



## Una estrategia institucional para la Secretaría de la OMS

### Informe de la Directora General

#### INTRODUCCIÓN

1. El presente documento da cuenta de los progresos realizados en el establecimiento de una estrategia institucional para la Secretaría de la OMS. La finalidad general del proceso, iniciado por la Directora General a comienzos de 1999, es orientar a la Secretaría en su respuesta a un entorno mundial en mutación. La estrategia institucional se inspira en la perspectiva y los valores de la salud para todos y está ideada con el objetivo de que la OMS aporte la mayor contribución posible a la salud mundial.
2. La elaboración de la estrategia institucional debiera verse como un proceso de desarrollo institucional que dará lugar a varios productos diferentes, antes que como un proceso encaminado a la producción de un solo documento. El primero de esos productos será el próximo programa general de trabajo, que proporcionará un marco normativo para la labor de la Secretaría durante el periodo 2002-2005. El programa de trabajo se presentará primero en forma de proyecto al Consejo Ejecutivo en su 106ª reunión, en mayo de 2000, y un año después a la 54ª Asamblea Mundial de la Salud.
3. Sin embargo, el alcance del proceso general es más amplio y abarca varios otros aspectos de las actividades de la OMS. Por ejemplo, entre los productos de la estrategia institucional figura un enfoque más holístico de la movilización de recursos, del desarrollo del personal, de la evaluación, de la valoración del desempeño y de las comunicaciones; la estrategia institucional también constituirá el marco normativo para la preparación de estrategias de cooperación de la OMS a nivel de país.
4. En la primera parte del presente informe se describe la estrategia institucional en un contexto amplio. En la segunda parte se esbozan los componentes principales del marco normativo. Este marco define nuevas prioridades, orientaciones estratégicas, funciones básicas y criterios de definición de las prioridades específicas de la Secretaría. La tercera parte se concentra en los vínculos entre la estrategia institucional, el marco normativo y el proyecto de presupuesto por programas para 2002-2003.

#### LA ESTRATEGIA INSTITUCIONAL EN SU CONTEXTO

5. El decenio transcurrido ha sido un periodo de cambios significativos en la sanidad internacional. La estrategia institucional está diseñada para asegurar que la OMS esté a la altura de los nuevos desafíos.

- **La manera de entender las causas y consecuencias de la salud precaria está cambiando.** Es cada vez más evidente que el mejoramiento de la salud no puede depender exclusivamente de los servicios de salud, sino que requiere una acción en un frente mucho más amplio a fin de combatir los factores determinantes de la salud precaria. Por otra parte, se reconoce cada vez más la función que el mejoramiento de la salud puede desempeñar en la reducción de la pobreza.
- **Los sistemas de salud son cada vez más complejos.** En muchos países la función del Estado está cambiando rápidamente y el sector privado y la sociedad civil se están revelando como protagonistas importantes. En el mundo en desarrollo hay un número creciente de organismos de fomento que trabajan en el sector de la salud. En todo el mundo están aumentando las expectativas de la población respecto de los servicios de atención sanitaria. Con la complejidad creciente viene la necesidad de llegar a un consenso acerca de estrategias y normas clave acordadas.
- **La protección de la salud está adquiriendo una importancia cada vez mayor como componente de la acción humanitaria.** El aumento significativo de la frecuencia y del impacto de los desastres naturales y causados por el hombre ha dado lugar a una mayor conciencia de la necesidad de proteger la salud.
- **El mundo recurre cada vez más al sistema de las Naciones Unidas en busca de liderazgo.** La reforma del sistema de las Naciones Unidas tiene por objeto hacer que sus organizaciones respondan mejor a las necesidades de los Estados Miembros y ofrecer un punto de encuentro para el logro de los objetivos internacionales de desarrollo. A fin de estar a la altura de este desafío será necesario hacer más hincapié en la eficacia mediante la acción colectiva y los lazos de asociación. A su vez, ello requerirá enfoques más dinámicos y menos burocráticos de la gestión.

6. Dada la magnitud del programa sanitario mundial, es evidente que la OMS no puede hacer todo. Por lo tanto, la definición de la función específica de la OMS en la salud mundial es decisiva para el establecimiento de la estrategia institucional. Aunque la contribución financiera de la Organización seguirá siendo modesta, el objetivo de la estrategia es posibilitar que la OMS fortalezca su liderazgo técnico, intelectual y político. Para que este empeño sea fructífero se necesitará una mayor concentración en los sectores en los cuales la OMS puede demostrar una ventaja clara en comparación con los otros numerosos protagonistas a nivel internacional y de país.

## UN MARCO ESTRATÉGICO PARA LA SECRETARÍA DE LA OMS

### Misión

7. La revisión del contexto no conlleva cambio alguno de la finalidad de la OMS, estipulada en su Constitución, que sigue siendo la de alcanzar para todos los pueblos el grado más alto posible de salud. Sin embargo, el objetivo de la estrategia institucional es más específico y consiste en **posibilitar que la OMS aporte una contribución máxima a la salud mundial mediante el fortalecimiento de su liderazgo técnico, intelectual y político.**

### Salud para todos

8. Al igual que la Constitución de la OMS, la política de salud para todos ha sido aprobada por la totalidad de los Estados Miembros. Por lo tanto, la estrategia institucional de la Secretaría seguirá reflejando los valores y los principios articulados en la Estrategia Mundial de Salud para Todos, reafirmados por la 51ª Asamblea Mundial de la Salud en 1998.<sup>1</sup>

### **Nuevas prioridades**

9. Para que la OMS responda eficazmente a un entorno internacional en mutación se necesitan nuevas modalidades de trabajo, que comprenden lo siguiente:

- adoptar un enfoque más amplio de la salud en el contexto del desarrollo humano, la acción humanitaria y los derechos humanos, concentrando especialmente la atención en los vínculos entre la salud y la reducción de la pobreza;
- desempeñar una función más importante en el establecimiento de un consenso a nivel nacional e internacional sobre la política sanitaria, las estrategias y las normas mediante la gestión de la producción y de la aplicación de investigaciones, conocimientos y asesoramiento técnico;
- impulsar una acción más eficaz encaminada a mejorar la salud y reducir la desigualdad de los resultados sanitarios mediante la negociación atenta de fórmulas de asociación y el fomento de la acción de parte de otros;
- crear una cultura institucional que promueva el pensamiento estratégico, el ejercicio de una influencia mundial, la acción rápida, el establecimiento creativo de redes y la innovación.

10. Estos principios generales exigirán que la OMS desarrolle nuevos procesos y modalidades de trabajo que aprovechen los puntos fuertes respectivos y complementarios de la Sede, las oficinas regionales y las oficinas en los países.

### **Orientaciones estratégicas**

11. Los objetivos de la OMS son promover poblaciones y comunidades sanas y combatir la mala salud. Estos objetivos se alcanzarán mediante cuatro orientaciones estratégicas que ofrecerán un marco amplio para concentrar la labor técnica de la Secretaría.

**Orientación estratégica 1:** reducir el exceso de mortalidad, morbilidad y discapacidad, especialmente en las poblaciones pobres y marginalizadas.

**Orientación estratégica 2:** promover modos de vida sanos y reducir los factores de riesgo para la salud humana que tienen causas ambientales, económicas, sociales y comportamentales.

**Orientación estratégica 3:** establecer sistemas de salud que mejoren de forma equitativa los resultados sanitarios, respondan a las exigencias legítimas de la población y sean financieramente justos.

---

<sup>1</sup> Resolución WHA51.7.

**Orientación estratégica 4:** crear un entorno normativo e institucional favorecedor en el sector de la salud y promover una perspectiva de salud eficaz en materia de política social, económica, ambiental y de desarrollo.

12. Las cuatro orientaciones estratégicas están relacionadas entre sí. No es posible mejorar verdaderamente la salud de las poblaciones en una sola dirección. La reducción efectiva del exceso de mortalidad dependerá de que los sistemas de salud sean más eficaces y de que se reduzca la exposición a los riesgos y amenazas para la salud, muchos de los cuales se hallan fuera del alcance del sistema de salud mismo. La eficacia de las actividades relacionadas con los sistemas de salud y la reducción de riesgos dependerá a su vez del entorno normativo e institucional más amplio, a nivel mundial y nacional, en el que trabajen los países para mejorar la salud de sus poblaciones.

13. Estas orientaciones estratégicas ya se han aplicado en un examen preliminar de las actividades de la OMS. Los resultados indican que hay una brecha importante en algunos sectores entre la diversidad de actividades necesarias para seguir estas orientaciones estratégicas y lo que está ocurriendo en la práctica. Es más, hay un desequilibrio entre las cuatro orientaciones estratégicas. Por ejemplo, pese al reconocimiento creciente de la importancia de la cuarta orientación estratégica, en este sector la OMS ha sido relativamente deficiente y la Directora General se ha abocado a fortalecer la influencia de la OMS.

### Funciones básicas

14. La definición clara de las funciones básicas de la OMS ofrece otra perspectiva para examinar el trabajo de la Secretaría. Aunque estas funciones ayudan a reflexionar acerca de las ventajas comparativas en general, son más útiles para evaluar si la OMS ha conseguido un equilibrio apropiado de funciones en relación con áreas de trabajo específicas. También ayudan a definir de forma más explícita las funciones respectivas de la Sede, las oficinas regionales y las oficinas en los países.

15. Sobre la base de la Constitución, la Secretaría de la OMS se concentrará en lo siguiente:

- articular posiciones **normativas y de promoción** coherentes, éticas y basadas en pruebas científicas;
- gestionar la **información**, evaluar las tendencias y comparar el desempeño de los sistemas de salud, y establecer y promover el programa de **investigación y desarrollo**;
- potenciar el cambio mediante **un apoyo técnico y normativo** que fomente la acción y contribuya al logro de una capacidad sostenible del sector de la salud a nivel de país;
- negociar y mantener **fórmulas de asociación** a nivel de país y mundial;
- establecer, validar, vigilar y velar por la aplicación apropiada de **normas y patrones**;
- fomentar el desarrollo y la puesta a prueba de nuevas **tecnologías, instrumentos y directrices** para la lucha contra la morbilidad, la reducción de riesgos, la administración de la asistencia sanitaria y la prestación de servicios.

16. Estas definiciones no separan las actividades de cooperación técnica de las normativas, como se ha hecho a menudo en el pasado. Ello pone de relieve que el aspecto de la labor de la OMS diseñado

---

para abordar las necesidades específicas de cada país probablemente tendrá varios componentes, tales como promoción, establecimiento de fórmulas de asociación y asesoramiento normativo y técnico.

17. La definición de las funciones básicas destaca el hecho de que algunos aspectos de las presentes actividades de la OMS están fuera de ese marco, por lo que a ellas se les asignará menos prioridad. Algunos ejemplos son el desempeño de funciones tales como la gestión de proyectos o la actuación como organismo de ejecución de proyectos. Asimismo, es necesario que actividades tales como las de adquisiciones estén justificadas desde el punto de vista de las funciones básicas. Esta forma de utilizar las funciones básicas es importante no sólo para concentrar más los esfuerzos, sino también para identificar posibles economías de los costos.

### **Prioridades específicas**

18. Aunque las orientaciones estratégicas y las funciones básicas ofrecen una manera de centrar el programa general de actividades de la OMS, quedan por definir varias esferas de importancia más específicas. Significativamente, éstas atraerán inversiones adicionales, ya sea de nuevas fuentes de financiación o como resultado de la transferencia de recursos entre actividades de mayor y menor prioridad dentro del presupuesto. Las prioridades específicas se pueden definir desde el punto de vista de la excelencia alcanzada o pueden representar esferas actualmente deficientes pero acerca de las cuales la OMS ha decidido explícitamente mejorar su capacidad.

19. El número de prioridades específicas será **limitado**. Varias de las prioridades designadas para el presupuesto actual se mantendrán en los dos bienios venideros. El principal desafío consiste en definir los criterios que orientarán el establecimiento de prioridades. En términos generales, deberán combinar factores puramente técnicos con una evaluación más pragmática de las ventajas comparativas de la OMS. Los criterios de la primera categoría deberán abarcar las posibilidades de una reducción significativa de la carga de morbilidad mediante la aplicación de las tecnologías eficientes existentes, en particular allí donde se pueda demostrar que serán beneficiosas para la salud de las poblaciones pobres, y la urgente necesidad de información, estrategias técnicas o productos nuevos para reducir una carga elevada de morbilidad.

## **VÍNCULOS Y PASOS SIGUIENTES**

### **Programa general de trabajo**

20. El próximo programa general de trabajo será el primer gran producto de la estrategia institucional. A diferencia de algunos programas de trabajo anteriores, abarcará un periodo de menor duración (cuatro años en lugar de seis) y consistirá en un breve documento de política (de 10 a 15 páginas). De esta manera se reconoce que la aplicación práctica de la política se abordará mejor en los presupuestos por programas y planes operacionales, que se elaboran en fechas más próximas a las de ejecución. El programa de trabajo, inspirado en el marco normativo expuesto en el presente documento, se halla en preparación.

### **Proyecto de presupuesto por programas para 2002-2003**

21. Ya se ha comenzado a preparar el proyecto de presupuesto por programas para 2002-2003. Éste será elaborado por las oficinas regionales y la Sede conjuntamente, no de forma separada como en el pasado. El establecimiento de la estrategia institucional influirá en la preparación del presupuesto porque ofrecerá un marco normativo general y definirá prioridades específicas.

22. Un objetivo fundamental de la estrategia institucional es definir de forma más precisa la labor de la OMS. Con esa finalidad, el proyecto de marco normativo se utilizará para efectuar un **examen detenido de la cartera de actividades** de la Organización. El propósito será examinar todas las actividades en curso a fin de cerciorarse de la coherencia con las nuevas prioridades y orientaciones estratégicas, definir las ventajas comparativas de la OMS y el valor añadido que ella aporta y hacer un balance de las funciones desempeñadas por el grupo orgánico o el departamento de que se trate. El examen de la cartera de actividades hará hincapié en las esferas en las que sería necesario fortalecer la capacidad y las que son menos prioritarias porque de ellas se ocupan mejor otros organismos. También se determinará el entorno en el cual las oficinas regionales y la Sede formularán conjuntamente la estrategia en el marco de la preparación del presupuesto por programas.

23. En la estrategia institucional se enuncian las aspiraciones generales por lo que se refiere a las nuevas prioridades y orientaciones estratégicas. El marco normativo abarcará, pues, una serie de **objetivos institucionales** respecto de los cuales los Estados Miembros y otros asociados en pro del desarrollo podrán evaluar el desempeño general de la OMS. La definición de dichos objetivos comprenderá varias perspectivas diferentes, desde la manera en que la OMS se desempeña en relación con sus propios intereses razonables hasta sus contribuciones al mejoramiento de la salud en esferas prioritarias escogidas.

= = =