

Reforma de la gobernanza

Plan de aplicación de la reforma de la Secretaría

Informe del Director General

Antecedentes

1. El Consejo Ejecutivo aprobó el plan de aplicación de la reforma de la Secretaría en virtud de la decisión EB152(16) (2023). Los informes anteriores fueron examinados por el Comité de Programa, Presupuesto y Administración del Consejo Ejecutivo en sus reuniones 37.ª, 38.ª y 41.ª,¹ por el Consejo Ejecutivo en sus reuniones 152.ª, 154.ª y 156.ª,² y por las 76.ª, 77.ª y 78.ª Asambleas Mundiales de la Salud,³ por conducto del Comité de Programa, Presupuesto y Administración en sus reuniones 39.ª y 40.ª.⁴

2. Las medidas de reforma contenidas en el plan de aplicación han mejorado el desempeño de la Organización y han fortalecido sus procesos presupuestarios, programáticos, financieros y de gobernanza, así como la transparencia y la rendición de cuentas. Estas medidas complementan y refuerzan las recomendaciones del Grupo de Tareas Versátil de los Estados Miembros sobre el Fortalecimiento de la Gobernanza Presupuestaria, Programática y Financiera de la OMS.⁵

¹ Documentos EB152/4, EB153/2 y EB156/4.

² Documentos EB152/34 y EB156/32; véanse también las actas resumidas de la decimocuarta sesión, en el documento EB152/2023/REC/2, y el documento EB154/32; y véanse también las actas resumidas del Consejo Ejecutivo en su 154.ª reunión, cuarta sesión.

³ Documentos A76/31, A77/28 y A78/4.

⁴ Documentos EB154/4 y A77/40.

⁵ Documento EB152/33.

3. Como se explica en el documento EB152/33 y en la decisión EB152(15) de 2023, se pidió a la Secretaría que se encargara de aplicar seis de las 11 recomendaciones del Grupo de Tareas y 18 de sus 27 submedidas. Los progresos alcanzados fueron examinados por el Consejo Ejecutivo en sus reuniones 154.^a, 156.^a y 157.^a,⁶ y se facilitó información actualizada adicional al respecto en los documentos EB156/29, EB156/30 y EB156/31.

Sinergias entre las distintas líneas de reforma

4. La Secretaría dio prioridad a todas las líneas de trabajo de la reforma en función de los recursos disponibles, asegurando la coherencia institucional; potenciando al máximo las sinergias, la armonización, la eficacia y la eficiencia; y coordinando el trabajo y el aprendizaje de toda la Organización en aras de la convergencia y la complementariedad.

5. Las líneas de trabajo de la reforma incluyen el plan de aplicación (97 medidas), el Grupo de Tareas (11 recomendaciones, 27 submedidas), la agenda de transformación (50 iniciativas) y el plan de acción del Grupo «Acción para Resultados» (GAR) sobre el impacto en los países (95 medidas); las dos últimas líneas de trabajo son iniciativas del Director General.⁷ Entre las líneas de trabajo de la reforma también cabe mencionar la labor en materia de prevención y respuesta a las conductas sexuales indebidas y el desarrollo de sistemas, como el Sistema de Gestión Institucional. El plan de aplicación también se basa en las resoluciones, decisiones, recomendaciones y enseñanzas extraídas de los órganos deliberantes de la OMS a partir de análisis, auditorías y evaluaciones externas.⁸

Actualización sobre los progresos relativos al plan de aplicación de la Secretaría

6. La Secretaría supervisa y comunica sistemáticamente los avances en la aplicación a través del tablero informativo del portal de los Estados Miembros de la OMS.⁹ Del mismo modo, por medio del tablero de la plataforma consolidada se da seguimiento a los avances relativos a las recomendaciones del Grupo de Tareas y los órganos deliberantes dirigidas a la Secretaría.

7. Desde enero de 2023, la aplicación ha avanzado significativamente; las medidas que se han completado han aumentado de 38 (39 %) a 95 (98 %) en tres años.

⁶ Documentos EB154/33, EB154/33 Add.1, EB154/33 Add.2, EB154/33 Add.3 Rev.1, EB154/34, EB154/34 Add.1 y EB154/34 Add.2; EB156/29, EB156/30, EB156/31 y EB156/33; decisiones EB156(1) y EB156(3); y documentos EB157/5, EB157/6 y EB157/7.

⁷ Véase el documento EB154/2, párrafos 56 a 58.

⁸ Véase el documento EB152/34, párrafos 9 a 13.

⁹ Véase [«Tracking Secretariat Implementation Plan \(SIP\) actions: WHO Dashboard for Tracking Secretariat Implementation Plan \(SIP\) on Reform Actions»](#) (consultado el 16 de diciembre de 2025).

Cuadro. Progresos con respecto al plan de aplicación, de enero de 2023 a diciembre de 2025

Fecha de los datos y del informe sobre los progresos	Número total de medidas	Número de medidas aplicadas	Número de medidas en curso	Porcentaje de medidas cerradas	Porcentaje de medidas abiertas
Enero de 2023 (documento EB152/34)	98	38	60	39 %	61 %
Marzo de 2023 (documento A76/31)	96 ^a	42	54	44 %	56 %
Noviembre de 2023 (documento EB154/34)	96	67	29	70 %	30 %
Abril de 2024 (documento A77/28)	96	81	15	84 %	16 %
Noviembre de 2024 (documento EB156/32)	97 ^b	85	12	88 %	12 %
Diciembre de 2025 (documento EB158/38)	97	95	2	98 %	2 %

^a Entre enero y marzo de 2023 se suprimió una recomendación (la medida inicial A17), en respuesta a la petición de un Estado Miembro recogida en el documento EB152/4, mientras que una segunda medida sobre recursos humanos, que estaba duplicada, fue refundida en una sola medida (la medida inicial A37 quedó fusionada con la B24).

^b De conformidad con el apartado c) del párrafo 8 del documento A77/40, en junio de 2024 se añadió una medida adicional relativa a la evaluación al plan de aplicación.

8. En diciembre de 2025 se habían cerrado 95 medidas. Desde enero de 2025, se han completado diez medidas adicionales: dos relativas a la rendición de cuentas (fomento del cambio de cultura en relación con la prevención y respuesta contra la explotación, el abuso y el acoso sexuales (PRSEAH) y un plan de acción de evaluación);¹⁰ una relativa al impacto en los países (informes sobre la aplicación); tres relativas a la gobernanza (multilingüismo, cálculo de costos de las resoluciones y aprendizaje institucional); una relativa a aspectos financieros (financiación de productos de alta prioridad), y tres relativas al seguimiento de los resultados o la presentación de informes al respecto (incluido el método de puntuación de los resultados). Los detalles están disponibles en el portal de los Estados Miembros y en el tablero de planificación de la aplicación de la Secretaría.¹¹

9. Quedan dos medidas en curso, una relativa a la rendición de cuentas (delegación de atribuciones) y otra relativa al fortalecimiento del impacto en los países. Se continúan realizando avances respecto de estas dos medidas. Dadas las limitaciones financieras a las que se enfrenta la OMS, se prevé cerrarlas a finales de 2026.

Impacto

10. En los últimos tres años, las medidas de reforma de la Secretaría han mejorado la rendición de cuentas, la transparencia, la eficacia, los controles internos y las salvaguardas a nivel institucional, y han incrementado el impacto en los países.

¹⁰ Documentos EB156/3 y A78/4.

¹¹ Véase «[Tracking Secretariat Implementation Plan \(SIP\) actions: WHO Dashboard for Tracking Secretariat Implementation Plan \(SIP\) on Reform Actions](#)» (consultado el 16 de diciembre de 2025).

11. El impacto colectivo de las mejoras en los resultados del plan¹² y de los sistemas inclusivos descritos en el párrafo 2 *supra* responde a las prioridades de liderazgo de los Estados Miembros y a las del Director General.

Resultados principales del plan de aplicación

12. **Presupuesto por programas,¹³ 14.º Programa General de Trabajo 2025-2028 (14.º PGT) y medidas de orientación hacia los resultados y de presentación de informes al respecto** (33 medidas).¹⁴

La transparencia y la comprensión por parte de los Estados Miembros del presupuesto por programas han aumentado considerablemente. Las reformas recientes y los nuevos métodos de consulta a los Estados Miembros han mejorado el establecimiento de prioridades; la asignación de recursos; la eficiencia, y la formulación, el seguimiento y la notificación de resultados. Entre los puntos destacados se encuentran nuevas plataformas y portales digitales; el refuerzo del establecimiento de prioridades; una mayor armonización del PGT, y el fortalecimiento de la gestión basada en los resultados para guiar la asignación de contribuciones evaluadas incrementadas e informar de eficiencias operativas a los órganos deliberantes.

13. Gracias a las medidas de **financiación** (cuatro medidas) se mejoró la comprensión de la recuperación de costos y la gestión financiera, y se aprobaron enmiendas al Reglamento Financiero y las Normas de Gestión Financiera.¹⁵ Las medidas respaldaron una decisión del Consejo que instaba a los Estados Miembros y los donantes a que redujeran al mínimo la demanda de que se aplicasen tasas reducidas para la recuperación de costos indirectos, apoyaba la financiación en un nivel adecuado de los costos directos y alentaba a los donantes a que aumentaran oportunamente financiación voluntaria que fuese plenamente flexible o de carácter temático, con una recuperación adecuada de los costos.

14. Medidas referidas a **funciones y sistemas de rendición de cuentas** (16 medidas), las cuales abarcan la auditoría interna y externa, la evaluación, la investigación/supervisión y la gestión de riesgos. Cabe destacar una nueva declaración de control interno sobre la presentación de información financiera; una nueva estrategia de gestión de riesgos y un nuevo marco de riesgo asumible, junto con campañas de sensibilización sobre los riesgos, y la política revisada de evaluación para toda la Organización.¹⁶

¹² En el plan de aplicación, las reformas están clasificadas en siete grandes categorías temáticas: funciones y sistemas de rendición de cuentas; impacto en los países; financiación; gobernanza; recursos humanos; presupuesto por programas, y movilización de recursos.

¹³ Esta categoría incluye la elaboración del presupuesto; la mejora de la transparencia de los procesos de información y consulta; el establecimiento de prioridades; la asignación de recursos; la eficiencia, y la formulación, el seguimiento y la notificación de resultados.

¹⁴ Presupuesto por programas (16), formulación de los resultados y presentación de informes al respecto (11), financiación relacionada con el presupuesto por programas (6) (armonización del presupuesto por programas con la financiación y cinco medidas referidas a la asignación de recursos).

¹⁵ Resolución WHA76.9 (2023).

¹⁶ Documento EB157/4 Add.1 y decisión EB157(2) (2025).

15. Las medidas referidas a la **PRSEAH** (13 medidas), armonizadas con la estrategia y los planes anteriores de la Organización para prevenir y responder a las conductas sexuales indebidas,^{17,18, 19,20} contribuyeron a promover los sistemas, la rendición de cuentas, el cambio de cultura, las políticas, la formación, la dedicación específica de recursos humanos y el apoyo centrado en víctimas y supervivientes. Se han aplicado en el conjunto de la Organización, incluidas todas las oficinas de la OMS en los países, herramientas de evaluación del riesgo y medidas de cumplimiento ligadas a los riesgos en materia de PRSEAH. En mayo de 2025, se presentó al Comité de Programa, Presupuesto y Administración una nueva hoja de ruta para promover el cambio de cultura, la cual se está ejecutando.

16. Las medidas referidas al **impacto en los países** (cinco medidas, de las cuales dos están abiertas) han reforzado la eficacia de las oficinas en los países mediante la armonización del modelo operativo en los tres niveles de la Organización y la mejora del planteamiento de la estrategia de cooperación en los países. Entre los logros principales están: la elaboración de la primera delegación de atribuciones normalizada de los jefes de las oficinas en los países, publicada conjuntamente por el Director General y el Director Regional de cada región; la utilización de indicadores clave del desempeño y la presentación de informes al respecto para hacer un seguimiento del desempeño y la rendición de cuentas de las oficinas en los países,²¹ y la aplicación del plan de acción sobre el impacto en los países en 2024-2025.²²

17. Las medidas relativas a la **gobernanza** (11 medidas) han abordado las reformas de la gobernanza, el apoyo a las reuniones intergubernamentales, la redacción de documentación y el cálculo de costos de las resoluciones y decisiones. Además, ocho medidas apoyan la labor de los órganos deliberantes, que incluye sesiones de análisis en profundidad en las reuniones del Comité de Programa, Presupuesto y Administración; la definición ulterior del cálculo del costo de las resoluciones, y medidas para mejorar la eficiencia y la eficacia, reconociendo al mismo tiempo que, para lograr progresos significativos, los Estados Miembros deben adoptar medidas decididas.

18. Las medidas referidas a los **recursos humanos** (cinco medidas) han contribuido a mejorar la gestión, los procesos de contratación, el fomento de la diversidad y de la paridad de género, la política de movilidad y la difusión de organigramas.

19. Las medidas relativas a la **movilización de recursos** (ocho medidas) sentaron las bases para organizar la primera ronda de inversión; adoptar un nuevo enfoque de la movilización de recursos; formular argumentos a favor de la inversión y adoptar enfoques para atraer nuevos donantes, y promover una financiación flexible, predecible y resiliente.

¹⁷ [Preventing and responding to sexual misconduct: WHO's three-year strategy 2023–2025](#). Geneva: World Health Organization; 2023 (consultado el 16 de diciembre de 2025).

¹⁸ [Preventing and responding to sexual misconduct: WHO's three-year strategy 2023–2025. Monitoring and evaluation framework: Year-1 implementation plan](#). Geneva: World Health Organization; 2023 (consultado el 16 de diciembre de 2025).

¹⁹ [WHO Implementation Plan](#). Geneva: World Health Organization; 2023 (consultado el 16 de diciembre de 2025).

²⁰ Véanse los documentos A77/4 y EB154/30.

²¹ [Country office key performance indicators](#). Geneva: World Health Organization (consultado el 16 de diciembre de 2025).

²² [Country office strengthening for country impact](#). Geneva: World Health Organization (consultado el 16 de diciembre de 2025).

20. **Reformas y procesos institucionales.** El nuevo Sistema de Gestión Institucional, la ampliación de las cadenas de suministro y los sistemas de comunicaciones, investigación, datos e innovación, así como las alianzas, en particular la participación de la OMS en la reforma de las Naciones Unidas y en la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, forman parte indisoluble y a la vez son un puntal del plan de aplicación.

21. **Transparencia.** El Portal de los Estados Miembros²³ incluye 10 tableros y plataformas dedicados al programa general de trabajo, el presupuesto por programas, la presentación de informes sobre los resultados, la financiación, la movilización de recursos, los recursos humanos, las adquisiciones, las cuestiones de cumplimiento y gestión de riesgos, la evaluación y los indicadores clave de desempeño de las oficinas en los países, además de los tableros dedicados al seguimiento del plan de aplicación y las recomendaciones de índole más general. El portal del presupuesto por programas y los tableros sirvieron para cerrar medidas referidas a los criterios de la Iniciativa Internacional para la Transparencia de la Ayuda. El portal también comparte los organigramas actualizados de las sedes de la OMS.²⁴

Recuperación de costos y ronda de inversiones

22. De acuerdo con la decisión EB154(4) (2024) del Consejo y el examen por parte de la Secretaría de los mecanismos de recuperación de costos para las contribuciones voluntarias,²⁵ la Secretaría publicó directrices actualizadas sobre la recuperación total de costos a través de la promoción de una preparación del presupuesto coherente y transparente y el refuerzo del principio de que tanto los costos indirectos como los directos deben estar suficientemente financiados. También sirve de referencia para la elaboración del presupuesto por programas.

23. Los procesos internos se han reforzado para aplicar coherentemente de las directrices, y la colaboración con los donantes y los Estados Miembros continúa promoviendo la armonización con los principios de recuperación de costos.

24. La Secretaría agradece la colaboración de los Estados Miembros y los donantes, reflejada en la reducción del número de nuevas excepciones a la recuperación de costos; solo se concedieron cuatro en 2025, todas ellas del segmento de programas básicos del presupuesto por programas. Sin embargo, persiste el impacto para la Organización de los acuerdos heredados establecidos en condiciones de recuperación de costos menos favorables, pero se espera que disminuya a medida que los acuerdos antiguos se eliminan gradualmente y los nuevos acuerdos están en consonancia con las directrices actualizadas.

25. La Secretaría ha animado a los donantes a aumentar la puntualidad y flexibilidad de las contribuciones voluntarias a través de la ronda de inversión, tal como se aprobó en la decisión EB154(1) (2024), con el objetivo de salvaguardar el apoyo político a la OMS, financiar completamente el segmento de programas básicos del presupuesto por programas y asegurar una financiación predecible y resiliente.

²³ Véase [Member States Portal](#). Geneva: World Health Organization (consultado el 16 de diciembre de 2025).

²⁴ [World Health Organization Headquarters \(as of 1 November 2025\)](#). Organigramme. Geneva: World Health Organization; 2025 (consultado el 16 de diciembre de 2025).

²⁵ Documento EB154/33 Add.3 Rev.1; decisión EB152(15) (2023), y actualización de las conclusiones principales del informe de 2012 sobre la recuperación de costos (documento EBPBAC18/3).

26. La campaña se puso en marcha el 26 de mayo de 2024, y los resultados de la ronda de inversiones se anunciaron el 20 de noviembre del mismo año²⁶ y se notificaron a la Asamblea Mundial de la Salud.²⁷

Obstáculos que subsisten y labor futura

27. La crisis financiera actual plantea retos para mantener las mejoras realizadas y gestionar las interrupciones en la labor de la Organización. La Secretaría ha llevado a cabo una reestructuración de toda la Organización, otorgando prioridad a las funciones esenciales y salvaguardando las funciones de rendición de cuentas y las funciones instrumentales, de conformidad con el 14.º PGT.

28. Sigue siendo fundamental garantizar la sostenibilidad de la obtención puntual y eficiente de resultados por parte de la Organización. En informes anteriores sobre el plan de aplicación se identificaron varios riesgos, a saber: *a)* la falta de asignación presupuestaria específica para el plan de aplicación; *b)* la gestión de un mayor número de solicitudes, a veces contrapuestas, sin recursos humanos y financieros adicionales; *c)* la gestión de sucesos imprevistos, y *d)* el aumento sin precedentes del número de reuniones intergubernamentales y consultas y sesiones informativas con los Estados Miembros.

29. Las estrategias de mitigación anteriormente aplicadas por la Secretaría proseguirán, entre ellas establecer prioridades; realizar los ajustes necesarios; velar por que todas las actividades de reforma interna estén armonizadas, sean coherentes y eficientes y se refuercen mutuamente, y otorgar prioridad a sistemas y esferas en riesgo.

30. Consciente de que la reforma es un proceso continuo, la Secretaría se compromete con la gestión adaptable, las mejoras en curso y el aprendizaje institucional.

Intervención del Consejo Ejecutivo

31. Se invita al Consejo Ejecutivo a que tome nota del informe y a que proporcione orientaciones sobre las preguntas que figuran a continuación:

- ¿Qué estrategias deberían emplearse para mitigar los riesgos asociados a la limitación de recursos humanos y financieros, y qué soluciones podrían hacer frente a los retos señalados?
- ¿Qué medidas pueden adoptar los Estados Miembros para promover la consecución de la recuperación total de costos y reducir al mínimo las solicitudes de excepciones?

²⁶ Véase [WHO's Investment Round](#) (consultado el 16 de diciembre de 2025).

²⁷ Documento A78/21.