



# ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD

CONSEJO EJECUTIVO  
109ª reunión  
Punto 7.3 del orden del día provisional

EB109/30  
17 de diciembre de 2001

---

## Informes de la Dependencia Común de Inspección

### Examen de la gestión y la administración de la Organización Mundial de la Salud

1. La Directora General tiene el honor de transmitir a la 109ª reunión del Consejo Ejecutivo el informe adjunto de la Dependencia Común de Inspección, que trata específicamente la gestión y la administración de la Organización Mundial de la Salud (JIU/REP/2001/5).
2. En el marco de una serie de exámenes del funcionamiento de los organismos especializados del sistema de las Naciones Unidas,<sup>1</sup> la Dependencia Común de Inspección había incluido en un principio el «Examen de la gestión y la administración de la Organización Mundial de la Salud» en su programa de trabajo para 1998-1999. Posteriormente, el examen se trasladó al programa de trabajo de la DCI para 2000, a fin de que se pudieran evaluar mejor algunas de las reformas en curso iniciadas por la Directora General.
3. Los inspectores realizaron el examen de la OMS durante el periodo comprendido entre julio de 2000 y mayo de 2001. El programa del examen comprendía visitas a todas las oficinas regionales, salvo la Oficina Regional para Asia Sudoriental y cuatro oficinas de país.<sup>2</sup> Los inspectores también tuvieron la ocasión de reunirse con la Directora General y otros altos funcionarios de la OMS.
4. Las recomendaciones tienen una buena acogida general porque son a la vez pertinentes y aplicables. Se requieren aclaraciones acerca de unas pocas áreas habida cuenta de que constitucionalmente, históricamente y culturalmente, la OMS es una organización muy descentralizada.
5. Además, algunas áreas del proceso de reforma en curso en la OMS, en particular la reforma de los recursos humanos, tardarán años en aplicarse acabadamente. En consecuencia, en esta fase precoz es difícil evaluar correctamente las repercusiones de las recomendaciones conexas.
6. En el anexo se presenta un resumen de las principales constataciones, conclusiones y recomendaciones del informe, junto con las observaciones de la Secretaría al respecto. El resumen se preparó de conformidad con el acuerdo OMS/DCI sobre los procedimientos de seguimiento mencionados más arriba.

---

<sup>1</sup> Otros exámenes de la misma serie se refieren a la gestión y la administración en la OIT (JIU/REP/99/4), la UNESCO (JIU/REP/2000/4), y la UIT (JIU/REP/2001/3).

<sup>2</sup> Cuba, Letonia, Tailandia, Zimbabwe.

## **INTERVENCIÓN DEL CONSEJO EJECUTIVO**

7. Se invita al Consejo Ejecutivo a que tome nota de las conclusiones y recomendaciones del informe de la DCI, y de las medidas propuestas para responder.

ANEXO

EXAMEN DE LA GESTIÓN Y LA ADMINISTRACIÓN EN LA OMS

Conclusiones principales de la DCI	Recomendaciones de la DCI	Posición de la Secretaría de la OMS
<b>Estructura y sistemas generales de gestión</b>		
<p><b>Unidades de apoyo administrativo (MSU)</b> Se ha racionalizado la estructura de la Sede y las oficinas regionales mediante la determinación de los elementos superfluos y una definición más clara de las cadenas de responsabilidad. Aunque teóricamente son muy convenientes, es posible que las MSU se hayan establecido demasiado deprisa; hasta la fecha no han transformado radicalmente los procesos administrativos sino que los han desplazado.</p>	<p><b>Rec.1:</b> Se debe realizar un examen exhaustivo de la delegación de autoridad y la obligación conexas de rendición de cuentas en la Organización e informar al Consejo Ejecutivo al respecto. El examen debe incluir, en una primera etapa, una definición de cuándo hace falta mantener la autoridad administrativa en la Sede y un análisis comparativo de la autoridad delegada en los grupos orgánicos y las oficinas regionales. En una segunda etapa, tras la implantación de mejores sistemas de información, hace falta un estudio más específico de la división del trabajo entre las unidades de apoyo administrativo y los servicios centrales, teniendo en cuenta la experiencia de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas.</p>	<p>La OMS está de acuerdo con esta recomendación.</p>
<p><b>Gestión de tecnología de la información</b> Aun siendo una organización que basa su actuación en los conocimientos, la OMS durante largo tiempo ha carecido de una visión y dirección institucional en su gestión de este área y ha recurrido a soluciones cada vez más anticuadas, caras de mantener puntuales y asistemáticas allí donde lo más indicado habrían sido las inversiones estratégicas.</p>	<p><b>Rec.2:</b> a) Se debe establecer un departamento común de tecnología de la información en la Sede; b) se debe presentar al Consejo Ejecutivo en su 111ª reunión una estrategia global en materia de tecnología de la información que debería indicar las necesidades estimadas de recursos, las etapas proyectadas de ejecución y las posibilidades de financiación, así como las consecuencias de mantener los actuales sistemas antiguos; c) la Directora General debe informar periódicamente al Consejo Ejecutivo sobre la aplicación de la estrategia y la situación del Fondo para la Tecnología de la Información</p>	<p>La OMS está de acuerdo con la recomendación. Ya se ha emprendido una cantidad sustancial de trabajo orientado en la misma dirección que las observaciones de la DCI. El informe sobre fondos de rotación y otros fondos a largo plazo se refiere a la situación del Fondo para la Tecnología de la Información.<sup>1</sup></p>

<sup>1</sup> Documento EB109/22.

Conclusiones principales de la DCI	Recomendaciones de la DCI	Posición de la Secretaría de la OMS
<p><b>Descentralización</b></p> <p>El concepto de «una sola OMS» propugnado por la Directora General y los esfuerzos progresivos para mejorar las relaciones entre los tres niveles de la Organización podrían contribuir a conciliar las fuerzas centrífugas propias de esta estructura descentralizada de la OMS con la necesidad de preservar su cohesión y coherencia. El trabajo de la OMS a nivel de país debe fortalecerse aún más mediante la adopción de un conjunto de criterios previamente establecidos para orientar la elección entre diversos tipos de representación de la OMS a nivel de país, incluso soluciones que subsanen la falta de oficinas completas en algunos países.</p>	<p><b>Rec.3:</b> La serie común de criterios objetivos solicitados por el Consejo para determinar la naturaleza y la amplitud de la representación de la OMS en los países se debe finalizar previas consultas amplias y se debe presentar en la 111ª reunión para su aprobación. Los criterios también deben incluir la envergadura de las actividades previstas a nivel de país; la relación proporcional entre los costos operacionales y los recursos globales de los programas; los recursos extrapresupuestarios esperados; y la naturaleza y la envergadura de los servicios y actividades de los asociados de la OMS.</p> <p><b>Rec.4:</b> En el contexto del Gabinete Mundial, se debe emprender un examen de la red descentralizada de la OMS e impartir directrices sobre: <i>a)</i> las cadenas de responsabilidad entre los tres niveles de la Organización y el intercambio de información; <i>b)</i> el grado de autoridad delegado en las oficinas de los países; y <i>c)</i> medidas para el fortalecimiento de éstas mediante el desarrollo de sus recursos humanos.</p>	<p>Las significativas variaciones existentes entre las regiones dificultan más de lo que pudiera parecer la elaboración de criterios institucionales comunes y objetivos. La serie común propuesta de criterios objetivos para elegir el tipo de representación en los países deberá ser objeto de detalladas consultas y discusiones antes de presentar un informe al Consejo. El cronograma recomendado, por lo tanto, parece demasiado ajustado para que los Estados Miembros le puedan dar la consideración que merece.</p> <p>El nivel de autoridad que se delegue en las oficinas de país deberán graduarlo y otorgarlo las oficinas regionales. Debe señalarse que la Oficina Regional para las Américas/OPS ya tiene un alto grado de autoridad delegado en sus oficinas sobre el terreno.</p>
<b>Planificación, programación, presupuestación, vigilancia y evaluación</b>		
<p><b>Presupuestación basada en los resultados</b></p> <p>La introducción de la presupuestación basada en los resultados y de una estrategia mundial de la cual se derivan los presupuestos regionales deberá contribuir a la cohesión de la OMS. Sin embargo, se plan- plantean algunas dificultades a la hora de determinar los resultados previstos que dependen en gran medida de un aumento considerable de los recursos extrapresupuestarios, de seleccionar indicadores que reflejen con exactitud el grado de consecución de esos resultados, y de asegurar la transparencia necesaria de los informes sobre el desempeño de la OMS durante el bienio.</p>	<p><b>Rec.5:</b> A partir de la 111ª reunión del Consejo Ejecutivo, en la primera reunión del Consejo celebrada en el segundo año de cada bienio, así como en la subsiguiente Asamblea de la Salud, deberá presentarse en forma tabular un informe final sobre el grado de consecución de los resultados previstos del bienio anterior.</p>	<p>Acordado. Las normas de la OMS para el seguimiento y la notificación prevén ahora este requisito. Además se está estableciendo para 2002-2003 una estructura que permitirá la notificación de los gastos correspondientes a las áreas de trabajo y a los resultados específicos previstos.</p>

Conclusiones principales de la DCI	Recomendaciones de la DCI	Posición de la Secretaría de la OMS
<p><b>Sistema de Gestión de las Actividades (SGA)</b> El SGA parece estar funcionando bien, pero no es muy fácil de utilizar. Los grados de cumplimiento de las instrucciones son por lo tanto dispares y dos oficinas regionales han desarrollado sistemas totalmente distintos. El sistema se está remodelando, lo que debería reportar mejoras progresivas durante los años 2001 y 2002.</p>	<p><b>Rec.6:</b> Se requieren mayor disciplina en la aplicación del SGA y esfuerzos adicionales, en particular <i>a)</i> el establecimiento de una interfaz entre el SGA y los sistemas de las Regiones de las Américas y del Pacífico Occidental; <i>b)</i> el acceso prioritario de las oficinas de país a una interfaz simplificada del SGA disponible por Internet; y <i>c)</i> la determinación, por el departamento de Reforma Presupuestaria y Administrativa (BMR), de las necesidades de capacitación de los grupos orgánicos relacionadas con el SGA.</p>	<p>Acordado. Se definió un conjunto de datos mínimos para facilitar el intercambio de información entre oficinas para el bienio 2000-2001. Están en marcha los esfuerzos para simplificar aún más el sistema, que aumentarán su empleo y utilidad.</p>
<p><b>Evaluación de programas</b> El documento marco presentado al Consejo en su 107ª reunión es muy preliminar y no logra responder claramente varias preguntas importantes sobre evaluación.<sup>1</sup> Preocupan las escasas repercusiones que parecen tener los estudios encargados por la Secretaría en el campo de la administración y gestión.</p>	<p><b>Rec.7:</b> Se debe fortalecer la función de evaluación interna mediante lo siguiente: <i>a)</i> una definición clara de las responsabilidades respectivas de BMR y de la Oficina de Auditoría y Supervisión (IAO) y la correspondiente asignación de recursos; <i>b)</i> la presentación de todos o parte de los resultados de los estudios de evaluación en el sitio web de la OMS, una política de transparencia ya adoptada por otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas; y <i>c)</i> la elaboración de una política más clara y de criterios de evaluación respecto de la utilización por la OMS de empresas privadas de consultoría de gestión.</p>	<p>Ésta es una recomendación importante en el contexto de la introducción de la presupuestación basada en los resultados. Se está ultimando la preparación de nuevas normas detalladas de evaluación, que se podrán aplicar a partir del comienzo del bienio 2002-2003. Con respecto a <i>7(a)</i>, tanto BMR como IAO trabajan en áreas claramente diferenciadas y sus respectivas actividades de evaluación están estrictamente relacionadas con sus mandatos significativamente diferentes. En cuanto a <i>7(b)</i>, la adopción de la política de transparencia recomendada se debe sopesar considerando el riesgo de que los informes de evaluación quizá pasen a ser menos enérgicos y abiertos debido a una tendencia a «a autocensura» si sus resultados se difunden libremente en Internet. En cuanto a <i>7(c)</i>, la cuestión de tener una política aparte para las empresas privadas de consultoría de gestión ya se ha tratado con todo detalle en el documento JIU/REP/99/7, referente específicamente a este</p>

<sup>1</sup> Documento EB107/INF.DOC./3.

Conclusiones principales de la DCI	Recomendaciones de la DCI	Posición de la Secretaría de la OMS
		tema, que se transmitió al Consejo en su 107ª reunión, en enero de 2001. <sup>1</sup> El Consejo observó que las políticas y normas de la OMS sobre el uso de las consultorías de gestión <i>se ajustan a los procedimientos aplicables a todos los contratistas y proveedores externos de servicios. En vista de la dificultad de diferenciar el asesoramiento en materia de gestión del asesoramiento técnico, la definición de políticas, normas y procedimientos no sería factible ni aconsejable.</i> <sup>1</sup>
<b>Gestión de los recursos humanos</b>		
<p><b>Políticas de personal</b></p> <p>La OMS se caracteriza por tener un personal de edad avanzada en una estructura recargada en la cúspide. Los progresos hacia una mayor diversidad del personal han sido desiguales y se necesitan nuevas mejoras que contribuyan al objetivo respectivo fijado por la OMS. Un grupo especial sobre la gestión de los recursos humanos establecido recientemente ha realizado considerables esfuerzos para elaborar una nueva política de personal muy necesaria. Ahora se necesitan progresos rápidos en la tan retrasada reforma de la gestión de recursos humanos, y se deben adoptar varias medidas urgentes.</p>	<p><b>Rec.8:</b> Se debe reforzar la función de personal: <i>a)</i> asignando esa responsabilidad a un departamento único del grupo orgánico Administración General y dotándolo de una firme dirección; <i>b)</i> redefiniendo su función en relación con las oficinas regionales y los grupos orgánicos; y <i>c)</i> suministrándole un sistema integrado y al día de tecnología de la información sobre recursos humanos como parte integrante de la estrategia de tecnología de la información mencionada en la recomendación 2.</p>	<p>Aunque la OMS no está plenamente de acuerdo con el diagnóstico de los Inspectores, sí está de acuerdo con lo prescrito en su recomendación 8. La recomendación 8(a) se está aplicando mediante la transferencia inminente del desarrollo del personal a los Servicios de Recursos Humanos (HRS), el nombramiento del nuevo Director Gerente, HRS y la elevación de este cargo al rango del Gabinete; en cuanto a 8(b) algunas funciones de las unidades de apoyo administrativo se están volviendo a centralizar en HRS; 8(c) también se está aplicando en el contexto de las actividades en curso referentes al proceso de sustitución del sistema de Apoyo Informativo en Administración y Finanzas (AFI).</p>
<p><b>Actividades operacionales en materia de recursos humanos</b></p> <p>En los esfuerzos de reforma, las cuestiones relativas al reclutamiento y al desarrollo de la carrera profesional pueden haber recibido una atención insuficiente porque se ha puesto un gran acento en los arreglos contractuales para abordar los problemas</p>	<p><b>Rec.9:</b> El nuevo departamento de HRS debería <i>a)</i> realizar un inventario de la aptitudes del personal a todos los niveles; <i>b)</i> efectuar estudios anuales de la dotación de personal junto con los grupos orgánicos y las oficinas regionales y ayudarlos a lograr las metas conveni-</p>	<p>Acordado. Ya están en marcha muchas iniciativas en el sentido de esta recomendación, por ejemplo conjuntos de instrumentos y normas para que puedan alcanzarse los objetivos de equilibrio en la representación de ambos sexos y la representación</p>

<sup>1</sup> Documento EB107/32.

Conclusiones principales de la DCI	Recomendaciones de la DCI	Posición de la Secretaría de la OMS
<p>existentes, y se ha dependido en exceso de un personal contratado a corto plazo. Si se hubiera prestado más atención a lo primero quizá se habrían aliviado en primer lugar algunos de los problemas que dan lugar a esa dependencia excesiva.</p>	<p>das en esferas tales como el equilibrio en la representación de ambos sexos, la representación geográfica y el desarrollo del personal; <i>c</i>) hacer proyecciones para determinar el efecto de las jubilaciones previstas en una distribución geográfica equitativa; <i>d</i>) velar por que las listas de especialistas se utilicen de hecho; y <i>e</i>) instituir un sistema de auténtica rotación entre los funcionarios del cuadro orgánico de la OMS.</p> <p><b>Rec.10:</b> El Consejo quizá desee revisar el texto del artículo VIII del Estatuto del Personal («Relaciones con el personal») a fin de institucionalizar el Consejo Mundial Personal/Administración y mecanismos similares en todas las oficinas regionales.</p>	<p>geográfica en la OMS; el estudio de las mejores prácticas de gestión de la diversidad; y un plan detallado para operacionalizar la nueva política de rotación y movilidad, incluida la rotación funcional, la movilidad externa que abarca los intercambios con organizaciones seleccionadas exteriores al sistema de las Naciones Unidas y las repercusiones conexas del desarrollo del personal. Se están revisando el uso de los acuerdos de servicios especiales y funcionarios nacionales del cuadro orgánico y los temas complejos de la reforma de la contratación, incluidos arreglos provisionales, la reforma del sistema de presupuestación de puestos y disposiciones en materia de separación del servicio.<sup>1</sup></p> <p>El Consejo Mundial Personal/Administración sigue funcionando bien.</p>
<b>Supervisión externa e interna</b>		
<p><b>Medidas de auditoría externa</b> Hasta 1995, la OMS y la OPS solían nombrar al mismo Comisario de Cuentas porque sus actividades y cuentas estaban estrechamente vinculadas, ya que la OPS actúa como Oficina Regional de la OMS para las Américas. Esta práctica dependía de que la persona nombrada fuera de un Estado Miembro de ambas Organizaciones. En 1995, la OMS invitó a los Estados Miembros a que propusieran candidatos para el cargo de Comisario de Cuentas y cada organización nombró a su propio auditor ex-</p>	<p><b>Rec.11:</b> El Consejo y la Asamblea de la Salud quizá deseen <i>a</i>) alentar al Comisario de Cuentas de la OMS y al Auditor Externo de la OPS a que mantengan y refuercen su colaboración; y <i>b</i>) considerar la posibilidad de reducir la duración del mandato del Comisario de Cuentas a un periodo no consecutivo que abarque varios ejercicios financieros a fin de permitir un grado razonable de rotación sin menoscabo del grado necesario de continuidad.</p>	<p>Cualquier otra medida relacionada con esta recomendación estará sujeta a la orientación del Consejo y la Asamblea de la Salud. Sin embargo, la colaboración entre el Comisario de Cuentas de la OMS y el Auditor Externo de la OPS ya está procediendo bien.</p>

<sup>1</sup> Se puede encontrar más información sobre las iniciativas de recursos humanos actuales en el informe sobre la reforma de la gestión de los recursos humanos (documento EB109/25).

<b>Conclusiones principales de la DCI</b>	<b>Recomendaciones de la DCI</b>	<b>Posición de la Secretaría de la OMS</b>
<p>terno. Es cuestionable si los beneficios de la política de rotación practicada en este caso, aunque también la apliquen algunas otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, compensan los beneficios de la continuidad en el desempeño de esta función importante.</p>		
<p><b>Supervisión interna</b> IAO se encarga ahora de todos los elementos de supervisión interna y satisface la mayor parte de las necesidades de semejante mecanismo, en lo referente tanto a la independencia operativa como a los procedimientos de notificación, que comprenden la presentación de un informe anual resumido a los órganos deliberantes de la OMS. Los miembros del Comité de Auditoría consideran que deberían tener acceso a determinados informes de IAO, que no están previstos en las vigentes Normas de Gestión Financiera.</p>	<p><b>Rec.12:</b> Si los órganos deliberantes decidieran que determinados informes de IAO deben ponerse a disposición del Comité de Auditoría en forma sistemática, quizá deseen solicitar a la Directora General que proponga las enmiendas necesarias de las Normas de Gestión Financiera.</p>	<p>En conjunto, el criterio de la Organización es que la práctica actual es eficaz.</p>