



ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD

COMITÉ DE PROGRAMA, PRESUPUESTO Y
ADMINISTRACIÓN DEL CONSEJO EJECUTIVO
Tercera reunión
Punto 2.1 del orden del día provisional

EBPBAC3/2
16 de enero de 2006

Orientaciones estratégicas

Reformas de la gestión y procesos de gestión en la OMS: panorámica general

ANTECEDENTES

1. La Secretaría ha adoptado recientemente un enfoque más sistemático, integrado y estratégico, con el fin de mejorar la eficacia y eficiencia de la Organización. Las líneas principales de esas reformas fueron presentadas al Consejo Ejecutivo en su 115ª reunión, tras haber sido examinadas por el Comité de Programa, Presupuesto y Administración.¹ A propuesta del Presidente del Comité, se ha incluido un punto relativo a la reforma de la gestión en el orden del día del Comité, a fin de examinar el tema más detenidamente.

ENFOQUE ESTRATÉGICO DE LAS REFORMAS DE LA GESTIÓN

2. **Situación.** El panorama de la salud pública tanto mundial como local es cada vez más complejo. Ello exige mayor armonización y mejor coordinación en los planos mundial, regional y de país. Los asociados demandan mayor transparencia y un mayor grado de responsabilización, así como resultados mensurables. Factores tales como el aumento de la proporción de las contribuciones voluntarias en el presupuesto de la OMS, los avances en las tecnologías de la información, las innovaciones en las técnicas de gestión y la existencia de un mercado laboral cada vez más competitivo afectan al modo en que la Secretaría puede y debe ser gestionada. La OMS ha desempeñado un papel fundamental en la configuración y la respuesta a los cambios habidos en el terreno de la salud. Las expectativas de los Estados Miembros y de la comunidad internacional son ahora mayores, y la Secretaría tiene la intención de atenderlas.

3. **Diagnóstico.** Algunas de las políticas adoptadas y de los mecanismos e instrumentos de gestión utilizados han sido ineficaces. Así, por ejemplo, pese a que hace cinco años la Secretaría adoptó un sistema de gestión basado en los resultados, el marco de gestión actual ha de ser más estratégico y ha de propiciar los métodos de trabajo que favorezcan la colaboración entre los distintos sectores de la Organización. Las políticas y los mecanismos financieros no ofrecen la flexibilidad necesaria para ejecutar los programas con eficacia. Hay que mejorar considerablemente las políticas y los procedimientos relativos a los recursos humanos, a fin de garantizar que los miembros del personal se destinen a la labor para la que estén mejor calificados. En muchos lugares, la infraestructura de las tecno-

¹ Documento EB115/INF.DOC./5.

logías de la información no permite un acceso adecuado a información de importancia vital para que los programas se ejecuten con eficacia. Por último, los mecanismos de rendición de cuentas son insuficientes, y no van acompañados de una mayor delegación de autoridad.

4. **Respuesta.** El objetivo común de las reformas es robustecer la capacidad de gestión, con el fin de que la Organización pueda desempeñar sus funciones con mayor eficacia. Más concretamente, las mejoras en la gestión tienen como finalidad mejorar la capacidad para **responder** a los países, aumentar la **colaboración** entre los distintos sectores de la Organización, hacer un **uso más eficiente de los recursos** y **mejorar los resultados**, aumentar la **transparencia**, la **rendición de cuentas** y la **integridad**, mejorar el **entorno de trabajo** y fortalecer la **capacidad de las oficinas** a todos los niveles.

5. Alcanzar esos objetivos exige un enfoque sistemático y estratégico. Para ello se han centrado los esfuerzos en el fortalecimiento de cuatro esferas funcionales que caracterizan la gestión eficaz: la formulación, adopción y observancia de **políticas** propicias; la mejora de los **sistemas** y procedimientos básicos; el aumento de los niveles de **servicio**; y la puesta en marcha de mecanismos de **rendición de cuentas** y de **aprendizaje** adecuados.

REFORMAS DE LA GESTIÓN

6. Las reformas de la gestión de la Secretaría se pueden representar como un flujo circular, que parte de la capacidad de elaborar y articular una orientación estratégica, y traduce esa orientación en planes operacionales. De ello se deriva la financiación y dotación de personal eficaz de la Organización, al igual que la prestación del oportuno apoyo operacional. Para cerrar el círculo es necesario disponer de un sistema claro de rendición de cuentas, supervisar los resultados, aprender de la experiencia y plasmar lo aprendido en las estrategias y en los métodos de trabajo (véase el diagrama que figura en el anexo).

7. En este momento, las reformas se encuentran en distintas fases: algunas ya se están aplicando y otras están en fase de elaboración. En los primeros segmentos de ese flujo circular, es decir, en la planificación estratégica y operacional, se han alcanzado logros importantes:

- el **Programa General de Trabajo 2006-2015** será presentado al Consejo Ejecutivo en su 117ª reunión, tras haber sido examinado por el Comité;¹
- el marco de **gestión basada en los resultados** ha sido renovado y está siendo aplicado; un elemento clave es el plan estratégico a medio plazo;²
- los **principios rectores para la asignación estratégica de los recursos** forman parte del plan estratégico a medio plazo;³
- ya se ha ultimado la **planificación operacional** para el bienio 2006-2007, y en ella se ha atribuido más importancia a la planificación conjunta entre los tres niveles de la Organización;

¹ Documento EB117/16.

² Véase el documento EBPBAC3/5.

³ Documento EB117/17.

- la **competencia** y la **orientación estratégicas** de unidades organizativas específicas están siendo examinadas de forma sistemática y se están ajustando en consecuencia los recursos humanos y financieros.

8. También se han realizado progresos en los ámbitos específicos que se describen a continuación.

Mejora de la gestión de los recursos financieros, para lo que ha sido necesario, entre otras cosas, modificar las políticas que rigen el registro de los ingresos, introducir un enfoque más coordinado y estratégico con relación a la movilización de recursos, canalizar las contribuciones voluntarias hacia donde más se necesitan y simplificar su administración.

Mejora de la gestión de los recursos humanos, lo que implica desarrollar la capacidad de liderazgo y de gestión mediante, por ejemplo, el Programa de Liderazgo Mundial; hacer hincapié en la importancia de la competencia profesional en todos los procesos de gestión; prestar una atención constante al perfeccionamiento del personal y a la adquisición de conocimientos; agilizar los procesos de selección y de aprendizaje; y avanzar con el sistema de las Naciones Unidas en la reforma de la contratación.

Racionalización de la plataforma de la OMS para la gestión de la información y de los conocimientos. Se ha elaborado una estrategia mundial integral y un mecanismo de gestión de la tecnología de la información; se está trabajando para que la OMS se convierta en una organización discente capaz de gestionar los conocimientos con eficacia; y se ha mejorado la conectividad en todas las oficinas gracias a la Red Privada Mundial.

Puesta en marcha del Sistema Mundial de Gestión. Se trata de un instrumento que integra la gestión de los programas, las finanzas, los recursos humanos, la adquisición y otras áreas administrativas. Aglutina, pues, en un único sistema muchas de las reformas de la gestión en curso. En este momento está en fase de diseño y se prevé que entrará en servicio a lo largo de 2007.

9. Se están mejorando las esferas que se describen a continuación.

Gestión de las distintas fuentes de financiación. La desproporción cada vez mayor entre el presupuesto ordinario y las contribuciones voluntarias exige mayor claridad en cuanto a la forma en que se utilizan las distintas fuentes de financiación, con el fin de ejecutar los programas de forma eficaz y de conformidad con el presupuesto por programas.

Creación de un marco de rendición de cuentas. Se está preparando un marco de rendición de cuentas que definirá de quién mana la autoridad, hacia quiénes y con qué fin, ante quiénes han de responder los responsables, y cuáles son sus deberes a la hora de ejercer su autoridad.

Colaboración con otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas. Se está trabajando para lograr una colaboración eficaz a nivel mundial y local con otros órganos del sistema de las Naciones Unidas y con organizaciones, redes y procesos relacionados con el desarrollo, así como para establecer una participación más proactiva en las actividades que realizan.

Aprovechamiento de lo aprendido. Hay que seguir trabajando para sacar partido de la experiencia adquirida e integrar lo aprendido en la planificación estratégica y operacional, y en la ejecución de los programas.

Prestación de servicios de gestión y de administración. Es necesario, en particular, responder con mayor eficacia en situaciones de emergencia.

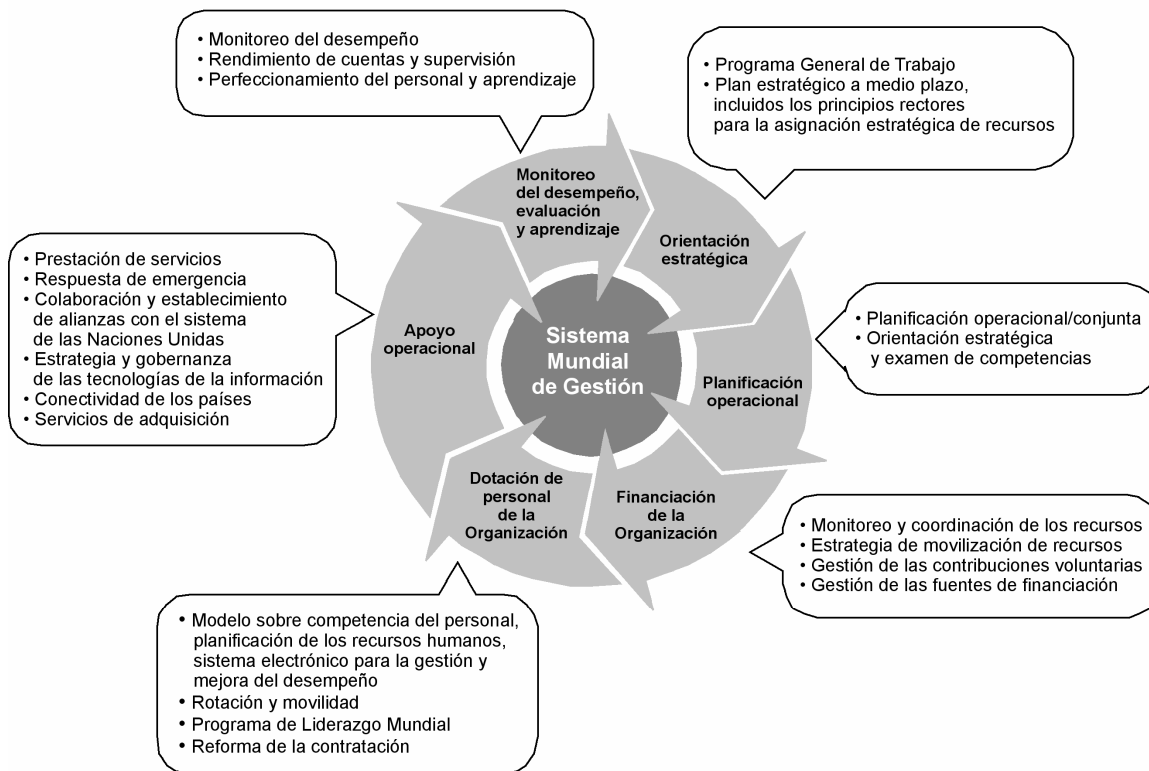
Examen de esferas administrativas específicas. Se están examinando esferas tales como la **adquisición** y la **gestión de infraestructuras** con el fin de tener en cuenta las nuevas necesidades de los programas y los modos de trabajo.

INTERVENCIÓN DEL COMITÉ DE PROGRAMA, PRESUPUESTO Y ADMINISTRACIÓN

10. El Comité quizá considere oportuno centrar el debate en el planteamiento general de las reformas de la gestión, con el fin de llegar a un entendimiento común sobre su finalidad, y en determinadas áreas específicas, como la mejora de la gestión de los recursos financieros, la gestión de las distintas fuentes de financiación y la mejora de la gestión de los recursos humanos.

ANEXO

Flujos de trabajo que intervienen en las reformas de la gestión



= = =