Organización Mundial de la Salud

70.ª ASAMBLEA MUNDIAL DE LA SALUD
Punto 11.2 del orden del día provisional

A70/INF./6
16 de mayo de 2017

Buen aprovechamiento de los recursos, mejor salud

Elaboración de una estrategia y un plan sobre el buen aprovechamiento de los recursos en la OMS

INTRODUCCIÓN

1. La reforma emprendida por la OMS en 2010 se ha traducido en mejoras significativas desde el punto de vista de la buena gobernanza y de la adecuación de las prácticas de gestión, y ello en los tres niveles de la Organización. Cabe mencionar, por ejemplo, el proceso de elaboración del presupuesto por programas, ya consolidado, que incluye la determinación de las prioridades en sentido ascendente por los países, el proceso del diálogo sobre financiación, que se está consolidando, las funciones reforzadas de evaluación y supervisión, la planificación prospectiva («órdenes del día continuos») de las reuniones de los órganos deliberantes y, por medio del Grupo Mundial de Políticas, un grado de alineamiento sin precedentes entre las siete oficinas principales.

2. En la era de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y en un entorno fiscal más restringido, es necesario alinear mejor los esfuerzos y definir más claramente la función y el valor añadido de las distintas partes interesadas. Ahora más que nunca, la OMS tiene que demostrar que todas sus actividades, independientemente de la manera y el lugar en que se llevan a cabo, están teniendo el máximo impacto en la salud por cada dólar invertido.

¿Qué se entiende por buen aprovechamiento de los recursos?

3. El buen aprovechamiento de los recursos, que muchas veces se confunde con el ahorro o economía de costos, se centra en la manera en que una organización logra resultados. El proceso mediante el cual los insumos se convierten en productos, que a su vez tienen efectos e impactos en el mundo exterior, debe considerarse desde la perspectiva del buen aprovechamiento de los recursos a fin de permitir un despliegue óptimo de los esfuerzos y los recursos y asegurar que la consecución de la misión y los objetivos de la Organización siga yendo por el buen camino.

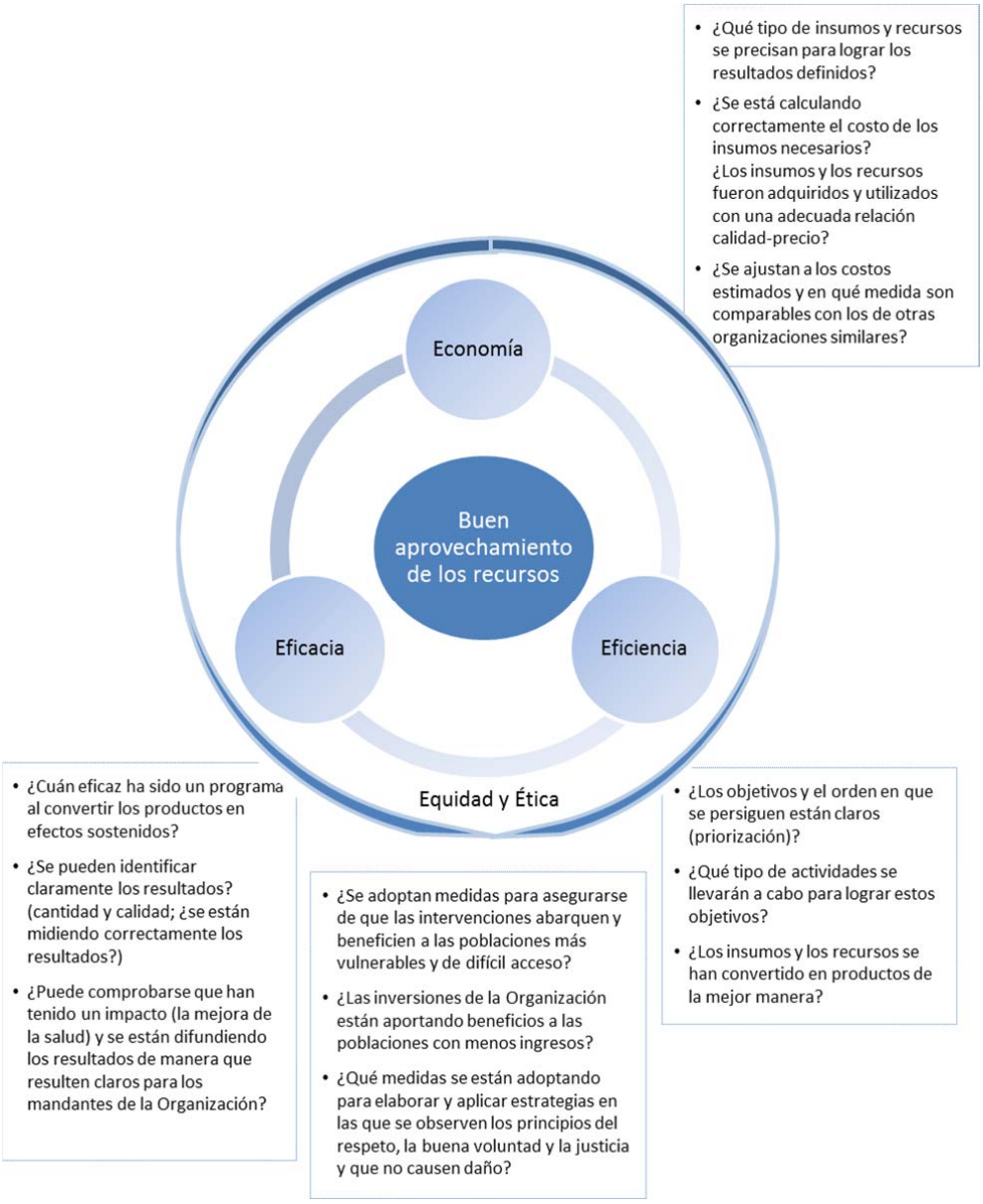
4. El buen aprovechamiento de los recursos es el resultado de una combinación de cinco dimensiones clave:

- **economía** – mantener los insumos (recursos humanos y financieros) en el nivel estrictamente necesario;
- **eficiencia** – utilizar esos insumos para obtener o «adquirir» tantos productos como sea posible;
- **eficacia** – mantener la calidad de los productos de la Organización tan alta como sea posible a fin de lograr el mayor impacto posible;

- **equidad** – tener en cuenta en qué medida los productos benefician y abarcan a las poblaciones más vulnerables y de difícil acceso, y

- **ética** – asegurarse de que todos los insumos, productos y efectos cumplan los principios éticos fundamentales del respeto, la buena voluntad y la justicia y de que no causen daño.

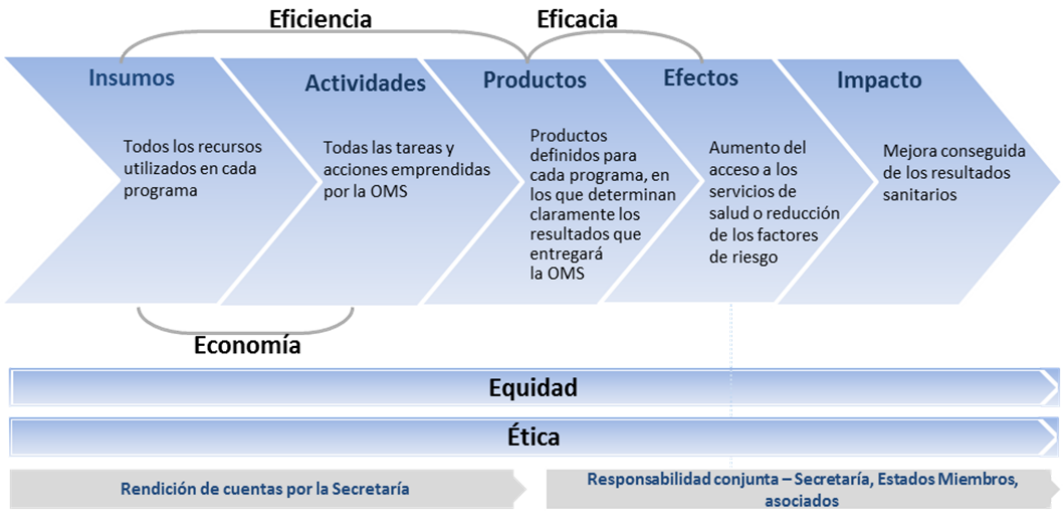
Figura 1. Las cinco dimensiones del buen aprovechamiento de los recursos



Situación actual en lo que respecta al buen aprovechamiento de los recursos en la OMS

5. Con objeto de lograr el buen aprovechamiento de los recursos en cada fase, desde los insumos hasta el impacto, se deben definir de manera clara y explícita las respectivas funciones y responsabilidades de la Secretaría y los Estados Miembros.

Figura 2: La estructura de resultados de la OMS y los cinco elementos del buen aprovechamiento de los recursos



6. En la figura 2 *supra* se describe la nueva estructura de resultados, implantada por primera vez en 2014 en el marco de la reforma de la OMS. Esta estructura establece el proceso que va desde los insumos hasta el impacto en la salud y describe claramente las funciones y responsabilidades en los tres niveles de la Organización. La figura muestra que, mientras que la Secretaría es responsable de la economía y la eficiencia, la eficacia de la OMS solo puede mejorarse conjuntamente con los Estados Miembros.

7. También cabe señalar que, mientras que la economía, la eficiencia y la eficacia se consideran y miden cuando determinados elementos de la estructura de resultados son transformados de un nivel al siguiente (por ejemplo, la consideración de la eficiencia cuando los insumos son transformados en actividades y productos), la equidad y la ética se deberían tener en cuenta en todos los niveles de la cadena de resultados. Ahora bien, ello no significa que la equidad y la ética puedan utilizarse como un argumento general que prevalezca sobre las consideraciones en materia de eficiencia.

8. Teniendo esto en cuenta, las dimensiones clave del buen aprovechamiento de los recursos pueden plasmarse en un marco de acción para la OMS que se elaborará sobre la base de estos aspectos:

- **establecimiento de prioridades estratégicas a nivel mundial,** donde se analice en qué medida la Organización está haciendo lo adecuado en los lugares apropiados; si hay que buscar respuestas en la manera en que las estructuras institucionales de la OMS contribuyen a la priorización; si la gobernanza de la Organización garantiza un grado de implicación que apoye esa priorización; y la evaluación y el aprendizaje organizacional a fin de asegurar una mejora continua;

- **diseño y aplicación de los programas** con un enfoque centrado en los países**,** donde el diseño de un determinado programa se examine de manera crítica, se comparen las distintas opciones al considerar las intervenciones y se preste atención al cálculo de los costos y el uso de los recursos humanos y financieros y, en una fase ulterior, se haga un seguimiento de los progresos y se evalúe el impacto, y

- **liderazgo y funciones instrumentales**, donde se haga hincapié en la mejora de la eficiencia en las funciones institucionales para favorecer el logro de resultados. Bajo este aspecto, también se considerarán las funciones instrumentales transversales que se centran en la mejora de la transparencia y el fortalecimiento de la planificación, el seguimiento y la evaluación basados en datos científicos.

Establecimiento de prioridades estratégicas a nivel mundial

9. El establecimiento de prioridades estratégicas a nivel mundial entraña la celebración de consultas sustantivas con los Estados Miembros y se integra en el programa general de trabajo y en el presupuesto por programas. Estos dos instrumentos reflejan los esfuerzos conjuntos realizados por la Secretaría y los Estados Miembros durante un período de seis años con objeto de alcanzar los objetivos fijados en materia de salud. Así, por ejemplo, el Duodécimo Programa General de Trabajo proporciona una visión estratégica de alto nivel para el período 2014-2019. En él se establecen las prioridades de liderazgo que definirán las áreas clave en las que la OMS intenta ejercer su influencia en el campo de la salud mundial y orienta la forma de trabajar en los diferentes niveles de la Secretaría y entre ellos. También se explica, a través de un enfoque basado en la teoría del cambio y de una cadena de resultados claros, cómo contribuye la labor de la Organización al logro de un conjunto de efectos e impactos claramente definidos. Los presupuestos por programas materializan las prioridades de liderazgo establecidas en el programa general de trabajo y son importantes instrumentos de adopción de decisiones para centrar los esfuerzos de los tres niveles de la Organización a lo largo de un determinado bienio. Una importante mejora en la esfera del establecimiento de prioridades estratégicas fue el ejercicio detallado de determinación de las prioridades en sentido ascendente que llevaron a cabo los Estados Miembros en el marco de la elaboración del presupuesto por programas.

Diseño y aplicación de los programas

10. En lo que respecta a los programas, se ha conseguido mejorar la alineación y trazabilidad de las inversiones con respecto a las prioridades y el logro de efectos en la salud, principalmente por medio del diálogo sobre financiación y del portal web del presupuesto por programas, que incluye ahora información programática y financiera basada en un seguimiento y en exámenes de la evaluación del desempeño realizados a nivel de toda la Organización. Los sistemas de planificación de los recursos institucionales han seguido evolucionando para ayudar a los programas a determinar dónde y cómo los recursos humanos y financieros se convierten en acciones y resultados que contribuyen a un objetivo de nivel superior. En el caso de las oficinas en los países, las auditorías y las evaluaciones de las estrategias de cooperación nacionales evalúan los insumos y los logros en los países. Muchos programas que han alcanzado un cierto grado de madurez desde el punto de vista de su elaboración y aplicación ya han incorporado diferentes enfoques basados en el buen aprovechamiento de los recursos en sus actividades. Con todo, es necesario adoptar un enfoque sistemático en lo que se refiere al diseño de los programas, en el que se utilice una metodología acordada, y este debería documentarse mejor. Aunque ya existen indicadores clave del desempeño que miden algunos aspectos del buen aprovechamiento de los recursos sobre el terreno, es necesario hacer mucho más para evaluar el desempeño y el buen aprovechamiento de los recursos en los países.

Buen aprovechamiento de los recursos en la OMS: la iniciativa de erradicación mundial de la poliomielitis

11. En el marco de la Iniciativa de Erradicación Mundial de la Poliomielitis, en 2012 se inició un proceso para determinar y evaluar las oportunidades en lo que atañe al buen aprovechamiento de los recursos, con objeto de mejorar la eficiencia y eficacia de la iniciativa. El estudio determinó y examinó los principales factores de costo y las diferencias entre los países, evaluó la posibilidad de mejorar la costoeficacia y de reorientar los recursos, e identificó las mejores prácticas a fin de difundirlas y utilizarlas en otros lugares. Entre estas cabe mencionar la compartición de costos con otras iniciativas, el acceso a las poblaciones de difícil acceso y el aprovechamiento de las nuevas tecnologías, y la mejora de las medidas de mitigación de los riesgos y de la planificación prospectiva. En el estudio también se formulaban una serie de recomendaciones operacionales concretas: a corto plazo (es decir, en los próximos 12 meses), mejorar la gestión de las reservas de estabilización de las vacunas antipoliomielíticas orales y la calidad y la frecuencia de la formación; a mediano plazo (en los próximos 1 a 2 años), ajustar la escala de las operaciones a medida que haya más zonas exentas de poliomielitis, mejorando las estimaciones de la población afectada y optimizando la frecuencia de las campañas complementarias de actividades de inmunización; y, a largo plazo (en los próximos 2 a 6 años), elaborar un plan relativo a las infraestructuras y actividades de esta iniciativa, optimizar los gastos de personal y realizar una evaluación de las actividades no poliomielíticas respaldadas por la iniciativa.

LIDERAZGO Y FUNCIONES INSTRUMENTALES

12. En los últimos años, la OMS ha realizado importantes esfuerzos para reducir los costos, en particular dentro de la categoría 6 del presupuesto por programas: la Organización trasladó determinadas funciones administrativas a lugares donde los costos eran más bajos, como el centro de servicios de Kuala Lumpur (Malasia) o la reubicación de otros servicios en Budapest (Hungría) con objeto de beneficiarse de los costos más reducidos en concepto de sueldos del personal. Los esfuerzos encaminados a eliminar la duplicación de tareas entre la Sede y las oficinas regionales y a fomentar una mayor integración de las actividades realizadas en los tres niveles de la Organización incluyen el fortalecimiento de la función de las redes de categorías y áreas programáticas y un mayor énfasis en la integración de las líneas de trabajo de los diferentes grupos orgánicos de la Sede. La Organización también ha tratado de racionalizar las reuniones del Consejo Ejecutivo y limitar el número de resoluciones y decisiones que conllevan obligaciones en materia de notificación de los progresos. En lo que respecta a las funciones de facilitación transversales, la OMS sigue realizando progresos en materia de transparencia. La Organización se adhirió a la Iniciativa Internacional para la Transparencia de la Ayuda en noviembre de 2016, ha reforzado sus funciones de evaluación y aprendizaje institucional, ha implantado marcos de control interno y rendición de cuentas y ha desarrollado su enfoque de gestión de los riesgos institucionales.

PRÓXIMAS ETAPAS PARA LA OMS

13. Es poco probable que la implantación de procesos complejos sea la respuesta para lograr el mejor aprovechamiento de los recursos. Habría que centrarse en las prácticas existentes en lo que se refiere al buen aprovechamiento de los recursos, así como en los logros recientes en el marco de la reforma de la OMS. Si bien en la OMS ya se han implantado procesos en este sentido, estos no se aplican de manera uniforme o sistemática, y no siempre están bien documentados ni se evalúan de manera adecuada.

14. Los objetivos generales de la iniciativa relativa al buen aprovechamiento de los recursos son:

a) promover la toma de conciencia con respecto al buen aprovechamiento de los recursos en la OMS e incorporar este concepto en sus actividades, incluidos los enfoques relacionados con el diseño, la aplicación, la evaluación y la presentación de informes de los programas, y

b) elaborar una estrategia y un plan de la OMS sobre el buen aprovechamiento de los recursos a finales de 2017 para presentarlo al Consejo Ejecutivo en 2018.

15. Para llevar a la práctica estos objetivos, la Secretaría tiene la intención de:

a) trabajar con el Comité de Programa, Presupuesto y Administración del Consejo Ejecutivo para configurar y fundamentar la estrategia de la OMS sobre el buen aprovechamiento de los recursos (a partir de mayo de 2017);

b) convocar una reunión oficiosa con los Estados Miembros tras la celebración de la 70.ª Asamblea Mundial de la Salud para seguir examinando la estrategia y determinar los aspectos en que debería centrarse (mediados de junio de 2017);

c) perfeccionar y ultimar el concepto estratégico, incorporando las observaciones de los Estados Miembros (junio de 2017);

d) determinar qué conclusiones y recomendaciones de la evaluación de la tercera fase de la reforma de la OMS habrían de incorporarse a la estrategia y el plan de la OMS sobre el buen aprovechamiento de los recursos (junio de 2017);

e) solicitar la contribución del Comité Consultivo de Expertos Independientes en materia de Supervisión sobre el concepto y el enfoque propuestos en su próxima reunión (julio de 2017);

f) centrar la primera fase de la elaboración de la estrategia y el plan sobre el buen aprovechamiento de los recursos en los programas;

g) realizar un análisis de la manera en que determinados programas de la OMS (los posibles ámbitos de actuación podrían ser el programa antipalúdico, los programas de inmunización y el nuevo programa de emergencias) incorporan actualmente principios relacionados con el buen aprovechamiento de los recursos en el diseño, la selección y la aplicación, el seguimiento y la evaluación de las intervenciones;

h) detectar las lagunas existentes para ayudar a establecer una metodología que permita aplicar el buen aprovechamiento de los recursos en la OMS, inclusive mediante el uso de algunos indicadores clave del desempeño (junio-octubre de 2017);

i) aplicar el enfoque de la OMS relativo al buen aprovechamiento de los recursos en la elaboración del proyecto de decimotercer programa general de trabajo, en particular implantando un proceso más selectivo de establecimiento de prioridades y mejorando la cadena de resultados, y demostrando el uso eficaz y eficiente de los recursos, la focalización y la pertinencia única (desde octubre de 2017 en adelante), y

j) promover una mejor comprensión del enfoque de la OMS relativo al buen aprovechamiento de los recursos en toda la Organización y de manera continuada.

= = =