



ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD

COMITÉ DE PROGRAMA, PRESUPUESTO Y
ADMINISTRACIÓN DEL CONSEJO EJECUTIVO

EBPBAC3/5
9 de enero de 2006

Tercera reunión

Punto 3.2 del orden del día provisional

Plan Estratégico a Plazo Medio

1. Actualmente el presupuesto bienal por programas sirve de plan estratégico de las actividades de la Secretaría. Sin embargo, se considera que su carácter bienal limita su valor como herramienta de planificación y no refleja adecuadamente la naturaleza más estratégica de los programas de la OMS. La presente estructura del presupuesto por programas también se considera inapropiada a nivel de país y regional, demasiado vertical, y poco útil para trabajar transversalmente en el conjunto de la Organización.
2. A partir del bienio 2008-2009, se incorporará en el marco de gestión orientada a la consecución de resultados de la OMS un plan estratégico sexenal que abarcará tres periodos presupuestarios bienales. El Plan Estratégico a Plazo Medio 2008-2013 indicará la orientación estratégica de la Organización durante el sexenio, desarrollará el programa de acción sanitaria establecido en el Undécimo Programa General de Trabajo y constituirá un marco pluribienal que orientará la preparación del presupuesto por programas y los planes operativos y asegurará su continuidad a través de los bienios. Al sustituir áreas de trabajo estrechamente definidas por objetivos estratégicos transversales, más amplios, el Plan Estratégico a Plazo Medio ofrecerá una estructura programática que reflejará mejor el funcionamiento de las oficinas del país y regionales y facilitará una coordinación y colaboración más eficaces en toda la Organización.
3. El presupuesto por programas 2008-2009, el primero del periodo de planificación estratégica, se preparará conjuntamente con el plan estratégico; los detalles del proceso se presentan en el anexo. La preparación de los dos presupuestos por programas posteriores será más sencilla.

INTERVENCIÓN DEL COMITÉ DE PROGRAMA, PRESUPUESTO Y ADMINISTRACIÓN

4. Se invita al Comité a tomar nota del informe.

PLAN ESTRATÉGICO A PLAZO MEDIO - PRESUPUESTO POR PROGRAMAS: UN ÚNICO PROCESO

1. INTRODUCCIÓN

Para mejorar su eficacia y desempeño, la OMS está elaborando un sistema unificado de planificación orientada a la consecución de resultados y de seguimiento del desempeño a nivel de toda la Organización. El sistema se basa en los principios de la *Gestión orientada a la consecución de resultados*, principios aplicados en la Organización en su conjunto y en cada uno de sus niveles.

En el enfoque orientado a la consecución de resultados, los elementos del programa se integran en una estructura coherente e interrelacionada que sigue un marco lógico. Así se prepara el presupuesto bienal por programas, que también sirve de plan estratégico de la OMS.

Sin embargo, algunas limitaciones encontradas en la ejecución de este ciclo bienal indican la necesidad de lo siguiente:

- **adoptar un enfoque más estratégico.** Se ha considerado que el carácter bienal del presupuesto por programas limita su valor como documento de planificación estratégica y no refleja debidamente la naturaleza más estratégica de muchos de los programas de la OMS. Además, se considera que la estructura actual del presupuesto por programas es inapropiada a nivel de país y regional. Es demasiado vertical y no facilita el trabajo transversal en el conjunto de la Organización.
- **reducir la pesada carga de trabajo debida a la superposición de procesos.** La experiencia de la preparación del presupuesto por programas 2006-2007 ha mostrado que la carga de trabajo es gravosa debido a la superposición de procesos que tienen lugar al mismo tiempo, a saber: la evaluación de la ejecución al término de un bienio; la preparación de planes de trabajo para el bienio en curso y la planificación para el bienio siguiente.

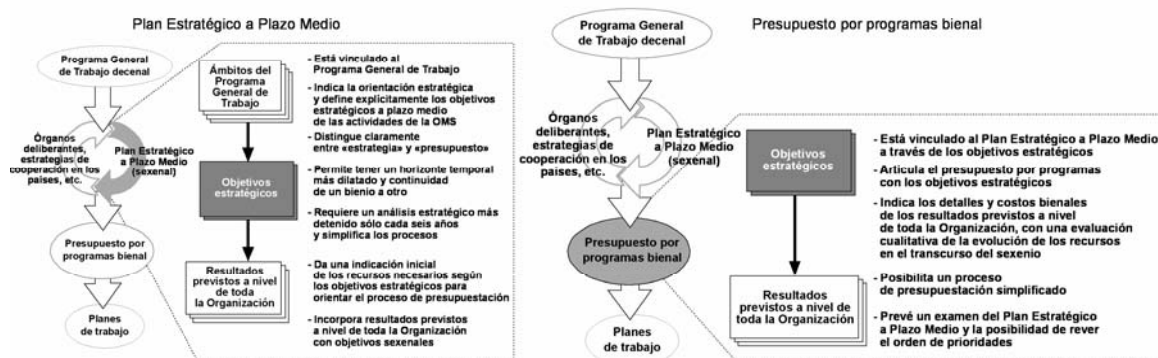
Figura 1 - Principios de la gestión orientada a la consecución de resultados

- La formulación del programa y del presupuesto gira en torno de un conjunto de **resultados** definidos lógicamente que reflejan una cadena de resultados jerárquicamente ordenados;
- Los resultados constituyen la base de las necesidades de recursos y justifican la asignación y la movilización de éstos;
- Se evalúan los logros efectivos en comparación con los compromisos de obtener resultados y se hacen mediciones sistemáticas utilizando indicadores del desempeño.

UN PLAN ESTRATÉGICO SEXENAL QUE ABARCA TRES PERIODOS PRESUPUESTARIOS BIENALES

A partir del bienio 2008-2009, en el marco de la gestión orientada a la consecución de resultados de la OMS se incorporará un plan estratégico sexenal que abarcará tres periodos presupuestarios bienales.

Figura 2 - Marco renovado de la gestión orientada a la consecución de resultados de la OMS



El Plan Estratégico a Plazo Medio 2008-2013:

- **indicará la orientación estratégica** que seguirá la Organización durante el sexenio en el desarrollo del programa de acción sanitaria establecido en el Undécimo Programa General de Trabajo;
- **definirá los objetivos a plazo medio y los enfoques** de la Organización y constituirá un marco pluribienal que orientará la preparación del presupuesto bienal por programas y los planes operativos y asegurará su continuidad de un bienio a otro;
- **ofrecerá una estructura programática que reflejará mejor el funcionamiento de las oficinas de país y regionales** y facilitará una coordinación y colaboración más eficaces en todos los niveles de la Organización; y
- **dará como resultado un proceso presupuestario bienal simplificado**, liberando a muchas unidades técnicas de la pesada carga de trabajo que entraña el planificar cada dos años.

El presupuesto bienal por programas 2008-2009, el primero del periodo de planificación estratégica, se preparará como parte de un único proceso de planificación estratégica coherente en el cual se prevén resultados que abarcan el periodo sexenal del plan estratégico.

Los dos presupuestos bienales subsiguientes conllevarán procesos más livianos que se limitarán a lo siguiente:

- **revisar los resultados previstos** para cerciorarse de que reflejan la situación del momento;
- **revisar los objetivos** para que reflejen los progresos realizados hasta esa fecha; y
- **volver a estimar los costos para el bienio** y para el periodo restante del plan estratégico.

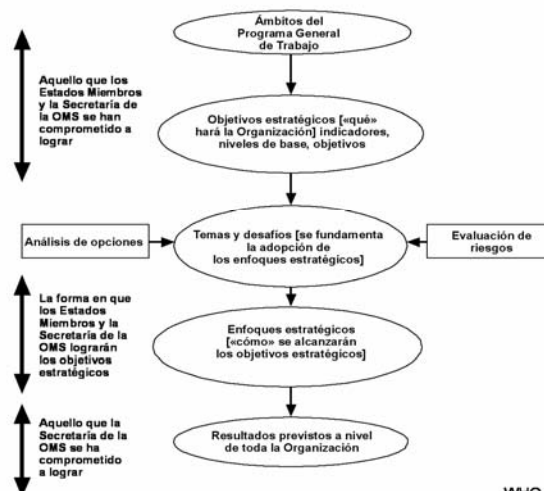
2. PANORÁMICA

Los componentes principales del Plan Estratégico a Plazo Medio y del presupuesto por programas comprenderán lo siguiente:

Ámbitos. Los ámbitos enumerados en el Undécimo Programa General de Trabajo reflejan las áreas amplias que definen la contribución de la OMS al programa de acción sanitaria mundial.

Objetivos estratégicos, indicadores, niveles de base y objetivos. Los objetivos estratégicos son cambios cuantificables, previstos para fines del periodo de planificación a plazo medio en relación con la situación sanitaria, los determinantes de la salud o los sistemas de salud; los Estados Miembros se han comprometido a lograr esos cambios y la Secretaría contribuirá a ellos con los resultados previstos.

Figura 3 - Diagrama esquemático del Plan Estratégico a Plazo Medio y del presupuesto por programas



WHO 05.167

Los objetivos estratégicos:

- derivan del Undécimo Programa General de Trabajo;
- responden a resoluciones de los órganos deliberantes y acuerdos a largo plazo de la OMS con asociados, organismos de las Naciones Unidas, etc.:
- están fundamentados por análisis de las estrategias de cooperación en los países;
- conciernen a todos los niveles de la Organización; y
- son específicos, cuantificables, alcanzables y pertinentes, están sujetos a un calendario dentro del periodo sexenal y se les asocian niveles de base y objetivos.

A cada objetivo estratégico le corresponderán indicadores de las repercusiones y los resultados, niveles de base y objetivos para el sexenio.

Temas y desafíos relacionados con los objetivos estratégicos. Sobre la base del Undécimo Programa General de Trabajo, se presentan análisis concisos, evaluaciones de riesgos y análisis de opciones referentes a problemas, temas y tendencias mundiales relacionados con el logro de los objetivos estratégicos y se describen los desafíos que conlleva la respuesta de la OMS. Se fundamentan/justifican el enfoque estratégico adoptado y los resultados previstos a nivel de toda la Organización, que la Secretaría se ha comprometido a obtener para fines del sexenio abarcado por el plan estratégico.

Enfoques estratégicos. Se describen de forma concisa los enfoques específicos que adoptarán los Estados Miembros y la Secretaría de la OMS para alcanzar los objetivos estratégicos; de ellos se desprenderán los parámetros para formular los resultados previstos a nivel de toda la Organización. Los enfoques se determinan sobre la base del análisis realizado durante la preparación de la sección sobre los temas y desafíos y reflejan lo siguiente:

- las políticas y estrategias de la OMS;
- las seis funciones básicas de la Secretaría de la OMS enumeradas en el Undécimo Programa General de Trabajo y el nivel en el cual se deben desempeñar esas funciones; y
- las nuevas modalidades de trabajo identificadas en el Programa General de Trabajo.

Resultados previstos a nivel de toda la Organización, indicadores, niveles de base, objetivos y estimaciones de los costos. Los resultados previstos a nivel de toda la Organización son lo que debe conseguir la Secretaría en su conjunto (oficinas de país, regiones y Sede) durante el periodo abarcado por el plan estratégico, e influirán en el logro de los objetivos estratégicos. Los resultados previstos a nivel de toda la Organización son aquello de lo que será responsable y deberá rendir cuentas la Secretaría, mientras que los objetivos estratégicos son una responsabilidad compartida con los Estados Miembros. En consecuencia, por cada resultado previsto a nivel de toda la Organización habrá un indicador, un nivel de base, un objetivo y un costo estimado de su logro. Se formulan todos los resultados previstos a nivel de toda la Organización para el sexenio correspondiente al

Figura 4 - Funciones básicas propuestas

En el desempeño de sus actividades, la Secretaría de la OMS se concentrará en las seis funciones básicas siguientes:

- Ofrecer liderazgo en temas cruciales para la salud y participar en alianzas cuando se requieran actuaciones conjuntas
- Fijar orientaciones políticas que aúnen principios éticos y fundamento científico
- Definir normas y patrones; promover y seguir de cerca su aplicación en la práctica
- Determinar las líneas de investigación y estimular la producción, traducción y divulgación de información de interés
- Prestar apoyo técnico, catalizar las transformaciones y crear capacidad institucional duradera
- Seguir de cerca la situación sanitaria y determinar las grandes tendencias al respecto.

plan estratégico. En el caso de los resultados previstos a nivel de toda la Organización cuyo logro requerirá más de un bienio, se especificarán objetivos para dos, cuatro o seis años según sea necesario.

3. PREPARACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO, INCLUIDO EL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS

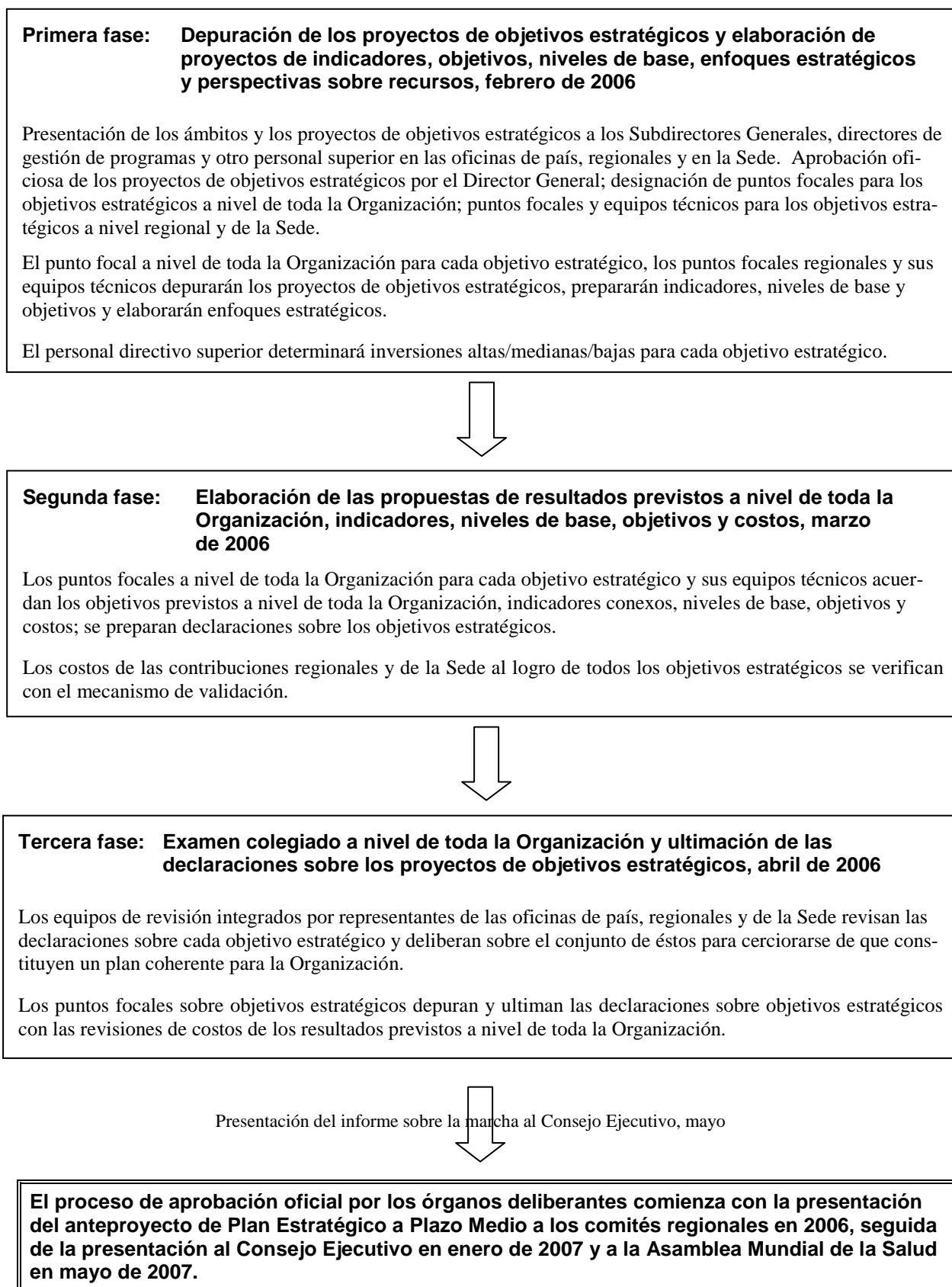
Como primer paso en la preparación del plan estratégico se estableció un Grupo de Referencia integrado por representantes de oficinas de país, las oficinas regionales y la Sede y encargado de lo siguiente:

- informar al personal directivo superior sobre el proceso de elaboración del Plan Estratégico a Plazo Medio;
- desempeñar una función de liderazgo y supervisión en ese proceso; e
- informar al personal directivo superior sobre el contenido del plan.

En la figura 5 se presenta una panorámica del proceso iterativo resultante en el cual participan todos los niveles de la Organización durante la preparación del plan estratégico.

Aprovechando aportes realizados por los países y regiones durante las consultas relacionadas con el Programa General de Trabajo, se ha formulado un conjunto inicial de objetivos estratégicos que durante la primera fase será examinado por el personal superior de las oficinas de país, las oficinas regionales y la Sede.

Figura 5 - Preparación del Plan Estratégico a Plazo Medio y del presupuesto por programas



4. PROYECTO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Ámbito 1: Resultados sanitarios: Lograr el mejor estado de salud posible en términos de salud duradera, prevención de enfermedades y discapacidades, control y contención de las patologías y reducción de las desigualdades sanitarias

- Detener para 2015 y empezar a revertir la propagación de VIH/SIDA, tuberculosis, malaria.
- Reducir la carga de morbilidad por enfermedades prevenibles mediante vacunación y por otras enfermedades transmisibles.
- Prevenir y reducir la morbilidad, la discapacidad y la mortalidad por afecciones crónicas no transmisibles, incluso por trastornos mentales, violencia y traumatismos.
- Mejorar los resultados en materia de salud materna, reproductiva, neonatal, infantil y del lactante de maneras que contribuyan a reducir la morbilidad y la mortalidad prevenibles durante todo el ciclo de la vida.
- Suscitar y secundar respuestas del conjunto de la sociedad a nuevas y graves amenazas para la vida y la salud.

Ámbito 2: Determinantes de la salud: En colaboración con los sectores y las partes interesadas pertinentes, generar y mantener medidas que incidan en los determinantes de la salud de tipo comportamental, social, económico y ambiental

- Liderar actuaciones efectivas para reducir al mínimo los factores de riesgo ligados al modo de vida, como el tabaco, el abuso de sustancias, el alcohol, la inactividad física y la alimentación insalubre.
- Abordar los determinantes sociales y económicos generales de la mala salud, en particular la pobreza y la falta de equidad, las disparidades de género, las violaciones de los derechos humanos y la violencia.
- Promover un entorno físico más sano, lo que comprende el suministro de agua y el saneamiento, las condiciones de trabajo, el estado de las viviendas y los asentamientos humanos, la lucha contra la contaminación del aire y las condiciones climáticas.
- Contribuir a niveles óptimos de nutrición, inocuidad de los alimentos y seguridad alimentaria.

Ámbito 3: Políticas, sistemas y tecnologías de salud: Movilizar a todos los actores y sectores pertinentes y apoyar las acciones destinadas a conseguir una cobertura universal y resultados sanitarios equitativos

- Universalizar el acceso a los servicios de atención comunitaria y personal mediante sistemas de salud orientados a producir beneficios de salud equitativos que respondan a las necesidades, demandas legítimas y expectativas de la gente.
- Velar por una mejor calidad de las tecnologías, intervenciones y productos sanitarios pertinentes, poniendo el acento en su seguridad y eficacia.

- Reforzar e institucionalizar los medios de acción necesarios para ejercer con más eficacia las funciones de liderazgo y gobernanza, coordinar las políticas y la gestión, dotarse de una fuerza laboral y una infraestructura apropiadas y disponer de conocimientos e información para la toma de decisiones en los ámbitos profesional y público.
- Ampliar la protección social mediante un financiamiento justo, adecuado y sostenible de los sistemas de salud.

Ámbito 4: El programa de acción sanitaria mundial y la respuesta de la OMS a las necesidades, demandas y expectativas: Concebir acciones para poner en práctica el programa de acción sanitaria mundial y aplicar políticas y medidas que permitan a la Secretaría de la OMS ejercer sus funciones con eficacia y eficiencia

- Llevar a la práctica el programa de acción sanitaria mundial con un liderazgo y una gobernanza fuertes y un compromiso más eficaz con los países y asociados.
- Establecer políticas y medidas para que la Secretaría de la OMS desempeñe eficiente y eficazmente sus funciones básicas.

= = =