
Panorama general de la rendición de cuentas

1. En su 32.ª reunión de octubre de 2020, el Comité de Programa, Presupuesto y Administración del Consejo Ejecutivo tomó nota de un informe que ofrecía un panorama general de alto nivel de la rendición de cuentas institucional de la OMS.¹
2. En el presente informe se ofrece una actualización sobre los progresos realizados desde entonces en el ámbito de la rendición de cuentas institucional. En él se destacan las medidas adoptadas para fortalecer un conjunto de funciones clave de integridad corporativa de la OMS² y los esfuerzos realizados para garantizar un enfoque coherente y holístico de la rendición de cuentas institucional.
3. La pandemia de enfermedad por coronavirus (COVID-19) ha tenido repercusiones significativas en todos los aspectos de la labor de la OMS en los tres niveles de la Organización, incluidas sus funciones de integridad corporativa. La pandemia ha puesto de relieve la necesidad crítica de contar con un marco de rendición de cuentas sólido y flexible que maximice el impacto en los países, garantice la eficiencia, capacite y proteja a los miembros del personal, fomente el aprendizaje institucional, gestione los riesgos, promueva el cumplimiento y defienda los valores fundamentales de la OMS. Los desafíos planteados por la pandemia también han creado oportunidades para revisar las políticas, las prácticas y las normas y procedimientos administrativos de la OMS, incluidos los relacionados con las funciones de integridad corporativa, y para encontrar soluciones innovadoras y armonizadas. A través de las lecciones aprendidas, el objetivo es fortalecer un marco de responsabilidad de la OMS que permita la continuidad de las actividades en tiempos de crisis y preparar a la OMS para posibles conmociones futuras.

ÉNFASIS EN LAS FUNCIONES CLAVE DE INTEGRIDAD CORPORATIVA DE LA OMS

4. **Evaluación.** La política de evaluación de la OMS (2018), que es un marco para el fortalecimiento de la evaluación y el aprendizaje institucional en la OMS,³ orienta la labor de la Oficina de Evaluación y las evaluaciones institucionales y descentralizadas independientes que se realizan. La Oficina de Evaluación sigue aplicando el marco, que tiene seis áreas de acción clave: establecimiento de un entorno propicio y gobernanza; capacidad y recursos para la evaluación; plan de trabajo, ámbito y modalidades

¹ Documento EBPBAC32/3; véase también el documento EB147/2.

² Las funciones de integridad corporativa a que se hace referencia en este informe son: Evaluación; Conformidad, Gestión de Riesgos y Ética; Supervisión Interna; y la Oficina del Ombudsman. Estas funciones se desempeñan conjuntamente con las operaciones institucionales de la OMS, incluidos los recursos humanos. Además, la Oficina del Asesor Jurídico desempeña una función complementaria de asesoramiento en apoyo de la integridad corporativa.

³ A framework for strengthening evaluation and organizational learning in WHO. Ginebra, Organización Mundial de la Salud, 2018 (http://who.int/about/who_reform/documents/framework-strengthening-evaluation-organizational-learning.pdf), consultado el 12 de abril de 2021.

de la evaluación; recomendaciones de la evaluación y respuesta de la Administración; aprendizaje institucional; y comunicación de las actividades de evaluación.

5. La Secretaría tiene el empeño de mantener una sólida cultura de la evaluación con arreglo a la cual las recomendaciones dimanantes de las evaluaciones se apliquen desde la perspectiva del aprendizaje y el perfeccionamiento continuos y las enseñanzas extraídas se utilicen para formular políticas y adoptar decisiones. En cuanto a las recomendaciones de la evaluación, la respuesta de la Administración y el aprendizaje institucional, se está realizando un seguimiento continuo de las conclusiones y recomendaciones de las evaluaciones institucionales y descentralizadas finalizadas¹ con miras a mejorar el desempeño y orientar los procesos decisorios y de planificación importantes. En reconocimiento de la importancia de estas esferas, en julio de 2020 se nombró a un asesor principal para el aprendizaje institucional, con el objetivo de garantizar el seguimiento de la aplicación de las recomendaciones y fortalecer el aprendizaje institucional.

6. Además de su principal plan de trabajo, centrado en la evaluación de la labor de la OMS, la Oficina de Evaluación también colabora con los interlocutores en materia de evaluación de otras entidades y participa en evaluaciones conjuntas en esferas de interés sustantivo y estratégico común. Estas evaluaciones no solo contribuyen a la rendición de cuentas y al aprendizaje estratégico en el conjunto del sistema de las Naciones Unidas, sino que también constituyen un ejemplo del empeño de la OMS por cumplir sus compromisos institucionales de un modo costoeficaz y considerando el sistema en su conjunto, siempre que surja la oportunidad de hacerlo.

7. **Gestión de riesgos y conformidad.** Para alcanzar las ambiciosas metas de la OMS establecidas en el 13.º Programa General de Trabajo 2019-2023, se está desarrollando un enfoque mejorado de gestión de riesgos. Como parte de este enfoque, la Oficina de Conformidad, Gestión de Riesgos y Ética y la red regional de puntos focales de la OMS para la conformidad y la gestión de riesgos aprovecharon la oportunidad que ofrecía la pandemia de COVID-19 para emprender varias actividades de creación de capacidad y concienciación, con miras a seguir potenciando una cultura de gestión de riesgos en la Organización.

8. Como consecuencia de la pandemia y de las actividades e iniciativas puestas en marcha en respuesta a ella, la OMS hace frente a muchos riesgos que pueden repercutir significativamente en su estrategia, reputación o panorama financiero. Además, el papel cada vez más importante que desempeña la OMS en la prestación de servicios complejos en emergencias de salud hace que sea esencial que los funcionarios sean rápidos en la toma de decisiones a todos los niveles. Esto ha aumentado la urgencia de que la Organización defina un marco integral de tolerancia al riesgo, basándose en las lecciones aprendidas en los últimos años. La definición de un marco integral de tolerancia al riesgo debería permitir a los funcionarios de todos los niveles de la Organización comprender los límites dentro de los cuales se espera que actúen, lo que posibilitará una toma de decisiones rápida y una asunción de riesgos fundamentada. La tolerancia al riesgo es un elemento clave de la arquitectura de gestión de riesgos y deberá ser redefinida con el acuerdo y el apoyo activos de la alta dirección. Se ha iniciado el trabajo de base en apoyo de la revisión del marco de tolerancia al riesgo mediante la celebración de debates con el personal directivo superior de nivel regional y de la Sede y un examen del universo de riesgos de la OMS (taxonomía) y la gobernanza conexas.

9. La Secretaría está examinando actualmente su arquitectura mundial de conformidad para garantizar que las lecciones aprendidas se aprovechen de forma eficaz, que las buenas prácticas se apliquen a nivel mundial y que las lagunas se subsanen de forma oportuna. Se espera que este examen sirva de base para

¹ A report on corporate and decentralized evaluations: findings, recommendations, actions and learning, mayo de 2021. Ginebra, Organización Mundial de la Salud, 2021. Estará disponible únicamente en inglés en las páginas web de la Oficina de Evaluación de la OMS (<https://www.who.int/about/what-we-do/evaluation>).

la estrategia mundial de conformidad de la OMS y su marco de tolerancia al riesgo, con el fin de garantizar que los diversos riesgos relacionados con la conformidad derivados de la pandemia de COVID-19 se aborden de forma eficaz y coherente en toda la OMS y lograr con éxito los objetivos en los países.

10. **Ética.** La OMS ha reforzado la prevención de conductas abusivas y la adopción de medidas al respecto mediante su política de prevención y respuesta a conductas abusivas, que abarca el acoso, el acoso sexual, la discriminación y el abuso de autoridad. Esta política, finalizada conjuntamente por la Oficina de Conformidad, Gestión de Riesgos y Ética y el Departamento de Recursos Humanos y Gestión del Talento, desarrolla el proyecto de política sobre acoso sexual elaborado en 2019, al que realizaron aportaciones los departamentos técnicos especializados en áreas conexas, las funciones de la Secretaría en materia de prevención y gestión de conflictos en toda la Organización y las asociaciones del personal de la OMS.

11. La Secretaría sigue plenamente comprometida con un enfoque de tolerancia cero frente a la explotación y el abuso sexuales, y estableció una Comisión Independiente para examinar las denuncias de explotación y abuso sexuales en la República Democrática del Congo durante la respuesta al décimo brote de ebola.

12. La OMS participó activamente a alto nivel en el informe de la misión del Comité Permanente entre Organismos a la República Democrática del Congo, con el fin de reforzar la red de prevención de la explotación y el abuso sexuales en el país, establecer una estrategia a nivel de todo el sistema para prevenir la explotación y el abuso sexuales, y apoyar la red mediante la contratación de un coordinador en Goma.

13. El fortalecimiento de la capacidad de la función de ética en la OMS sigue siendo una de las principales prioridades de la Organización, en consonancia con la decisión EB148(4) (2021) sobre la prevención de la explotación, el abuso y el acoso sexuales. La Secretaría está plenamente comprometida con la aplicación de esta decisión.

14. **Oficina de Servicios de Supervisión Interna.** La Oficina de Servicios de Supervisión Interna proporciona servicios de garantía y asesoramiento independientes y objetivos con el fin de añadir valor y mejorar las operaciones de la Organización como asociado institucional de confianza. Utilizando un enfoque sistemático y disciplinado, ayuda a la Organización a cumplir sus objetivos evaluando y mejorando la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control interno y gobernanza mediante sus evaluaciones de las oficinas de la OMS en los países, las unidades técnicas de la Sede y las oficinas regionales, así como las áreas transversales de interés común. Este enfoque integrado de la garantía está concebido para fomentar la confianza de los donantes y las partes interesadas, señalando las áreas de mayor riesgo residual e informando al respecto a las autoridades, al tiempo que añade valor para mejorar la eficacia operativa e inspirar una cultura de alto desempeño. En este contexto, como parte de su plan de trabajo ágil para 2020, centrado en los riesgos relacionados con la pandemia de COVID-19, la Oficina mejoró el uso que hace de los análisis de datos y realizó tres tareas de asesoramiento, concretamente sobre las prácticas de teletrabajo en la Sede, las contribuciones a título gratuito (en especie) a la respuesta a la COVID-19, y las *Directrices Administrativas para las Oficinas sobre la Pandemia del Nuevo Coronavirus (COVID-19) – Marco para la gestión del personal en la Organización Mundial de la Salud*, con el fin de ayudar a la Administración durante la pandemia de COVID-19.

15. Las principales conclusiones de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna a partir de 2020 sugieren que es necesario realizar esfuerzos transversales más focalizados para mejorar los controles internos en cuestiones sistémicas recurrentes, especialmente en las oficinas en los países ubicadas en entornos operativos difíciles. También es prioritario seguir fortaleciendo el apoyo operacional que proporcionan la Sede y las oficinas regionales a las operaciones en los países, prestándose especial atención a las emergencias, si se quiere lograr un progreso sostenible.

16. En el contexto de la investigación de las denuncias de presuntas faltas de conducta, la Oficina de Servicios de Supervisión Interna ha evaluado sus prácticas, procedimientos y estructura actuales de la función de investigación en comparación con los mejores parámetros de referencia, y ha elaborado un enfoque para aplicar la mejor estructura propuesta. La Oficina está revisando sus políticas y procedimientos y reforzando sus recursos para poder tramitar los casos con más diligencia y hacer justicia a las personas concernidas. La Oficina estableció un plan de acción y una estrategia de transición con opciones para su posterior consideración. En el momento de elaborar el presente informe, este plan había sido aprobado y se estaba trabajando en la aplicación del programa de refuerzo de la función de investigación para proporcionar recursos adicionales acordes con el esfuerzo necesario para tramitar el volumen recurrente de casos, así como una capacidad adicional de refuerzo temporal para hacer frente al retraso en la tramitación de los casos más antiguos, con el objetivo de tramitarlos idealmente en los próximos 12 meses.

17. **Oficina del Ombudsman y Servicios de Mediación.** El Ombudsman es el principal pilar para la resolución informal de diferencias en la OMS. Su función principal es ayudar al personal a abordar las preocupaciones relacionadas con el trabajo a través de medios informales, con el fin de prevenir los conflictos y proporcionar medios alternativos para resolver los problemas. Además, el Ombudsman: vigila las tendencias en apoyo de la detección temprana de problemas potencialmente importantes y proporciona información al personal directivo superior; apoya la adopción de medidas preventivas; y fomenta una cultura en el lugar de trabajo que defiende los valores fundamentales de la OMS, en particular un entorno de trabajo respetuoso.

18. Una de las prioridades de la Oficina del Ombudsman y Servicios de Mediación ha sido mejorar los esfuerzos para ampliar el uso de la resolución informal de diferencias en toda la OMS. Para ello, la Oficina ha procurado:

- a) entablar contacto con los miembros del personal, ya sea individualmente, a través de sus equipos o departamentos o en el contexto de los programas de orientación inicial, para recordarles la importancia de abordar las cuestiones disfuncionales o el entorno de trabajo general en el nivel adecuado, incluso con la ayuda del Ombudsman, antes de que el problema se agrave;
- b) consultar y coordinarse regularmente con otros servicios de apoyo, como Recursos Humanos y Gestión del Talento, Salud y Bienestar del Personal, Conformidad, Gestión de Riesgos y Ética, y las asociaciones del personal de la OMS, con el fin de abordar las cuestiones que preocupan y compartir información;
- c) proporcionar información al personal directivo superior sobre las tendencias y las cuestiones sistémicas como parte de su labor ordinaria; y
- d) reforzar la cooperación con los mediadores regionales para garantizar la igualdad de acceso a la resolución informal de problemas y la aplicación de normas profesionales similares en toda la OMS, con miras a reforzar la red de mediadores de la OMS.

19. Como se expone en el último informe del Ombudsman al Consejo Ejecutivo,¹ la pandemia de COVID-19 ha cambiado las formas de trabajar de la Organización, lo que ha supuesto nuevos retos en los esfuerzos por garantizar un entorno de trabajo propicio y respetuoso. La Oficina del Ombudsman y Servicios de Mediación ha tratado de hacer frente a esos retos mediante:

¹ Documento EB148/INF./2.

- a) el establecimiento de un contacto más proactivo con el personal a través de seminarios web y presentaciones a los equipos y departamentos, con el fin de evaluar los problemas actuales y debatir las posibles opciones para abordarlos;
- b) la colaboración estrecha con otros servicios de apoyo, en particular con Salud y Bienestar del Personal, para abordar los posibles problemas desde el principio, haciendo especial hincapié en el impacto de la situación actual en la salud mental del personal;
- c) la transmisión a la Administración de las cuestiones preocupantes, destacando la importancia de una comunicación abierta y basada en la confianza durante este difícil periodo; y
- d) la inversión de mayores esfuerzos en interactuar con los homólogos regionales de la Oficina del Ombudsman y Servicios de Mediación, sobre todo en lo que respecta a los problemas sistémicos identificados en todos los ámbitos como resultado de la pandemia.

REALIZACIÓN DE LA VISIÓN DE RENDICIÓN DE CUENTAS 2.0

20. Como se señaló en el panorama general de la rendición de cuentas presentado a la 32.^a reunión del Comité de Programa, Presupuesto y Administración del Consejo Ejecutivo,¹ la OMS encargó una evaluación externa e independiente de sus funciones de integridad corporativa para la formulación de recomendaciones sobre la mejor manera en que esas funciones podrían interactuar para maximizar el impacto y la eficiencia generales. En su informe a la 33.^a reunión del Comité de Programa, Presupuesto y Administración del Consejo Ejecutivo, el Comité Consultivo de Expertos Independientes en materia de Supervisión de la OMS expresó su apoyo a ese examen estructurado como una continuación lógica de la labor emprendida a través de la agenda de transformación de la OMS.²

21. La Secretaría está estudiando las conclusiones de la evaluación externa para determinar las oportunidades de armonizar mejor los procesos y la colaboración en todas las funciones de integridad corporativa de la OMS. Además, se han completado o se están iniciando exámenes en profundidad de todas estas funciones, en particular mediante estudios sobre las mejores prácticas. En las reuniones periódicas de los directores de las funciones de rendición de cuentas de la OMS se está llevando a cabo sistemáticamente un examen a fondo de las cuestiones temáticas y transversales y se está haciendo un seguimiento de las recomendaciones de los exámenes finalizados y en curso. También se ha prestado especial atención a la puesta en marcha de la nueva política de la OMS para prevenir y abordar las conductas abusivas (*Preventing and addressing abusive conduct – Policy and procedures concerning harassment, sexual harassment, discrimination, and abuse of authority*).

22. Varias iniciativas en el marco de la agenda de transformación de la OMS también están abordando los elementos facilitadores más amplios (a nivel de sistema) necesarios para apoyar la realización de un modelo y una cultura de rendición de cuentas mejorados en la OMS. A continuación se citan algunos ejemplos.

- a) En consonancia con el objetivo de transformación de garantizar que la OMS esté plenamente centrada y alineada para lograr un impacto medible, se está trabajando para inculcar una cultura mejorada de rendición de cuentas por los resultados. Esto se refleja en los pactos establecidos con el equipo directivo de la OMS, en las nuevas delegaciones de autoridad y en la

¹ Documento EBPBAC32/3.

² Documento EBPBAC33/2.

vinculación directa de los objetivos de todos los funcionarios a los productos del presupuesto por programas (a través del Sistema de Gestión y Desarrollo del Desempeño).

b) Las mejoras en el proceso de gestión del rendimiento de la OMS están ayudando a reforzar los valores y la cultura necesarios para garantizar un entorno seguro y propicio para el personal de la OMS. Esto, junto con la ampliación de la formación en materia de liderazgo y gestión, está dotando a los supervisores directos en la OMS de los conocimientos y las prácticas necesarios para apoyar a sus funcionarios de manera que estén alineados con estos valores.

c) Las nuevas herramientas y plataformas puestas en marcha para facilitar las formas de trabajo, como las plataformas de flujo de trabajo electrónico y de firma electrónica, están simplificando y agilizando muchos de los principales procesos operativos y administrativos de la OMS. También están proporcionando una mayor transparencia y trazabilidad en los controles internos de los procesos de aprobación.

d) Las iniciativas inspiradas en el personal y promovidas en el marco de la agenda de transformación, como el evento «Del dicho al hecho» y las iniciativas relativas al respeto en el lugar de trabajo, están ayudando a poner en práctica la Carta de Valores de la OMS y a crear un entorno de trabajo más colaborativo y respetuoso.

e) La recién creada unidad de diversidad, equidad e inclusión está abordando una serie de aspectos que conducen a la discriminación y la exclusión (como el género, la raza, la discapacidad, la orientación sexual, el nivel de educación y la edad) y está trabajando para garantizar que los miembros del personal de la OMS se sientan bienvenidos, tengan un sentimiento de pertenencia y sean tratados con respeto.

23. Todos los retos señalados en el panorama general de la rendición de cuentas presentado al Comité en su 32.^a reunión¹ siguen siendo relevantes hoy en día y deben ser abordados si se quiere alcanzar la audaz visión de la rendición de cuentas 2.0. Las cuestiones clave que deben abordarse son las siguientes:

a) la incorporación de un enfoque armonizado de la gestión de riesgos, la conformidad y la garantía en los tres niveles de la Organización para lograr mejoras sostenibles en áreas con problemas sistémicos recurrentes;

b) la integración de controles internos eficaces en el diseño de procesos operacionales optimizados como parte del nuevo proyecto de planificación de recursos institucionales;

c) el fortalecimiento continuo de la función de evaluación en los tres niveles de la Organización, que se basará en un estudio sobre las mejores prácticas y en un marco de evaluaciones descentralizadas que se está elaborando actualmente;

d) la creación de una cultura institucional abierta y transparente en la que los colegas se sientan libres de expresar sus preocupaciones, abordar cuestiones disfuncionales o participar en los esfuerzos de resolución de problemas sin temor a represalias;

e) una mejor alineación de los esfuerzos y las prácticas con miras a la resolución informal de diferencias en toda la Organización; y

¹ Documento EBPBAC32/3.

f) el diseño y la aplicación de los mejores modelos de servicios de apoyo administrativo sobre el terreno para operaciones de emergencia.

24. La pandemia de COVID-19 ha cambiado para siempre la salud pública mundial, lo que a su vez está brindando la oportunidad de impulsar un cambio en los métodos de trabajo de la OMS. Las funciones de integridad corporativa de la OMS se están adaptando a esta nueva realidad para garantizar que la Organización esté en condiciones de cumplir sus objetivos. Ahora es el momento de aprovechar estos cambios para establecer las mejores normas y enfoques de la responsabilidad institucional de la OMS en los tres niveles de la Organización.

INTERVENCIÓN DEL COMITÉ DE PROGRAMA, PRESUPUESTO Y ADMINISTRACIÓN

25. Se invita al Comité a que tome nota del informe.

= = =