



---

## **Reformas de la gestión: informe sobre los progresos realizados**

1. En la última reunión del Comité de Programa, Presupuesto y Administración se propuso que el tema relativo a las reformas de la gestión se incluyera como un punto permanente del orden del día de sus reuniones y se pidió a la Secretaría que preparase para la cuarta reunión información actualizada sobre las reformas.

### **LA SITUACIÓN: UN ENTORNO EN CONTINUA TRANSFORMACIÓN**

2. Como se destacó en el proyecto de Undécimo Programa General de Trabajo, 2006-2015, el mundo actual se caracteriza por su constante transformación. Debido a la mayor circulación de las personas y los bienes en todo el mundo, cada vez resulta más difícil contener las epidemias. Como ejemplos recientes pueden mencionarse los brotes de SRAS registrados en 2003 o la actual amenaza de pandemia de gripe aviar. Para responder con eficacia a esas epidemias, o a desastres naturales como el maremoto que afectó al Asia meridional o el reciente terremoto en el Pakistán, y estar preparado para afrontar los retos más amplios de la salud mundial, la Organización ha de evolucionar aumentando su flexibilidad y capacidad de respuesta.

3. La estructura de la salud pública es cada vez más compleja, tanto a nivel mundial como en los países. Hay nuevos actores importantes que, actuando, por ejemplo, en el marco de asociaciones publicoprivadas, están transformando la manera en que los países abordan los retos sanitarios. Se establecen nuevas asociaciones en las que la OMS desempeña un papel fundamental, como la Red de Sanimetría o la Alianza Mundial para la Salud de la Madre, el Recién Nacido y el Niño. La armonización de las actividades de los organismos de desarrollo influye en la manera de trabajar de los actores sanitarios a nivel mundial y local asignando más importancia a la coordinación en todos los niveles.

4. Las inversiones en salud procedentes de fuentes nacionales e internacionales de financiación del desarrollo han aumentado considerablemente en los últimos cinco a 10 años. Esto ha provocado un constante incremento de la demanda nacional de apoyo técnico a la OMS y también ha repercutido en las relaciones de la Organización con los principales asociados y contribuyentes. Gran parte de los recursos financiero de la OMS proceden actualmente de contribuciones voluntarias, cuyos donantes demandan mayor transparencia y un mayor grado de responsabilización, así como resultados mensurables.

5. Diversos factores, como los avances en la tecnología de la información, una mayor dependencia de los ciclos económicos mundiales, las innovaciones en las técnicas de gestión y la existencia de un mercado laboral cada vez más competitivo, afectan al modo en que la OMS puede y debe ser gestio-

nada. En este contexto, la reforma de las Naciones Unidas anunciada recientemente representa una oportunidad que la OMS debe aprovechar. Es fundamental que la Organización sea capaz de evolucionar en consonancia con estas transformaciones.

## **EL DIAGNÓSTICO: SE HAN CONSEGUIDO PROGRESOS PERO AÚN QUEDA MUCHO POR HACER**

6. En los últimos años se han hecho algunos progresos importantes en la gestión de la Organización mediante la formulación de políticas de apoyo más adecuadas. Sin embargo, es necesario seguir reforzando en toda la Organización la prestación de los servicios, o sea la traducción de las políticas en acciones concretas, porque la aplicación de las políticas y procedimientos de gestión y administración es desigual y su calidad puede ser insuficiente.

7. No obstante, el marco de gestión basada en los resultados de la OMS se ha reforzado mediante la preparación del proyecto de Undécimo Programa General de Trabajo y del proyecto de Plan Estratégico a Plazo Medio. La mayor participación de toda la Organización en el proceso ha redundado en un mejoramiento de la planificación operacional y del seguimiento de la actuación profesional, así como en una mayor concentración en los resultados. La gestión de los recursos financieros también ha mejorado como resultado de las actividades de seguimiento y la presentación de informes periódicos, con especial hincapié en el aumento de la transparencia. Sin embargo, para lograr una mejor adecuación de los recursos al presupuesto por programas y reducir los costos de transacción, es necesario que aumenten tanto la participación dentro de la Organización como la colaboración con sus asociados.

8. Se han hecho progresos en la aplicación de reformas ambiciosas en la esfera de los recursos humanos, incluida la simplificación de los procedimientos de contratación y clasificación, la adopción de un modelo mundial de competencias para todo el personal, la creación de un fondo para el desarrollo del personal y la puesta en marcha de un programa de liderazgo para todo el personal directivo superior. Hay que intensificar los esfuerzos para crear una cultura de promoción del aprendizaje y gestión de la actuación profesional.

9. Aún no se ha establecido un sistema que permita aprovechar mejor la base de conocimientos de la Secretaría y asegure un acceso oportuno a la información para apoyar la adopción de decisiones en materia de gestión. La labor relativa al sistema mundial de gestión, que aportará ese instrumento, se ha intensificado tras la selección de los integradores de programas informáticos y de sistemas; de esa manera, el sistema mundial de gestión podrá instaurarse en los próximos dos años.

10. En respuesta a las demandas de los países se está reforzando el compromiso constante de intensificar la presencia de la OMS en los países y destinar una mayor proporción de recursos a los lugares donde efectivamente se ejecutan las actividades. Pese a que ha aumentado el volumen de recursos que se gastan a nivel regional y en los países, estas medidas aún son insuficientes. Es preciso facilitar más la colaboración entre los diferentes niveles de la Organización mejorando las modalidades de trabajo, con inclusión de la planificación conjunta. Deben establecerse mecanismos apropiados de rendición de cuentas como complemento de la mayor delegación de atribuciones, para lo cual es imprescindible un aumento de la transparencia en el uso de los recursos en toda la Organización.

11. Una enseñanza fundamental que ya ha podido extraerse del proceso es que para lograr una mejora sostenible se necesita un firme compromiso a largo plazo que garantice que las estrategias y políticas se traduzcan efectivamente en prácticas y comportamientos cotidianos.

---

## LA RESPUESTA: REFORZAR LA CAPACIDAD DE GESTIÓN MEDIANTE REFORMAS SOSTENIBLES

12. El reto consistirá en proseguir la reforma de la gestión asegurando la implicación y sostenibilidad en todos los niveles de la Organización. El trabajo permanente con el personal en las esferas técnicas, administrativas y de gestión, así como la colaboración con los Estados Miembros, son factores decisivos para la realización efectiva de estos cambios porque garantizan que las medidas de reforma respondan a las preocupaciones y satisfagan las expectativas.

13. La reforma de la gestión ha de concebirse como un conjunto de iniciativas interrelacionadas aplicables a diferentes esferas y funciones, que reflejan los cambios registrados durante el año pasado. Algunas iniciativas se han completado, otras se han fusionado, y se han introducido nuevas iniciativas para responder a las nuevas necesidades y prioridades.

14. **Gestión basada en los resultados: una Organización cuya labor se centre en los resultados.** Sobre la base del Undécimo Programa General de Trabajo se asigna prioridad a la formulación y presentación del Plan Estratégico a Plazo Medio de la OMS (2008-2013). En este contexto, se hace particular hincapié en responder al proceso de reforma del sistema de las Naciones Unidas aumentando la colaboración y las asociaciones con otros organismos del sistema tanto a nivel mundial como en los países. La adecuación de funciones «instrumentales» clave, como las relacionadas con la gestión de recursos humanos y financieros y con la tecnología de la información, a las necesidades de la Organización, también resulta decisiva para mejorar la ejecución de programas técnicos esenciales. Esto requiere un mayor hincapié en la planificación de los recursos humanos y la gestión de la actuación profesional.

15. **Financiación de la Organización: una Organización que vigile y movilice con eficacia los recursos financieros y los adecue a sus necesidades.** Es preciso seguir trabajando para ampliar la capacidad y los sistemas de vigilancia, así como las posibilidades de movilizar recursos de una manera más estratégica, sostenida y coordinada manteniendo al mismo tiempo un enfoque descentralizado. Se reforzarán los mecanismos internos para garantizar la adecuación de los recursos a las necesidades más acuciantes de la Organización. Es necesario modificar radicalmente las disposiciones actuales en materia de movilización de recursos y de contribuciones voluntarias para reducir los costos de transacción y garantizar que la disponibilidad de recursos responda al presupuesto por programas.

16. **Dotación de personal: una Organización con un personal motivado y flexible cuyas aptitudes y competencias se perfeccionen permanentemente.** En consonancia con el programa de liderazgo mundial, y con miras a su posible ampliación, se promueve una cultura de la colaboración, el aprendizaje y la gestión de la actuación profesional. La rotación y movilidad del personal también constituye una prioridad, al igual que la reforma de la contratación en consonancia con el proceso más amplio de reforma del sistema de las Naciones Unidas.

17. **Apoyo operacional: una Organización costoefficaz que preste servicios oportunos y de calidad para apoyar la ejecución de los programas.** Esto abarca una amplia gama de actividades, desde la creación de un mecanismo de gestión de la tecnología de la información, incluida la búsqueda permanente de medios más costoefficaces de prestación de los servicios - como el estudio de posibilidades de contratación exterior y traslado de servicios - hasta la formulación de un plan de mejoras. Durante los próximos dos años proseguirán las actividades de concepción, elaboración, ensayo y puesta en marcha del sistema mundial de gestión, lo cual permitirá incorporar las reformas de la gestión en la labor cotidiana de la Secretaría.

18. **Supervisión y rendición de cuentas: una Organización transparente que rinda plena cuenta de su desempeño.** La aplicación del nuevo marco de rendición de cuentas en toda la Organización

reforzará la vinculación entre la autoridad, la responsabilidad, la rendición de cuentas y la integridad en las actividades de la Secretaría.

19. Las reformas descritas anteriormente contribuirán a la consecución del objetivo a largo plazo de reforzar la capacidad de gestión. En el cuadro que figura a continuación se enumeran las mejoras previstas y los indicadores de eficacia.

**REFORZAR LA CAPACIDAD DE GESTIÓN PARA UNA MAYOR EFICACIA  
DE LA ORGANIZACIÓN EN EL DESEMPEÑO DE SU MANDATO DE  
SALUD PÚBLICA**

	<b>Indicadores indirectos de eficacia</b>
<b>Mayor capacidad de responder a las demandas de los países</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planes de trabajo que recojan las necesidades expresadas en las estrategias de cooperación en los países</li> <li>• Mayor proporción de países en los que la OMS participe en actividades previstas en los documentos de estrategia de limitación de la pobreza y en los enfoques sectoriales</li> <li>• Aplicación eficiente de procedimientos operativos para situaciones de emergencia</li> <li>• Reducir a un promedio de seis meses el tiempo que transcurre entre el anuncio de las vacantes y las ofertas del nombramiento (que actualmente es de 9 a 10 meses)</li> </ul>
<b>Aumento de la colaboración en toda la Organización</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor proporción de oficinas de la OMS cuyos planes operacionales pueden ser examinados en todos los niveles de la Organización</li> <li>• Cumplimiento de objetivos de trabajo transversales</li> <li>• Establecimiento de mecanismos de gestión efectivos (por ejemplo, mecanismo de gestión de las tecnologías de la información, junta directiva del sistema mundial de gestión, comité mundial de aprendizaje)</li> <li>• Conexión de todas las oficinas con la Red Privada Mundial de la OMS</li> </ul>
<b>Uso más eficiente de los recursos y mejora de los resultados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adecuación de los gastos al presupuesto por programas</li> <li>• Mejora del índice de logro de los resultados previstos en toda la Organización</li> <li>• Realización de funciones seleccionadas en sitios con mayor costo-eficacia</li> <li>• Incremento de la cuantía y la duración medias de los acuerdos con los donantes (en la actualidad, alrededor de US\$ 1 millón y de un año, respectivamente)</li> </ul>
<b>Aumento de la transparencia, la rendición de cuentas y la integridad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidad del tiempo real de la información sobre los programas y los resultados financieros</li> <li>• Capacitación de todo el personal en la utilización del marco de rendición de cuentas de la OMS</li> </ul>

---

<b>Mejora del entorno laboral</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mejora de los resultados de la encuesta sobre el ambiente de la Organización (realizada por primera vez en 2005)</li><li>• Mejora de las condiciones de servicio del personal</li></ul>
<b>Fortalecimiento de la capacidad de las oficinas en todos los niveles</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Adecuación de los conocimientos técnicos y las competencias del personal a los objetivos y planes de trabajo de la Organización</li><li>• Aplicación del sistema mundial de gestión en todos los niveles</li><li>• Prestación de los servicios administrativos y de gestión con arreglo a los acuerdos sobre el nivel de los servicios</li></ul>

20. En el anexo se resumen los resultados logrados hasta el momento y las expectativas para los próximos dos a tres años. La lista no es exhaustiva pero abarca las principales iniciativas que incidirán en las actividades cotidianas, mejorarán la ejecución de los programas y satisfarán los objetivos a largo plazo en materia de fortalecimiento de la capacidad de gestión.

## ANEXO

Modelo operacional	Principales logros en 2004-2005	Principales iniciativas para 2006-2008	Hitos y plazos
<b>Gestión basada en los resultados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparación del proyecto de Undécimo Programa General de Trabajo, 2006-2015</li> <li>• Intensificación y mayor transparencia en la vigilancia del desempeño mediante la publicación oportuna de la Evaluación de la ejecución del presupuesto correspondiente a 2002-2003 y del informe de mitad de periodo sobre la vigilancia correspondiente a 2004</li> <li>• Fortalecimiento de la planificación operacional haciendo más hincapié en la planificación conjunta y en la introducción de exámenes colegiados</li> <li>• Revisión de la orientación estratégica de la mayor parte de los programas en la Sede en consonancia con el presupuesto por programas para 2004-2005, con la consiguiente adecuación de sus recursos financieros y humanos</li> </ul>	<p><b>Plan Estratégico a Plazo Medio</b> Preparación y adopción de un proyecto de Plan Estratégico basado en el Programa General de Trabajo, que refleje los objetivos y resultados previstos de la OMS para el periodo comprendido entre 2008 y 2013. Los presupuestos por programas se basarán en el Plan Estratégico</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Examen por los comités regionales: <i>Septiembre de 2006</i></li> <li>• Examen por el Consejo Ejecutivo: <i>Enero de 2007</i></li> <li>• Aprobación por la Asamblea de la Salud: <i>Mayo de 2007</i></li> <li>• Aplicación del Plan de Acción: <i>Enero de 2008</i></li> </ul>
		<p><b>Colaboración y asociación con el sistema de las Naciones Unidas</b> Participación más dinámica y colaboración eficaz a nivel mundial y local de la OMS con las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas y otros organismos relacionados con el desarrollo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfoque aplicable al conjunto de la Organización: <i>Mediados de 2006</i></li> <li>• Colaboración activa con otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas y otros asociados: <i>En curso</i></li> </ul>
		<p><b>Examen de la orientación estratégica y de las competencias</b> Examen permanente en toda la Organización para garantizar la adecuación de los recursos humanos y financieros a la orientación estratégica</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conclusión del proceso en la Sede: <i>Octubre de 2006</i></li> <li>• Redefinición a nivel mundial de los perfiles del personal en las áreas administrativas: <i>Mediados de 2007</i></li> </ul>
<b>Financiación de la Organización</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posible acceso de todo el personal a informes periódicos de alto nivel sobre la gestión financiera</li> <li>• Establecimiento de un grupo consultivo para facilitar la gestión de los recursos financieros</li> </ul>	<p><b>Vigilancia financiera y movilización de recursos</b> Mejor gestión de los recursos financieros mediante una vigilancia financiera más estricta; movilización más estratégica y coordinada de los recursos, y su rápida asignación a los sitios en que sean más necesarios</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategia de movilización de recursos: <i>Finales de 2006</i></li> <li>• Estrategia de gestión de fuentes de ingresos: <i>Finales de 2006</i></li> </ul>

Modelo operacional	Principales logros en 2004-2005	Principales iniciativas para 2006-2008	Hitos y plazos
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incremento significativo de los ingresos recibidos y mayor adecuación de los gastos al presupuesto por programas</li> <li>Revisión de la política de registro de los ingresos para agilizar el acceso a la financiación disponible</li> </ul>	<p><b>Políticas y procedimientos financieros</b> En consonancia con la reforma del sistema de las Naciones Unidas, preparación para la aplicación de las nuevas normas de contabilidad en 2010.<sup>1</sup> Mejoramiento de la calidad y coherencia en la ejecución de las políticas y los procedimientos financieros y en la presentación de informes de gestión</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejoramiento de la presentación de informe: <i>Finales de 2006</i></li> <li>Preparativos para la aplicación de las nuevas normas de contabilidad y examen por el Consejo Ejecutivo: <i>Enero de 2007</i></li> </ul>
<p><b>Dotación de personal de la Organización</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Integración del modelo mundial de competencias en los procesos de gestión, como la contratación, los exámenes de la actuación y los planes de perfeccionamiento del personal</li> <li>Mejora de la gestión de puestos mediante su descripción normalizada, el establecimiento de nuevas normas generales para la clasificación y la mayor utilización de la contratación electrónica</li> <li>Aplicación del Programa de Liderazgo Mundial a unos 400 directivos superiores</li> <li>Establecimiento del Fondo para el Desarrollo del Personal, dotado de US\$ 10 millones, dirigido por un comité mundial de aprendizaje, que abarque toda la Organización, y apoyado por un marco de aprendizaje</li> </ul>	<p><b>Reforma de la contratación</b> Simplificación del número y los tipos de contratos de empleo en consonancia con la reforma del sistema de las Naciones Unidas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formulación de la nueva política: <i>Mayo de 2006</i></li> <li>Aplicación: <i>Enero de 2007</i></li> </ul>
		<p><b>Gestión de la actuación profesional de los recursos humanos</b> Creación de una cultura que promueva el aprendizaje y recompense el buen desempeño con arreglo a un marco basado en los resultados</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisión de la política y las directrices: <i>Finales de 2007</i></li> </ul>
		<p><b>Programa de Liderazgo Mundial</b> Está dirigido a todo el personal directivo superior y tiene por objeto desarrollar su capacidad de liderazgo, impulsar el cambio en la Organización e introducir modelos de comportamiento adecuados</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aplicación del programa: <i>En curso</i></li> </ul>
		<p><b>Rotación y movilidad</b> Establecimiento de una política de rotación y movilidad que facilite la rotación del personal dentro de una sede o su traslado a otra oficina</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formulación de la nueva política: <i>Finales de 2007</i></li> <li>Aplicación: <i>Enero de 2008</i></li> </ul>

<sup>1</sup> Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público.

Modelo operacional	Principales logros en 2004-2005	Principales iniciativas para 2006-2008	Hitos y plazos
<i>Apoyo operacional</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conexión de todas las oficinas en los países de la Región de África con la Red Privada Mundial de la OMS</li> <li>• Aplicación a nivel mundial del sistema de adquisiciones basado en la web</li> <li>• Desarrollo del nuevo modelo de prestación de servicios para las principales áreas administrativas</li> <li>• Formulación de la estrategia mundial en materia de tecnología de la información</li> <li>• Sistema mundial de gestión:               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ formulación de una visión de futuro</li> <li>○ análisis de los procesos operacionales en toda la Organización</li> <li>○ determinación de las necesidades operacionales</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>Gestión de la tecnología de la información</b>            Establecimiento de un marco mundial para supervisar el establecimiento de prioridades, la financiación y la aplicación de iniciativas institucionales en materia de tecnologías de la información</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecimiento del Comité: <i>Mediados de 2006</i></li> </ul>
		<p><b>Prestación de los servicios</b>            Mayor costoeficacia en la prestación de los servicios administrativos y de gestión esenciales, incluida la aplicación de acuerdos sobre el nivel de los servicios que permitan responder mejor en situaciones de emergencia, y estudio de las posibilidades de contratación exterior de los servicios</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Introducción de los acuerdos sobre el nivel de los servicios en la Sede: <i>Mediados de 2006</i></li> <li>• Introducción de los acuerdos sobre el nivel de los servicios a nivel mundial: <i>Mediados de 2006</i></li> <li>• Formulación de normas para los procedimientos operacionales en situaciones de emergencia: <i>Mediados de 2007</i></li> <li>• Formulación de una estrategia de contratación externa: <i>Mediados de 2007</i></li> </ul>
		<p><b>Plan de mejoras</b>            Elaboración de una estrategia a largo plazo sobre bienes inmuebles y otras inversiones de capital para mantener y mejorar el entorno laboral de la OMS</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Examen por el Consejo Ejecutivo: <i>Enero de 2007</i></li> </ul>
		<p><b>Sistema mundial de gestión</b>            Un sistema perfectamente integrado de gestión y administración de los programas aplicable en toda la Organización, que permita incorporar las reformas de la gestión en la labor cotidiana de la OMS</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puesta en marcha del sistema: <i>Abril de 2007 - finales de 2008</i></li> </ul>



Modelo operativo	Principales logros en 2004-2005	Principales iniciativas para 2006-2008	Hitos y plazos
<i>Supervisión y rendición de cuentas</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de un marco de rendición de cuentas</li> <li>• Formulación de una política y unas directrices sobre la prevención del fraude</li> </ul>	<p><b>Marco de rendición de cuentas de la OMS</b></p> <p>Aplicación del nuevo marco de rendición de cuentas asegurando su comprensión y asimilación en toda la Organización, establecimiento de nuevas políticas sobre fraude y faltas de conducta, y formulación de una política sobre cuestiones de ética</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realización de actividades de capacitación: <i>Tercer trimestre de 2006 – finales de 2007</i></li> <li>• Formulación de una política sobre cuestiones de ética: <i>Finales de 2006</i></li> </ul>