oficina Regional de la OMS para Europa por su ambicioso programa de cambios en un entorno diverso y reconoce el desafío constante que representa la movilización de recursos para los países de ingresos medios que pueden quedar fuera de las preferencias de los proveedores de contribuciones voluntarias. Observó que la mejora de los sistemas de información en materia de salud forma parte de la agenda de cambio de la región, en la que se están realizando análisis sistémicos de las deficiencias y se está pasando de datos estáticos u obsoletos a capacidades de modelización y previsión.

22. A fin de prestar una mejor asistencia a los ministerios de salud, el Comité señaló que la OMS tendrá que adoptar una forma de trabajar aún más ágil y, especialmente durante la pandemia de COVID-19, priorizar la rapidez sobre la perfección. Los ministerios de salud están bajo presión para responder a las solicitudes políticas en plazos extremadamente cortos, y la OMS debería poder avanzar con la misma rapidez. **El Comité recomienda que en los procedimientos y procesos relacionados con la respuesta a la pandemia se establezca un equilibrio adecuado entre perfección y rapidez.**

## OTROS ASUNTOS

23. En sus 31.<sup>a</sup> y 32.<sup>a</sup> reuniones y tras el examen efectuado por la Dependencia Común de Inspección de los comités de auditoría y supervisión en el sistema de las Naciones Unidas,<sup>1</sup> el CCEIS examinó con la alta dirección la necesidad de modificar su mandato. Sugiere delimitar de manera más estricta las funciones con respecto a aquellas del Comité Independiente de Asesoramiento y Supervisión para el Programa de Emergencias Sanitarias de la evitar la duplicación y superposición de las labores de supervisión. La alta dirección convino en OMS y proporcionar retroalimentación por escrito y en solicitar la participación de todas las partes pertinentes en los periodos entre las reuniones formales del Comité con el objetivo de ultimar la aportación necesaria para su consideración por los órganos pertinentes de aprobación en el plazo general de finalización de mediados de 2021.

## RESUMEN Y RECOMENDACIONES

24. A la luz de la pandemia actual y del uso de acuerdos de trabajo flexibles, **se invita a la alta dirección a considerar soluciones alternativas y/o reforzadas para subsanar la falta de motivación del personal que trabaja a distancia, el cansancio laboral y los problemas de salud mental del personal.** Además, debido a las crecientes amenazas en el ámbito de la ciberseguridad, **las inversiones en esta esfera deben continuar.**

25. **En el nivel de los países, el Comité aconseja a la OMS que prosiga sus esfuerzos de transformación y, sobre todo, que vele por la apropiación del conjunto de procesos y objetivos. Se alienta a la alta dirección a garantizar un diálogo bidireccional continuo con el personal de la OMS para que no se pierda el espíritu de transformación.**

26. **Con respecto a la supervisión interna, el CCEIS recomienda encarecidamente que se añada capacidad adicional con plazos de terminados para hacer frente a la acumulación de investigaciones y que se proporcione un plan de metas intermedias para este proyecto.**

27. En el ámbito de las adquisiciones, el CCEIS recomienda que se  **siga prestando atención a la esfera del fraude en materia de adquisiciones** y propone **la actualización periódica de las políticas pertinentes de lucha contra el fraude. Alienta a la OMS a mejorar sistemáticamente las herramientas analógicas y digitales de protección contra el fraude para su uso sobre el terreno en las oficinas en los países, así como a continuar o aumentar los esfuerzos por reforzar una cultura de tolerancia cero.**

---

<sup>1</sup> Véase el documento JIU/REP/2019/6.

28. Por último, el CCEIS recomienda que en los procedimientos y procesos relacionados con la respuesta a la pandemia se establezca un equilibrio adecuado entre perfección y rapidez.

**Sr. Christof Gabriel Maetze (Presidente), Sr. Jayantilal Karia,  
Sr. J. Christopher Mihm**

= = =