



ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD

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

EB105/17 Add.2
17 de enero de 2000

Aplicación de las resoluciones relativas al presupuesto

Resoluciones EB103.R6 y WHA52.20

Informe de la Oficina de Auditoría Interna y Supervisión

PARTE 4: «proporcionar una evaluación de las nuevas Unidades de Apoyo Administrativo, comparando sus resultados con los del sistema precedente» (resolución EB103.R6)

ANTECEDENTES

1. A petición de la administración, la Oficina de Auditoría Interna y Supervisión dirigió la evaluación de las Unidades de Apoyo Administrativo (MSU) para velar por la objetividad y la independencia. El proyecto fue una actividad conjunta del grupo orgánico Administración General, una firma consultora exterior y la Oficina, que supervisó el trabajo y es la autoridad en lo referente al informe.¹
2. La Oficina seleccionó de forma independiente a Arthur Andersen Business Consulting para que efectuara un análisis cuantitativo y cualitativo. El comité de contratos confirmó la selección siguiendo el procedimiento establecido.
3. En la evaluación se determinaron la eficacia, la eficiencia y la economía de las Unidades de Apoyo Administrativo en comparación con el anterior sistema centralizado. Se efectuaron un examen de las repercusiones de costos de la nueva estructura, un análisis cuantitativo de los indicadores comunes de desempeño y una evaluación previa cualitativa.
4. Para cumplir con la petición del Consejo Ejecutivo, la evaluación debió comenzar cuando las MSU sólo tenían seis meses de funcionamiento. La brevedad del periodo sobre el cual se disponía de datos no permitió hacer una comparación y un análisis válidos basados en pruebas. El control fragmentado de determinadas actividades por parte de las MSU dificultó aún más la comparación con el enfoque centralizado.

¹ El informe completo, en inglés únicamente, está a disposición de los interesados que lo soliciten.

REPERCUSIONES EN LOS COSTOS

5. La Oficina examinó las repercusiones del establecimiento de las MSU en los costos y verificó la información suministrada anteriormente por la Secretaría, según la cual no se habían generado pérdidas ni ganancias para el presupuesto ordinario y la administración general de la OMS (documento EB103/INF.DOC./1).

6. La Oficina está de acuerdo con la información expuesta en el presente documento y considera que describe fielmente los efectos en el presupuesto ordinario. La Oficina cree además que la información sería incompleta si no se indicaran las repercusiones del orden de unos US\$ 3,3 millones con cargo a otros fondos, principalmente como resultado de la creación de puestos de gestión en las MSU. Sin embargo, la Oficina está convencida de que esa suma ha quedado compensada por otras economías en los gastos de administración general y que el establecimiento de las MSU no ha influido en el costo total.

ANÁLISIS CUANTITATIVO: EXAMEN DEL DESEMPEÑO

7. El grupo orgánico Administración General elaboró 20 mediciones específicas del desempeño con plazos determinados para seguir de cerca los progresos realizados. A los efectos de la evaluación se seleccionaron seis indicadores y se recogieron datos durante un periodo de tres meses. También se identificaron datos comparativos de bienios anteriores. Los seis indicadores representan principalmente una medición del tiempo necesario para procesar transacciones específicas relacionadas con gastos y personal y no tienen por objeto evaluar los costos ni la calidad de los servicios prestados.

8. Los datos obtenidos sobre el desempeño no abarcan todas las responsabilidades y objetivos asignados a las MSU, y no se evaluaron las variaciones estacionales o de otra índole en el volumen de trabajo. Por consiguiente, estos resultados se deben considerar meramente como indicaciones iniciales del desempeño de las MSU.

9. El análisis de los datos recogidos mostró que todos los indicadores relacionados con la tramitación de diversos contratos y de las autorizaciones de viaje se hallaban dentro de los plazos establecidos, al igual que la contratación de personal nuevo. Sin embargo, la tramitación de las prórrogas de contrato y las funciones relacionadas con la clasificación de los puestos se retrasaron más allá de los plazos previstos.

10. Una comparación del número de días necesarios para efectuar trámites con los correspondientes al bienio anterior mostró una mejora sustancial de todos los indicadores.

11. Aunque los resultados generales revelaron una tendencia positiva, había diferencias significativas entre las distintas MSU y dentro de cada una de ellas en relación con los diversos indicadores del desempeño. Las variaciones más significativas se detectaron en las actividades de administración de personal.

ANÁLISIS CUALITATIVO: EXAMEN DE LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES

12. En general, los clientes de las MSU se congratulaban de los objetivos del nuevo sistema pero expresaron alguna insatisfacción respecto del cumplimiento actual de las funciones de apoyo.

13. El personal que trabaja tanto en los programas técnicos como en las actividades transversales destacó las mejoras sustanciales resultantes de la estructura de las MSU. Específicamente, los clientes apreciaron la orientación de las MSU hacia la prestación de servicios, así como el asesoramiento y las soluciones que facilitan de forma personalizada. Además, consideraban que los esfuerzos de normalización y comunicación de los procedimientos estaban mejorando el nivel de los servicios prestados.

14. Sin embargo, algunos directores de departamento expresaron cierta insatisfacción y no veían el valor añadido de ciertas actividades en el marco de la estructura de las MSU. Por ejemplo, se identificó una actitud general que sugería que las MSU no entendían las necesidades ni las expectativas específicas de los programas técnicos. Se expresó preocupación por la falta de coherencia en el desempeño de algunas MSU. Además, se manifestó un descontento general frente a un exceso de controles en lugar de una orientación hacia la prestación de servicios, y decepción por la falta de adelantos realizados hacia la simplificación de los procedimientos.

ANÁLISIS CUALITATIVO: EXAMEN OPERACIONAL

15. Debido al alcance limitado de los indicadores de desempeño, es necesario seguir analizando las actividades de las MSU para llegar a una evaluación más completa de la eficacia del nuevo modelo. En el examen operacional se abordaron esferas que influían en la eficacia de la reorganización, por ejemplo la estrategia de traspaso de competencias, la estructura actual de responsabilización y rendimiento de cuentas y los procedimientos revisados.

16. En contraposición con las mejoras esbozadas en el examen del desempeño, el examen operacional reveló deficiencias en la manera en que las MSU se habían establecido y seguían funcionando. Se identificaron los siguientes problemas principales:

- **Estrategia de traspaso de competencias.** Aunque el traspaso de competencias ha modificado la estructura orgánica, no se ha dado mayor poder de decisión a los funcionarios directivos. La aproximación física de las funciones de administración a los clientes puede mejorar el desempeño, pero se podrían conseguir mejoras más importantes si se revisara el marco general.
- **El valor añadido de las MSU.** Los programas técnicos no han observado claramente un valor añadido como resultado de la introducción del concepto de las MSU. Sigue habiendo conflictos de equilibrio entre las funciones de control, que las MSU consideran como una responsabilidad decisiva, y la agilización de los trámites, deseada por los programas.
- **Responsabilización y rendimiento de cuentas.** En la aplicación del concepto de las MSU no se identificaron claramente líneas de responsabilización y rendimiento de cuentas dentro de la Organización. Aunque las MSU dependen claramente de los directores ejecutivos, poco se ha hecho para definir la manera en que también puedan rendir eficazmente cuentas a las diversas unidades de acuerdo con las funciones que desempeñan.
- **Expectativas de los programas técnicos.** El marco actual no garantiza que las expectativas y necesidades de apoyo de los programas técnicos atendidos se identifiquen y satisfagan eficazmente.
- **Procedimientos de trabajo.** No se ha efectuado un examen sistemático de los procedimientos para ajustarlos al nuevo marco y a las necesidades de los clientes. En muchos casos

se siguen caracterizando por el control y la complejidad, la falta de fluidez de las actividades y la duplicación de tareas.

- **Sistemas de información no ajustados a las necesidades de la estructura descentralizada.** Se idearon grandes sistemas de información para satisfacer las necesidades de la estructura anterior. Aunque dichos sistemas están sujetos a una revisión activa, no responden aún a las necesidades del nuevo marco orgánico.

AUTOEVALUACIÓN DE CONTROL

17. Complementariamente con la evaluación, la Oficina guió a cada MSU a través de una autoevaluación en la que se examinó la estructura de controles internos necesaria para alcanzar los objetivos de las respectivas MSU. Los resultados del ejercicio revelaron varias deficiencias, algunas de las cuales eran comunes a muchas MSU y tenían repercusiones mundiales. En el examen operacional efectuado durante la evaluación se confirmaron algunas de esas deficiencias. La Secretaría ha comenzado a adoptar medidas correctivas en todos los niveles y la Oficina proseguirá las consultas relativas al proyecto hasta que éste se haya acabado.

CONCLUSIONES

18. Los resultados de los análisis cuantitativo y cualitativo indican que el traspaso de competencias referentes a determinadas funciones de apoyo es una estrategia viable. La prestación de servicios en general ha mejorado, con algunas excepciones, en comparación con los objetivos y el desempeño del sistema anterior. Los departamentos atendidos encomiaron los objetivos del nuevo sistema pero no llegaban a ver en todos los casos el valor añadido por éste. Sin embargo, será necesario corregir las deficiencias puestas de manifiesto por el examen operacional. Esta evaluación se debe considerar como parte integrante de un proceso de mejoramiento continuo.

= = =