



## Aumento de la eficacia y la eficiencia de la gestión en la OMS

1. El entorno en que opera la salud pública, a nivel tanto mundial como local, está adquiriendo una creciente complejidad, en parte debido a la aparición de nuevos e importantes actores que están obligando a los países a abordar de distinta manera los desafíos sanitarios. Esa complejidad exige una mayor armonización y una mejor coordinación a nivel mundial, regional y nacional.
2. Las inversiones en salud han aumentado sustancialmente a lo largo de los últimos cinco a diez años, lo que ha entrañado algunos cambios en las relaciones de la OMS con sus principales asociados. La mayoría de los fondos provienen de contribuciones voluntarias, y los asociados esperan transparencia y rendimiento de cuentas, así como unos resultados mensurables. Los avances de las tecnologías de la información, el impacto de los ciclos económicos, la innovación en técnicas de gestión y un mercado de trabajo crecientemente competitivo son todos ellos factores que influyen en la manera en que la OMS puede y debe ser gestionada.
3. La OMS ha sido un actor clave en la configuración de la salud pública y la respuesta a los cambios registrados en ese campo, maniobrando estratégicamente para mantener su eficacia y eficiencia en un entorno en rápida transformación. Para seguir siendo eficientes es necesario disponer de unos instrumentos de gestión adecuados para ejecutar los programas. Por ejemplo, la OMS adoptó rápidamente una gestión basada en los resultados. Sin embargo, el contexto en que se inscribe este enfoque presenta algunos inconvenientes: el marco gerencial no propicia el trabajo en colaboración en la Organización; el ciclo de dos años limita el valor del presupuesto como instrumento estratégico; la vigilancia de la aplicación del presupuesto por programas en función de los resultados es desigual en la Organización; las finanzas carecen de flexibilidad; y los diferentes sistemas de planificación, vigilancia y presentación de informes se solapan en ocasiones.
4. Aunque la gestión de los recursos humanos está siendo objeto de reformas considerables, hay algunos mecanismos que podrían mejorarse para conocer en términos generales las competencias y aptitudes que encierra la Organización; para adaptar los perfiles del personal a unas necesidades en rápida evolución, y para mejorar las competencias gerenciales y administrativas.
5. Un uso más eficiente de los recursos exige también una sólida plataforma de tecnologías de la información que asegure la conexión entre los diferentes sistemas, proteja la integridad de los datos y posibilite un acceso apropiado a la información necesaria para aplicar eficazmente los programas de la OMS.
6. Para reforzar aún más la presencia de la OMS en los países, con el consiguiente desplazamiento de los recursos, se necesita una mayor colaboración en toda la Organización; una definición clara de las funciones y responsabilidades de los distintos niveles; mecanismos apropiados de rendimiento de cuentas, y una mayor transparencia sobre el uso de los recursos.

7. Habida cuenta de las consideraciones precedentes, la Secretaría de la OMS está llevando a cabo una reforma de la gestión encaminada a mejorar la capacidad para **responder** a los países, la **colaboración** en toda la Organización, el **uso de los recursos** y los resultados, la **transparencia**, la **responsabilización** y la **integridad**, el **entorno de trabajo** y los **medios a disposición del personal** en los tres niveles organizacionales. A fin de lograr esos objetivos, y partiendo de las aportaciones de diversas fuentes, los esfuerzos desplegados se están centrando en algunos aspectos que caracterizan una gestión eficaz, como los siguientes:

- asegurarse de que se formulen, instauren y cumplan las **políticas** propicias
- mejorar los **sistemas** y procedimientos básicos
- aumentar los niveles de **servicios**
- velar por que se implanten los mecanismos adecuados de **rendimiento de cuentas y aprendizaje**.

Las actividades abarcan cinco áreas básicas de gestión, a saber: la planificación y la vigilancia del desempeño, la gestión de los recursos humanos, la gestión de los recursos financieros, la información y la comunicación, y la infraestructura y la logística. Las reformas de la gestión constituyen pues una respuesta a las necesidades emergentes, a veces permanentes, de la Secretaría, así como a las expectativas y preocupaciones de los Estados Miembros. Cuando ello es posible, todos los esfuerzos se dirigen a aprovechar y reforzar lo que ya existe.

8. Las reformas de la gestión deben considerarse por tanto como un conjunto de iniciativas interrelacionadas, que abarcan lo siguiente:

- revisión de los **principios y políticas de gestión**, a fin de ofrecer orientación general a los administradores y al personal acerca de la forma de trabajar de la OMS, incluidos los valores y conductas
- mejora de las competencias gerenciales a través del **Programa de Liderazgo Mundial**
- implementación de un **sistema mundial de gestión**, esto es, un sistema sin fisuras para la planificación y para la gestión de los recursos financieros y humanos en toda la Organización
- renovación del marco de la **gestión basada en los resultados**, en apoyo de la planificación, aplicación y vigilancia de la estrategia general de la OMS
- mejora de la transparencia y el acceso a la información mediante una mayor **conectividad** entre las oficinas de la OMS.<sup>1</sup>

9. Se espera que los **resultados** de estas y otras iniciativas de gestión den lugar a varias mejoras con el tiempo, entre ellas las siguientes:

---

<sup>1</sup> Se puede solicitar información al respecto a la Oficina del Subdirector General de Administración General.

- un **enfoque más estratégico** de las actividades de la Secretaría, lo que implica una mayor convergencia con los enfoques de los países y una mayor capacidad para responder a las necesidades sanitarias mundiales
- una **gestión de los recursos humanos** más eficaz, que propicie una mayor correspondencia entre las necesidades de los programas y las competencias del personal, una contratación más focalizada y una mayor diversidad y motivación del personal
- unas **políticas de gestión financiera modernas** que mejoren la transparencia, la integridad y el uso de los recursos financieros
- una mayor eficiencia y eficacia de la **aplicación de programas y la adopción de decisiones**, mediante la aportación de información oportuna y precisa sobre los recursos financieros, humanos y materiales a través del Sistema Mundial de Gestión
- realización de economías, gracias a una mayor eficiencia en **áreas administrativas básicas**, como por ejemplo:
  - menores **gastos de viaje**, gracias a unos contratos de tarifas aéreas negociadas a nivel mundial, así como a la disminución de los gastos administrativos que puede conseguirse simplificando las políticas y los procedimientos relacionados con los viajes
  - una disminución del tiempo de tramitación de las **contrataciones** y de los gastos administrativos asociados, gracias a unas descripciones de puestos estandarizadas y preclasificadas
  - un mayor aprovechamiento del dinero y menores gastos administrativos, mediante el uso de sistemas de **adquisición** basados en la web y de catálogos de productos negociados a nivel mundial
  - un mayor rendimiento de cuentas y una disminución de los gastos administrativos, gracias a unos **procedimientos financieros** simplificados
  - una disminución de los costos de procesamiento en las **transacciones administrativas financieras o de otro tipo**, mediante la implantación del Sistema Mundial de Gestión
  - un menor costo de la gestión de las **contribuciones voluntarias**, conseguido mediante una mayor armonización y estandarización de los acuerdos con los donantes y los requisitos de preparación de informes
  - un menor costo de servicios como los de impresión, traducción, mantenimiento, etc., gracias a un análisis permanente de las **oportunidades de contratación externa**
  - una disminución de los **costos de las comunicaciones**, mediante un mayor uso de los sistemas de teleconferencia y videoconferencia en la Red Privada Mundial, lo que debería traducirse también en un menor número de viajes.

= = =