



# ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD

CONSEJO EJECUTIVO  
105ª reunión  
Punto 6 del orden del día provisional

EB105/17  
1 de diciembre de 1999

## Aplicación de las resoluciones relativas al presupuesto

### Resoluciones EB103.R6 y WHA52.20

#### Informe de la Secretaría

1. En su 103ª reunión, el Consejo Ejecutivo adoptó la resolución EB103.R6, sobre la presentación del presupuesto y el proceso presupuestario. A los párrafos dispositivos que se relacionaban con el examen del presupuesto por programas en la 52ª Asamblea Mundial de la Salud se respondió en un documento de información, publicado con la signatura A52/INF.DOC./2. Además, en la resolución se pedía que se proporcionara información al Consejo Ejecutivo en su 105ª reunión, lo que se hace en el presente documento.
2. Por otra parte, la 52ª Asamblea Mundial de la Salud adoptó la resolución WHA52.20, en la que pidió a la Directora General, entre otras cosas, que informara al Consejo sobre el 2% al 3% de economías por aumento de la eficiencia identificado en toda la Organización con objeto de reasignarlo a los programas de alta prioridad.
3. A estas dos resoluciones se responde como sigue:
  - Parte 1 «un plan integrado de vigilancia, evaluación y notificación de los resultados a los órganos deliberantes» (resolución EB103.R6) y
  - Parte 2 «un plan de economías por aumento de la eficiencia» (EB103.R6)  
«nuevas economías, del orden del 2% al 3%, por aumento de la eficiencia en toda la Organización» (WHA52.20), en el presente documento.
  - Parte 3 «la función de la OMS en su colaboración con asociados específicos para movilizar el apoyo mundial» (EB103.R6), en el documento EB105.17 Add.1, y
  - Parte 4 «una evaluación de las nuevas Unidades de Apoyo Administrativo, comparando sus resultados con los del sistema precedente» (EB103.R6), en el documento EB105.17 Add.2.

## **PARTE 1: «un plan integrado de vigilancia, evaluación y notificación de los resultados a los órganos deliberantes» (resolución EB103.R6)**

### **Ejecución y vigilancia de los programas**

4. En 1995, el Consejo Ejecutivo, en la resolución EB95.R4, aprobó el concepto de presupuestación estratégica, en el entendimiento de que se prepararían planes de acción detallados en fechas más próximas al momento de la ejecución. Tras un examen a finales de 1998 del estado de la planificación y la vigilancia de las operaciones, se reconoció que existían varias deficiencias. Por una parte, no todos los programas ultimaban los planes de acción, y los que se ultimaban con frecuencia no eran homogéneos. Por otra, muchos planes eran demasiado pormenorizados y no daban un panorama general de los resultados. Esta situación se debía principalmente a la falta de procesos y normas de trabajo en común entre los programas de la Sede, y entre las oficinas regionales y la Sede.

5. Además, la presupuestación por programas había sido antes una actividad en gran medida aislada, a la que los programas técnicos prestaban escasa atención durante la ejecución. En ese contexto, los programas de trabajo detallados no se vinculaban normalmente a los compromisos y las declaraciones de intenciones del presupuesto por programas.

6. En vista de estos problemas, en 1999 se han elaborado, con carácter prioritario, normas y procedimientos de trabajo normalizados para la ejecución y vigilancia de los programas. Como resultado de amplias consultas dentro de la OMS a nivel regional y mundial, a partir de enero del año 2000:

- habrá planes de trabajo operacionales en todos los grupos orgánicos y regiones;
- los planes de trabajo estarán vinculados con los resultados previstos en el presupuesto por programas para 2000-2001;
- un conjunto mínimo común de datos, con inclusión de puntos de referencia y de indicadores del rendimiento, será de uso obligatorio para garantizar la coherencia y la compartición en toda la Organización;
- el sistema de gestión de las actividades (AMS) será la base para preparar y vigilar los planes de trabajo. Su uso es obligatorio en la Sede. En los casos en los que no se disponga del AMS, las oficinas regionales velarán por que los planes de trabajo basados en el conjunto mínimo de datos sean asequibles en toda la Organización;
- los progresos efectuados en el logro de los resultados previstos se vigilarán continuamente desde los puntos de vista técnico y financiero. A intervalos de seis meses se prepararán informes de vigilancia para los Directores Regionales y los Directores Ejecutivos.

7. Un modelo de informe de vigilancia respecto de los resultados previstos para 2000-2001, basado en el conjunto mínimo común de datos, está a disposición de los miembros del Consejo que lo soliciten. Todos los grupos orgánicos y regiones producirán informes de ese tipo para el bienio.

8. Un rasgo importante del nuevo sistema de vigilancia será la correlación de los gastos con los resultados previstos, un principio clave de la presupuestación basada en los resultados. A partir de enero del año 2000, todos los documentos de obligación deberán llevar un código AMS para que se acepte su tramitación, con lo cual la OMS podrá, por primera vez, rendir cuentas sistemáticamente de sus transacciones financieras en términos de resultados y productos de los programas. A más largo

plazo, éste es también un requisito previo con vistas a establecer, para 2002-2003, un proceso de planificación integrado que tenga en cuenta los recursos totales y los asigne de manera óptima para cumplir la misión de la Organización.

## **Evaluación**

9. La OMS examina y evalúa su programa de diversas maneras, como la labor de auditoría y supervisión, la preparación de informes financieros, el examen de los planes operacionales mediante un mecanismo de vigilancia regular, las evaluaciones internas de los programas, y las evaluaciones internas y externas de los proyectos especiales, de determinados departamentos y de los programas regionales.

10. En el documento A52/INF.DOC./2 figuran ejemplos de esos estudios y evaluaciones respecto de varios programas de la Sede. Hasta la fecha, sin embargo, no se ha realizado una evaluación global del desempeño a nivel de toda la Organización.

11. Habiendo cumplido la primera prioridad relacionada con la planificación operacional para el bienio 2000-2001 según se indica más arriba, el siguiente paso será, pues, desarrollar un sistema unificado de evaluación de los programas, firmemente anclado en el ciclo global de planificación, programación y presupuestación de la Organización. Se ha iniciado un proyecto con vistas a desarrollar un sistema de ese tipo.

### **Plan propuesto para la evaluación en el año 2000**

12. Entretanto, y con el fin de que algunos programas se evalúen sistemáticamente durante el año 2000, la Directora General ha decidido que el próximo año se realicen evaluaciones en profundidad en los siguientes sectores: la inmunización contra la poliomielitis, la lucha integrada contra las enfermedades de la infancia y el proceso de presupuestación estratégica y planificación operacional.

13. Habiendo examinado el tiempo y el costo que entrañan, se propone que las evaluaciones de la inmunización contra la poliomielitis y la lucha integrada contra las enfermedades de la infancia se realicen juntas. Además, mientras no esté terminado el sistema unificado de evaluación de los programas, que deberá orientar sobre el tipo y la naturaleza de las evaluaciones futuras (p. ej., externas o internas), los miembros de los equipos de evaluación procederán tanto de dentro como de fuera de la Organización.

### **PARTE 2: «un plan de economías por aumento de la eficiencia» (EB103.R6) «nuevas economías, del orden del 2% al 3%, por aumento de la eficiencia en toda la Organización» (WHA52.20)**

#### **Plan de economías por aumento de la eficiencia**

14. Tras la adopción de la resolución EB103.R6, en la que se pedía «un plan de economías por aumento de la eficiencia en los costos no programáticos», en varias esferas administrativas de la Sede se iniciaron exámenes de la gestión en relación con el uso eficiente de los recursos. Realizados por empresas consultoras externas y por personal interno, esos exámenes supusieron para la Organización, en 1999, una inversión directa de aproximadamente US\$ 460 000, que en su mayor parte se financiaron con cargo al Fondo de Renovación de la Directora General. Además, los costos indirectos en términos de tiempo de trabajo del personal se han estimado, por lo bajo, en un total de tres años-hombre. A continuación se expone el estado de los diversos exámenes.

15. **Servicio global de adquisiciones.** La empresa consultora Deloitte Consulting terminó en octubre de 1999 un examen de la función global de adquisición de la OMS en la Sede, de las adquisiciones en las seis oficinas regionales, y de los servicios de adquisición prestados al CIIC, al ONUSIDA y al Programa de Lucha contra la Oncocercosis en África Occidental. El volumen total de las adquisiciones, inclusive con destino a la Oficina Regional para las Américas, ha fluctuado en los últimos años en torno a US\$ 300 millones por bienio. Como resultado del examen se recomendó que la función global de adquisición se mantuviera en la Sede por el momento, dejando abierta la posibilidad de una transferencia a más largo plazo; que se adoptara un enfoque estratégico del proceso de adquisición, delegando al mismo tiempo lo referente a los suministros de ciertos productos; que la unidad en la Sede se reestructurara y se reforzara con la tecnología y la información para la gestión disponibles; y que se confiriera a las regiones mayores facultades de compra en el contexto de los acuerdos de adquisición globales. La aplicación de esas recomendaciones podría, a la larga, permitir ahorrar hasta 19 de los 34 puestos de la Sede, y conducir a unas economías de costos sustanciales para los Estados Miembros gracias a unos acuerdos de precios más favorables. El examen abarcó consultas en la Sede y visitas a las Oficinas Regionales para Europa, Asia Sudoriental y el Pacífico Occidental, así como al UNICEF y a la Oficina de Servicios Interinstitucionales de Adquisición en Copenhague.

16. **Participación de la OMS en el Servicio Médico Común.** Un consultor externo comenzó a finales de noviembre de 1999 un examen de la participación de la OMS en el Servicio Médico Común de las Naciones Unidas y los organismos especializados en Ginebra. Se examinarán las necesidades de servicios médicos y de salud ocupacional en la sede de la OMS y en las oficinas regionales, con vistas a la prestación de esos servicios en el próximo decenio. Un objetivo fundamental es velar por que la OMS, administradora del Servicio, obtenga el máximo rendimiento de su inversión en él: en 1998-1999, la OMS aportó el 21% del presupuesto del Servicio, que ascendió a US\$ 7,82 millones.

17. **Seguro de enfermedad del personal.** Una organización externa inició a comienzos de diciembre de 1999 un examen del seguro de enfermedad del personal de la OMS, que actualmente abarca a unos 21 500 funcionarios en activo y jubilados, con las personas a su cargo, distribuidos por todo el mundo. Entre otros objetivos, el examen se propone determinar las oportunidades de ajustar el plan a las aspiraciones y las necesidades futuras de sus participantes y de la Organización, promoviendo al mismo tiempo las prácticas óptimas y la contención de los costos. Se examinará asimismo cualquier oportunidad de racionalizar aún más la administración interna del plan o de delegar o trasladar a otro lugar algunos de sus componentes.

18. **Procedimientos de presentación de reclamaciones en la Sede y a nivel regional.** Un miembro del personal está realizando un examen de los procedimientos de presentación de reclamaciones y de apelación existentes actualmente en la OMS. Estos procedimientos abarcan las juntas de encuesta y apelación de la Sede y las regiones, los mediadores, y el Grupo de examen de reclamaciones por hostigamiento sexual. Se están estudiando las prácticas vigentes en otras organizaciones, y se espera que las recomendaciones que se formulen permitan racionalizar los procedimientos.

19. **Composición de las plantillas de personal administrativo/de secretaría y profesional en la Sede.** Un miembro del personal ha prácticamente terminado un examen de la asignación y el uso de los recursos administrativos/de secretaría en la Sede. Los resultados indican que hay posibilidades de reducir la plantilla total de personal de secretaría (con ayuda del proceso de separación por acuerdo mutuo), de aumentar la productividad y el trabajo en equipo del personal de secretaría y profesional, y de mejorar la disponibilidad y el uso de información para vigilar la plantilla. Los resultados se basaron en cuestionarios y análisis de la plantilla, en extensas entrevistas y consultas con personal de secretaría y profesional, y en las pautas aplicadas por otras organizaciones de los sectores público y privado.

20. **Racionalización de las prácticas relativas a las publicaciones en la Sede.** Un equipo interno de la OMS realizó en 1999 un examen de las políticas y procedimientos relativos a las publicaciones en la Sede. Un informe preliminar confirmó la necesidad de una política de publicaciones clara y detectó una serie de problemas específicos en el establecimiento de prioridades y en el control de los costos y de la calidad. Se estableció un grupo de gestión de la información con el cometido de formular una estrategia de información sanitaria de la OMS que genere oportunidades concretas de economizar costos en 2000-2001, y de supervisar su aplicación.

21. **Examen de las prácticas de trabajo de la OMS.** En agosto de 1999 se contrató a un consultor externo para que ayudara a realizar un estudio de viabilidad de la sustitución de los sistemas administrativos básicos de la OMS. Los sistemas actualmente utilizados no permitirán satisfacer las necesidades futuras y carecen de la flexibilidad requerida para hacer frente a la evolución de las necesidades. El estudio de viabilidad se concentra en las posibilidades de la Organización de introducir prácticas óptimas y una mayor eficiencia administrativa, apoyando al mismo tiempo el objetivo de funcionar como «una sola OMS».

### Identificación de nuevas economías por aumento de la eficiencia

22. Además de los antedichos exámenes que se emprendieron atendiendo a la resolución EB103.R6, se estableció un grupo de trabajo especial, en respuesta a la resolución WHA52.20, para identificar nuevas economías por aumento de la eficiencia, del orden de un 2% a un 3%, lo que representa una meta de alrededor de US\$ 53,9 millones respecto de las oficinas regionales y de la Sede en las esferas señaladas en el cuadro que figura a continuación.

### MEDIDAS DE AUMENTO DE LA EFICIENCIA EN LA SEDE Y EN LAS OFICINAS REGIONALES (millones de US\$) (Situación al 10 de noviembre de 1999)

Posibles economías en 2000-2001	Sede	Oficinas regionales	Total	Porcentaje del total del presupuesto ordinario
Viajes	2,9	9,9	12,8	23,3
Combinación de personal profesional y de servicios generales	2,0	0,4	2,4	3,0
Adquisiciones	1,8	11,2	13,0	17,8
Becas y licencias de estudio	0,0	11,0	11,0	22,0
Programas en los países	0,0	1,5	1,5	0,5
Reestructuración de los servicios de traducción	0,4	-	0,4	6,7 <sup>a</sup>
Publicaciones y documentos	4,0	-	4,0	11,4 <sup>a</sup>
Fusiones, traslados y elementos diversos	2,8	-	2,8	-
<b>Total parcial</b>	13,9	34,0	47,9	-
Separaciones por mutuo acuerdo	6,0	-	6,0	-
<b>TOTAL</b>	19,9	34,0	53,9	-

<sup>a</sup> En la Sede solamente.

23. Aproximadamente la mitad del total de US\$ 53,9 millones deberá aplicarse a los aumentos de costos previstos, por valor de US\$ 25,3 millones, durante el bienio 2000-2001 a nivel mundial, regional y de país.<sup>1</sup> Sin embargo, los restantes US\$ 28,6 millones superan el nivel solicitado (del 2% al 3%) de economías por aumento de la eficiencia.

24. Las misiones diplomáticas en Ginebra han sido regularmente informadas de los progresos realizados a este respecto. Cabe señalar que la meta de US\$ 53,9 millones representa las economías por aumento de la eficiencia conocidas en el momento de preparar el presente documento, y es, por lo tanto, provisional. La cifra se ajustará cuando se conozca el efecto total de las separaciones por mutuo acuerdo.

25. En lo que respecta a las economías en el sector de los viajes, se ha examinado también la política del pago de dietas a los miembros del Consejo Ejecutivo. De conformidad con la resolución WHA22.5 (1969), los miembros del Consejo reciben un incremento del 40% respecto de la dieta estándar, más otros US\$ 3 por día.

26. La práctica de permitir a los funcionarios de categoría superior de la OMS solicitar un incremento de las dietas se suprimió hace tres años, y ahora se propone que, como medida de aumento de la eficiencia en relación con los viajes, se suprima también ese incremento para los miembros del Consejo. Ello generará un ahorro de aproximadamente US\$ 50 000 por bienio, además de aumentos de la eficiencia por la simplificación de los procedimientos administrativos.

27. Tras celebrar consultas con los Directores Regionales, la Directora General ha decidido que aproximadamente US\$ 15 millones (el 50% de las economías por aumento de la eficiencia identificadas)<sup>2</sup> se canalizarán, en primera instancia, hacia las siete prioridades siguientes: la seguridad de los productos sanguíneos, la salud mental, la reducción de los riesgos del embarazo, el fortalecimiento de los sistemas de salud, la inocuidad de los alimentos, las enfermedades no transmisibles y la inversión para el cambio.

28. La transferencia de las economías por aumento de la eficiencia se efectuará proporcionalmente desde la Sede y las oficinas regionales según criterios previamente determinados. A partir de febrero del año 2000 habrá un sistema de vigilancia en toda la Organización, que permitirá seguir de cerca los gastos efectivos a lo largo de 2000-2001 en todas las esferas de intervención arriba mencionadas, relacionándolas con los datos de referencia de 1996/1997 y 1998/1999. El sistema abarcará criterios e indicadores no monetarios, y permitirá preparar posteriormente un informe completo sobre el tema, que se presentará al Consejo Ejecutivo, de conformidad con lo dispuesto en el párrafo 5 de la resolución WHA52.20.

= = =

---

<sup>1</sup> Véase el documento A52/INF.DOC./8.

<sup>2</sup> El destino del restante 50% se decidirá más adelante.