CONSEJO EJECUTIVO 144.ª reunión Punto 7.1 del orden del día provisional EB144/31 28 de diciembre de 2018

Procesos de reforma de la OMS, incluida la agenda de transformación, y aplicación de la reforma del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo

Informe del Director General

ARGUMENTOS A FAVOR DEL CAMBIO

- La adopción de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y de sus correspondientes Objetivos y las decisiones sobre la reforma del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo (reforma de las Naciones Unidas) están impulsando cambios profundos en todas las partes interesadas, en particular en todos los organismos de las Naciones Unidas, y están conllevando importantes repercusiones y oportunidades para todos los organismos, programas y fondos de las Naciones Unidas, incluida la OMS. La reforma de las Naciones Unidas presenta oportunidades y beneficios inmediatos para la OMS y los Objetivos de Desarrollo Sostenible relacionados con la salud. El compromiso con la coherencia y la unidad de acción en todo el sistema de las Naciones Unidas ya es evidente en el proceso dirigido por la OMS que ha permitido establecer rápidamente, con la colaboración de los asociados, un plan de acción mundial para acelerar los progresos hacia la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible relacionados con la salud.¹ En los países, los coordinadores residentes, cuyo papel se ha reformulado y reforzado, pueden ayudar a la OMS a unificar las acciones y el asesoramiento normativo desde una perspectiva integrada y multisectorial y a nivel de todo el sistema, lo que es esencial para muchos resultados sanitarios. Una mayor integración de los recursos operacionales de las Naciones Unidas puede ser un gran apoyo para las operaciones de emergencia de la OMS, como ha ocurrido en las respuestas a los brotes de enfermedad por el virus del Ebola que ha sufrido la República Democrática del Congo en 2018.
- 2. Es apremiante la necesidad de un liderazgo y una actuación firmes con respecto al Objetivo de Desarrollo Sostenible 3 (garantizar una vida sana y promover el bienestar de todos a todas las edades) y los demás Objetivos relacionados con la salud. Cerca de 70 años después de la fundación de la OMS, más de la mitad de la población mundial sigue sin tener acceso a servicios de salud. Muchos de los que sí lo tienen padecen dificultades económicas importantes y, a veces, catastróficas. En Estados frágiles, vulnerables y afectados por crisis, hay millones de personas en condiciones desesperadas debido a la falta de acceso a los servicios de salud más básicos. En el ámbito internacional está aumentando el riesgo que representan la aparición de patógenos nuevos y emergentes y su rápida propagación. La carga de enfermedades no transmisibles sigue aumentando, y en la actualidad estas representan la principal causa mundial de muerte y discapacidad. La OMS tiene una necesidad excepcional de focalizar aún más su

_

¹ Towards a lobal action plan for healthy lives and well-being for all - uniting to accelerate progress towards the health-related SDGs. Ginebra, Organización Mundial de la Salud, 2018 (http://www.who.int/sdg/global-action-plan/Global_Action_Plan_Phase_I.pdf), consultado el 28 de noviembre de 2018.

labor normativa y técnica y de profundizar su impacto en la mejora de la salud en los países, en apoyo de los Estados Miembros.

EL OBJETIVO DEL CAMBIO

- 3. Para cumplir su misión y alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible relacionados con la salud, la OMS necesita convertirse en una organización preparada para afrontar el siglo XXI, que trabaje con fluidez en los diferentes programas, en las oficinas principales y en sus tres niveles y que, en el contexto de un sistema de las Naciones Unidas reformado, logre una mejora cuantificable de la salud de las personas en los países. La OMS debe garantizar una excelencia técnica que dé lugar a mejoras en la salud con el fin de ayudar a todas las personas a tener vidas saludables y productivas, independientemente de quiénes sean o dónde vivan. El mundo necesita una OMS ágil, móvil, flexible e innovadora que se concentre incesantemente en el seguimiento y en los resultados en un entorno mundial muy cambiante.
- 4. Los objetivos del proceso de transformación de la OMS son reorientar, reconfigurar y capacitar a la Organización en el ámbito más general de la reforma de las Naciones Unidas, de modo que su labor normativa y técnica tenga una calidad aun mayor, se centre todavía más en las necesidades, demandas y medidas esperadas por parte de los Estados Miembros y se traduzca directamente en la obtención de resultados en los países. Para ello, la Secretaría:
 - está articulando una estrategia que aclare y priorice la función de la OMS en la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, que defina claramente los objetivos y metas de la Organización y que impulse la labor de todos los miembros del personal;
 - basándose en las mejores prácticas, está rediseñando y armonizando en las oficinas principales los procesos que sustentan las funciones básicas de la OMS en los ámbitos técnico, institucional y de relaciones externas, en apoyo de la estrategia de la Organización;
 - está poniendo los efectos obtenidos en los países en el centro de la labor de la OMS, mediante
 el alineamiento del modelo de funcionamiento en los tres niveles con miras a la obtención de
 impacto en los países y la introducción de las denominadas prácticas de gestión «ágiles» que
 incrementan la calidad y la capacidad de respuesta;
 - está creando una cultura y un entorno que posibiliten una colaboración interna y externa eficaz, garanticen que el trabajo esté alineado con las prioridades estratégicas, inciten a los miembros del personal de la OMS a dar lo mejor de sí mismos para que la Organización cumpla su misión, y sigan atrayendo y reteniendo a los trabajadores más competentes; y
 - está adoptando un nuevo enfoque de la comunicación y la movilización de recursos y fomentando las alianzas, de modo que la OMS esté en condiciones de influir en las decisiones sobre la salud mundial y generar una financiación suficiente y sostenible.

A más largo plazo, el objetivo de la OMS es abandonar un ciclo de reformas repetidas para emprender un programa sostenible de mejora continua.

EL ENFOQUE DE LA TRANSFORMACIÓN

5. Las enseñanzas derivadas de la experiencia de la OMS en la aplicación de reformas y cambios a lo largo de los últimos 15 años, y en particular de la labor emprendida en el ámbito mundial y regional desde 2009, han sido tenidas muy en cuenta en la agenda de transformación de la OMS. Aunque el actual proceso de transformación es mucho más amplio y completo, los principios fundamentales que

han surgido de reformas anteriores siguen siendo pertinentes, y entre ellos se incluye la necesidad de: garantizar que los directivos proyecten y lideren activa y conjuntamente las iniciativas de cambio; velar por que el objetivo del cambio esté claro; reconocer la importancia de las mentalidades, comportamientos y compromiso del personal a lo largo del proceso de transformación; basarse en el conjunto de la labor realizada en iniciativas de reforma y transformación previas y actuales, en particular el programa de reforma de las Naciones Unidas, e integrarla en el proceso de transformación; velar por que la Sede y las oficinas regionales y de país trabajen estrechamente y de forma integrada en todos los aspectos de la transformación; comprometerse de forma sostenida y a largo plazo; y adoptar un enfoque integral que englobe sin excepción todas las dimensiones de la agenda de transformación.

- 6. Para perfilar la elaboración de la agenda de transformación también se utilizaron los resultados de una petición hecha por el Director General al principio de su mandato a todo el personal para que aportara ideas sobre el cambio institucional. Entre julio y octubre de 2017 se creó un Grupo de Trabajo sobre Iniciativas para el Cambio que unificó y priorizó los cientos de sugerencias recibidas, y después propuso el modo de proceder para aplicarlas. En noviembre de 2018, para definir mejor esta transformación, se realizó una encuesta detallada dirigida a todos los miembros del personal en la que se analizó el entorno de trabajo y la medida en que están presentes en todas las oficinas principales 37 prácticas de gestión conexas. Mediante la evaluación de nueve resultados principales, en la encuesta se examinaron tres dimensiones básicas, a saber: la alineación del personal con una visión, estrategia, cultura y conjunto de valores comunes; la medida en que sus competencias actuales y los procesos que utiliza actualmente la Secretaría permiten al personal sobresalir en sus funciones; y la medida en que la Organización entiende el entorno cambiante y puede reaccionar y adaptarse a él. Se recibieron respuestas de más de 5600 funcionarios (61% del total), que identificaron los puntos fuertes en los que basarse y las prioridades para el cambio de cultura en el marco de la transformación general.
- Estas enseñanzas y conclusiones se utilizaron como punto de partida para un enfoque integral basado en cuatro ejes. Primero, se elaboró una nueva estrategia para alinear la labor de toda la Organización con las metas de los Objetivos de Desarrollo Sostenible relacionados con la salud. En segundo lugar, se examinaron los procesos básicos de la OMS en el ámbito técnico, institucional y de relaciones exteriores y se clasificaron por prioridades para su reconfiguración, empezando por el presupuesto por programas, a fin de que la Organización pueda trabajar con más eficacia. En tercer lugar, el modelo de funcionamiento general, concebido para ejecutar el Duodécimo Programa General de Trabajo 2014-2019, se está revisando y se están formulando opciones para su reestructuración en los tres niveles de la Organización a fin de garantizar la ejecución de la nueva estrategia y que los procesos básicos se aplican de forma coherente. Por último, la evaluación de la cultura subyacente de la OMS, por lo que respecta a la capacidad y a un entorno propicio para que el personal lleve a cabo su labor, llevó a la identificación de actuaciones básicas en el ámbito institucional, de las oficinas principales y de los equipos, para cambiar las mentalidades y comportamiento de toda la plantilla, en particular el personal directivo superior, a fin de que el nuevo modelo de funcionamiento funcione bien. El proceso de transformación incluye un replanteamiento continuado del enfoque de la OMS con respecto a los compromisos externos con objeto de comunicar, financiar y aplicar con eficacia la nueva estrategia.
- 8. El Grupo Mundial de Políticas, integrado por el Director General, los Directores Generales Adjuntos, los Directores Regionales y el Jefe de Gabinete, lidera el esfuerzo de transformación, determinando las orientaciones y examinando las opciones de actuación. Su objetivo es reunirse presencialmente o por videoconferencia cada mes. Por principio, intervienen los tres niveles de la Organización, con la participación de representantes de las oficinas en los países y las siete oficinas principales. El personal, los representantes en los países y las oficinas principales han contribuido de forma destacada a la reconfiguración y han creado conjuntamente muchos de los nuevos conceptos, a través de diferentes canales y foros. Los grupos de trabajo de los directores superiores de las siete oficinas principales contribuyen al Grupo Mundial de Políticas y le recomiendan opciones. Otros grupos de trabajo, cuyos integrantes proceden de los tres niveles de la Organización y en que los Representantes de la OMS

desempeñan una función central, han elaborado el contenido de cada ámbito principal de transformación por medio de procesos iterativos. Todos los funcionarios han tenido ocasión de colaborar, por ejemplo a través de seminarios para el conjunto de la Organización y una red de más de 300 «promotores del cambio». Todo el personal recibe mensualmente información actualizada del Director General y puede acceder a un sitio de la intranet especialmente dedicado al asunto que contiene toda la información pertinente.

- 9. En noviembre de 2017, al comienzo de su trabajo sobre la transformación, el Grupo Mundial de Políticas examinó una serie de propuestas de los Representantes de la OMS en los países sobre las medidas que se podrían adoptar rápidamente para facilitar la labor en los países. Entre las propuestas examinadas, el Grupo Mundial de Políticas seleccionó 13 que podrían ser «éxitos rápidos», alcanzables en un plazo de seis meses, y otras 14 a medio y largo plazo. Los «éxitos rápidos» estaban en línea con muchas de las acciones ya identificadas por el Grupo de Trabajo sobre Iniciativas para el Cambio, e incluían, entre otros, la armonización de las delegaciones de autoridad en los países entre las oficinas principales, concediendo prioridad a la creación de nuevos puestos en los países para el Programa de Emergencias Sanitarias de la OMS, la estandarización de las descripciones de los puestos para facilitar la movilidad, el fortalecimiento a nivel de los países de los conocimientos en materia de comunicación y movilización de recursos, y la estandarización del grado correspondiente a los puestos de Representante de la OMS en los países. A finales de noviembre de 2018 se habían completado 12 de los «éxitos rápidos» y cinco de los «éxitos a medio plazo», y los demás estaban en curso. Estos «éxitos rápidos» a nivel de país complementaron una serie de medidas a corto plazo a nivel institucional, como la reforma del programa mundial de pasantías o la mayor atención prestada a la diversidad del personal y a la paridad entre los sexos, que comenzó con el nombramiento por el Director General del equipo directivo superior más diverso y con mayor paridad entre los sexos de la historia de la Organización.
- 10. Un pequeño equipo de transformación ubicado en la Sede y con coordinadores en cada oficina principal, que recurre a consultores externos en ámbitos como la gestión del cambio, la reconfiguración de los procesos y los análisis del modelo de funcionamiento, presta apoyo al Grupo Mundial de Políticas gestionando la labor diaria en materia de transformación. El Director General tiene una reunión semanal con el equipo de transformación para analizar los progresos realizados, examinar las prioridades, y dar orientaciones e instrucciones. Se han mantenido comunicaciones periódicas con la Secretaría de las Naciones Unidas y el equipo de transición sobre el nuevo posicionamiento del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo.

UNA NUEVA ESTRATEGIA PARA LA OMS

11. La primera etapa de la transformación ha sido la puesta en marcha de un amplio proceso consultivo para formular el Decimotercer Programa General de Trabajo 2019-2023, que los Estados Miembros aprobaron posteriormente en la 71.ª Asamblea Mundial de la Salud, en mayo de 2018.¹ El Programa General de Trabajo enuncia la visión y misión de la OMS tres prioridades estratégicas y sus objetivos conexos de los «1000 millones», así como una serie de reorientaciones estratégicas para impulsar la Organización hacia el logro de impacto en los países, más que hacia productos definidos en las oficinas. Se asienta firmemente sobre la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y está alineado con los principios y el propósito de la reforma de las Naciones Unidas, en particular fortalecer la implicación nacional, adaptar las respuestas a la situación de cada país y garantizar que efectivamente se obtengan resultados de desarrollo sobre el terreno. Esta nueva estrategia, gracias a la claridad de sus metas, permitirá a la Organización y a su personal alinear toda su labor hacia el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible relacionados con la salud y mejorar la salud en los países. El primer argumentario a favor de

¹ Resolución WHA71.1.

invertir en la OMS, publicado en septiembre de 2018,¹ se asentaba firmemente en el Decimotercer Programa General de Trabajo.

RECONFIGURACIÓN DE LOS PROCESOS BÁSICOS DE LA OMS

- 12. Con objeto de facilitar las ambiciosas reorientaciones estratégicas exigidas en el Decimotercer Programa General de Trabajo, se han analizado y clasificado por prioridades los procesos institucionales de la OMS para su optimización o, de ser necesario, someterlos a una reconfiguración sustancial. Se han definido tres categorías de procesos:
 - procesos técnicos sobre cómo se llevan a cabo las funciones técnicas de la OMS derivadas del mandato constitucional, en particular en los siguientes ámbitos: normas y criterios, cooperación técnica, investigación, innovación y datos:²
 - procesos externos sobre cómo la Secretaría colabora con los Estados Miembros y sus asociados a través de las siguientes funciones: gobernanza, liderazgo, movilización de recursos y comunicaciones (externas e internas); y
 - procesos institucionales y administrativos los que permiten que la Organización lleve a cabo sus actividades y que incluyen el presupuesto por programas, la contratación, la gestión del desempeño y la cadena de suministro.
- 13. Se ha dado prioridad a la optimización, normalización y armonización de trece procesos transversales en las oficinas principales; entre ellos se incluyen seis procesos técnicos, tres de relaciones externas y tres procesos institucionales.
- 14. La reconfiguración de los procesos se ha efectuado en tres ciclos, cada uno de las cuales ha seguido un enfoque similar en seis fases en las que participaron grupos de trabajo en diferentes niveles de la estructura de personal: *i*) recoger documentación sobre los procesos actuales y los retos conexos, *ii*) formular el proceso que se desea tener en el futuro, *iii*) baremar el proceso futuro con respecto a las prácticas óptimas, tanto en la Organización como externamente, en los sectores público y privado, *iv*) establecer un modelo de proceso reconfigurado, *v*) someter a prueba y perfilar la propuesta con los responsables institucionales y los usuarios finales a todos los niveles de la OMS, y *vi*) determinar las implicaciones (en el modelo de funcionamiento, la cultura y los sistemas y herramientas de la OMS) y establecer un plan de aplicación. La reconfiguración de cada proceso se debatió y se elaboró de nuevo con los directivos superiores de las siete oficinas principales (por ejemplo, los Directores de la Gestión de los Programas o los Directores de Administración y Finanzas) antes de someterlo a la consideración del Grupo Mundial de Políticas.
- 15. El primer ciclo se dedicó a la reconfiguración del proceso del presupuesto por programas, que ya se está aplicando para el bienio 2020-2021; se ha ultimado el establecimiento de prioridades en los países, los planes de apoyo a los países están casi finalizados y la labor de establecimiento de prioridades de los bienes mundiales sigue en curso.
- 16. El segundo ciclo se encuentra en la fase de consulta y de diseño detallado en relación con la cooperación técnica, las normas y criterios, la movilización de recursos, las comunicaciones, la

¹ OMS. Mejor salud para la humanidad: Argumentos a favor de invertir en la OMS 2019-2023 Ginebra, Organización Mundial de la Salud, 2018 (http://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/274710/WHO-DGO-CRM-18.2-eng.pdf), consultado el 27 de diciembre de 2018.

² Los procesos técnicos que sustentan la función de la OMS derivada del mandato constitucional en las emergencias sanitarias se reconfiguraron durante la puesta en marcha del Programa de Emergencias Sanitarias de la OMS en 2016.

contratación, la cadena de suministro y la gestión del desempeño. Entre otros cambios, con estas actividades de reconfiguración se pretende fortalecer la función de liderazgo de las oficinas regionales y de país en la cooperación técnica, mejorar la capacidad de respuesta y la garantía de la calidad de los productos normativos, y acortar considerablemente los plazos para la contratación de funcionarios con contratos de plazo fijo.

17. El tercer ciclo incluye la elaboración de los procesos del proyecto de centro de innovación de la OMS y de la labor estratégica sobre el diálogo normativo del Decimotercer Programa General de Trabajo, y la reconfiguración de los procesos de las investigaciones y las comunicaciones internas de la OMS. Esta labor conlleva importantes avances en apoyo de los Objetivos de Desarrollo Sostenible relacionados con la salud, como el uso sistemático y estratégico del capital político de la OMS para optimizar los entornos normativos nacionales, la mejora de la función de la OMS en la identificación y ampliación de las innovaciones sanitarias, y la priorización y promoción de un programa de investigaciones común. En 2019 continuará la reconfiguración de los procesos.

ALINEAMIENTO Y OPTIMIZACIÓN DEL MODELO DE FUNCIONAMIENTO DE LA OMS

- 18. Un modelo de funcionamiento es la combinación de funciones, competencias, estructuras y procesos que permiten que una organización ejecute su estrategia. El modelo de funcionamiento actual de la OMS está orientado hacia el Duodécimo Programa General de Trabajo y basa en seis grupos orgánicos y más de 30 áreas programáticas, y no en la ejecución del Decimotercer Programa General de Trabajo. El actual modelo de funcionamiento también entorpece la capacidad de la Organización de desempeñar sus funciones básicas de manera coherente. Además, no está armonizado en las siete oficinas principales y en los tres niveles de la Organización, lo que dificulta la capacidad de funcionar de manera fluida para generar impacto en los países y se traduce en demasiados vínculos y puntos de contacto, en particular en la Sede, para que las oficinas regionales y las oficinas en los países puedan realizar una gestión eficaz. Esto conlleva duplicaciones, ineficiencias, oportunidades perdidas y, a veces, una escasa capacidad de respuesta.
- 19. Paralelamente a la labor relativa al Decimotercer Programa General de Trabajo y a la reorganización de los procesos básicos, se han llevado a cabo intensas consultas en toda la Organización y una amplia labor analítica para fundamentar las decisiones sobre la mejor manera de ajustar la estructura actual de la OMS con el fin de aplicar el Decimotercer Programa General de Trabajo y lograr un impacto en los países. Se han perfilado cuatro principios para fundamentar y sustentar el diseño de un nuevo modelo de funcionamiento para toda la Organización:
 - las prioridades estratégicas del Decimotercer Programa General de Trabajo y sus tres metas de «mil millones» deben impulsar la labor de la OMS, ya que el mundo juzgará el éxito en función del grado de cumplimiento de estas metas;
 - la Organización debe ser capaz de llevar a cabo sus procesos técnicos, administrativos, institucionales y de relaciones externas de manera coherente y óptima;
 - la armonización del modelo de funcionamiento en las siete oficinas principales y en los tres niveles de la OMS es fundamental para el cumplimiento sin obstáculos de las prioridades estratégicas; y
 - se necesita una forma nueva y ágil de trabajar que aumente la eficacia y la eficiencia entre los tres niveles de la OMS y dentro de ellos, a fin de aumentar la capacidad de respuesta a las necesidades y solicitudes de los Estados Miembros.

- 20. Dado que el Decimotercer Programa General de Trabajo se centra en el impacto en los países, entre noviembre de 2017 y marzo de 2018 el énfasis se puso inicialmente en el establecimiento de una presencia predecible y sostenible de la OMS en los países y en un nuevo modelo de funcionamiento a ese nivel. El examen de las mejores prácticas en todas las regiones de la OMS, junto con las enseñanzas extraídas de los exámenes funcionales en curso de las oficinas de la OMS en los países, permitió definir las características centrales del nuevo modelo: representantes de la OMS empoderados y con el apoyo adecuado; funcionalidad normativa y técnica en apoyo de las prioridades estratégicas; capacidad para desempeñar las funciones básicas administrativas, técnicas (por ejemplo, recopilación y gestión de datos) y de relaciones externas (por ejemplo, comunicaciones y alianzas); y relaciones más profundas y amplias con los Estados Miembros. En el nuevo modelo, la capacidad mínima de la OMS en un país específico se adaptará al contexto, se desarrollará y se reflejará en el presupuesto por programas e, idealmente, en un examen funcional, y se alineará con la presencia más amplia de las Naciones Unidas en el país. Se podrían añadir puestos flexibles para satisfacer las necesidades y demandas del país, los cuales se financiarían al menos en parte mediante la movilización de recursos a nivel nacional. El aumento imprevisto de las necesidades en caso de emergencia o las nuevas prioridades se satisfarían aumentando la capacidad caso por caso.
- 21. Entre abril y junio de 2018 se analizó y evaluó el modelo de funcionamiento de la Sede en el contexto del Decimotercer Programa General de Trabajo y las mejores prácticas antes de que se celebraran diversas consultas amplias sobre las opciones futuras a las que tuvieron acceso todos los funcionarios de la Sede, incluido el personal directivo superior. El proceso consultivo consistió en debates en el seno de las dependencias y departamentos de la Sede, aportaciones de las oficinas regionales y en los países y dos talleres de un día de duración con directores generales adjuntos, subdirectores generales, directores y representantes de alto nivel de las demás oficinas principales. El principal resultado fue un acuerdo sobre los cuatro principios fundamentales del nuevo modelo de funcionamiento (véase el párrafo 19) y, dadas las posibles consecuencias para un nuevo modelo de funcionamiento, un programa de trabajo acelerado de tres niveles para normalizar los procesos básicos.
- 22. En septiembre de 2018, el Director General, los Directores Generales Adjuntos y los Directores Regionales, tras examinar la labor realizada hasta la fecha, convinieron en que el alineamiento del nuevo modelo de funcionamiento entre las principales oficinas y los tres niveles de la OMS podría mejorar sustancialmente la capacidad de la Organización para trabajar con fluidez a fin de tener un impacto significativo en la salud en el nivel de los países. Posteriormente, se han elaborado posibles opciones para establecer vínculos claros en los tres niveles para cada prioridad estratégica con el fin de simplificar y facilitar la participación y la armonización de la labor y los recursos. Del mismo modo, se están estudiando enfoques para vincular los procesos técnicos, institucionales y de relaciones externas de la OMS con miras a garantizar la coherencia institucional y la previsibilidad de esas funciones. Las decisiones se basarán en los resultados de la primera reunión mundial de gestión de la OMS, que se celebrará en diciembre de 2018.
- 23. Tan importantes como los aspectos estructurales del nuevo modelo de funcionamiento de la OMS han sido el diseño y la introducción de nuevas formas de trabajo, basadas en las mejores prácticas internas y externas, con el fin de aumentar la eficiencia, la eficacia y la capacidad de respuesta. Esta labor está creando nuevas formas de colaboración entre los funcionarios, ya sea entre los distintos niveles y oficinas como dentro de cada uno de ellos, para aplicar los programas y proyectos y lograr productos específicos mediante cuatro formas de trabajo diferentes: equipos de apoyo a las funciones básicas, equipos de ejecución en los tres niveles, equipos intersectoriales y equipos ágiles de entrega de productos. Los modos de trabajo varían en la medida en que utilizan prácticas de gestión «ágiles» para equilibrar la labor coherente, estable y previsible que constituye la columna vertebral de la Organización con enfoques de equipo robustos y sujetos a plazos para ofrecer productos específicos.

OPTIMIZACIÓN DE LA CULTURA INSTITUCIONAL EN PRO DE LA COLABORACIÓN, EL DESEMPEÑO Y EL IMPACTO

- 24. En la encuesta del personal de la Secretaría (véase el párrafo 6) se determinaron los principales cambios de mentalidad y comportamientos necesarios para lograr esta transformación y se destacaron los temas clave en los que se podría sustentar la acción. Estos temas sirvieron de base para la celebración de amplias consultas en toda la Organización, a través de las cuales se definieron una serie de medidas para promover un cambio cultural. A nivel institucional, el Grupo Mundial de Políticas dio prioridad a cinco medidas específicas: revisar el proceso y las prácticas de comunicación interna para velar por el intercambio eficaz de información y el diálogo continuo con el personal; definir e integrar los valores de la OMS en sistemas formales; establecer un programa de tutoría para promover la transferencia de conocimientos y el desarrollo profesional; desarrollar y mejorar las aptitudes de liderazgo y gestión a través de la formación y la retroalimentación institucionalizada ascendente y entre pares; y arrojar luz sobre las posibilidades de aprendizaje y desarrollo profesional, así como sobre las oportunidades y el apoyo para el desarrollo de las competencias del personal. La labor para poner en práctica estas medidas está en curso o se ha previsto.
- 25. Una de esas medidas consiste en la definición de los valores institucionales de la OMS y en el alineamiento con dichos valores. Mediante consultas con todas las oficinas principales e interesados internos se consensuó la definición de que estos valores son las «creencias profundamente arraigadas que guían el comportamiento del personal y reflejan el carácter distintivo de la OMS». En julio de 2018, el Director General inició un amplio proceso de participación del personal, invitándolo a responder a tres preguntas para ayudar a determinar los conceptos que toda la Organización podría considerar en el marco del proceso de definición de un conjunto de valores institucionales comunes. Más de 1000 respuestas sentaron las bases para la celebración, en noviembre de 2018, de un «Values Jam» en línea de tres días de duración, que permitió conectar a los funcionarios de todos los niveles en una plataforma común para debatir acerca de los valores institucionales. Participaron más de 2700 funcionarios, incluidos dirigentes de todas las oficinas principales. Los resultados de este diálogo mundial se están compilando en una Carta de Valores de la OMS y en un plan para incorporar estos valores a la labor diaria de la OMS. Una segunda medida importante es la iniciativa liderada por la Oficina Regional para África sobre el fortalecimiento de la capacidad de liderazgo y gestión para mejorar las competencias de más de 200 directivos superiores mediante un enfoque de aprendizaje amplio que se está elaborando en colaboración con una empresa líder en esta esfera y que se pondrá en marcha a lo largo de un periodo de 18 meses. El Grupo Mundial de Políticas ha decidido basarse en esta iniciativa con miras a definir un plan de formación común para un programa sobre fortalecimiento de la capacidad de liderazgo y gestión dirigido a toda la OMS, el cual será un aspecto crucial de la mejora de la gestión del desempeño. Se está creando un grupo de trabajo mundial para llevar a cabo esta labor.
- 26. Con el fin de contribuir a la labor de transformación y ayudar a impulsar el cambio cultural en toda la OMS, se ha establecido una red de más de 300 promotores del cambio, que han sido nombrados por los funcionarios y el personal directivo de la Sede y las oficinas regionales y en los países. Estos promotores del cambio están ayudando a comunicar la importancia de la transformación, a articular y aplicar cambios, y a compartir la información recibida en todos los niveles. La red ayuda a garantizar la coherencia de la transformación y, lo que es igualmente importante, establece un círculo de retroinformación sobre los progresos, así como de ideas y orientaciones a favor del cambio y la mejora. Además, el Director General y otros directivos superiores de las oficinas principales han aplicado políticas de «puertas abiertas», con arreglo a las cuales destinan tiempo a escuchar las ideas de otros funcionarios y sirven de ejemplo en materia de cambio cultural.

APLICACIÓN DE LA REFORMA DEL SISTEMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO

- Al conceptualizar y ejecutar el programa de transformación, la Organización se ha implicado y comprometido plenamente con la aplicación de la reforma de las Naciones Unidas. Los debates sobre un nuevo modelo de funcionamiento para la OMS, en particular en el nivel de los países, se basan en las aspiraciones de la reforma de las Naciones Unidas para los equipos en los países. La simplificación de los procedimientos y el aumento de la transparencia, la eficiencia y la rendición de cuentas son objetivos comunes. Desde la reconfiguración de los procesos institucionales de la OMS hasta sus iniciativas de cambio cultural, la transformación de la OMS refleja los objetivos de la reforma de las Naciones Unidas. Para aprovechar las oportunidades creadas por la reforma de las Naciones Unidas y, al mismo tiempo, cumplir su mandato normativo y de coordinación en materia de salud internacional que figura en su Constitución, la OMS debe seguir participando plenamente y abordando las consecuencias en materia de gobernanza, gestión y finanzas. La OMS, por conducto del Director General, participa en el nuevo Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible, presidido por la Vicesecretaria General. La Directora General Adjunta para Operaciones Institucionales de la OMS dirige la labor de la Organización en el Comité de Alto Nivel sobre Gestión para estudiar las posibles opciones de compartición de funciones administrativas y contribuir a ellas. La Directora General Adjunta para Programas copreside el Equipo de Trabajo sobre Derechos Humanos, la iniciativa destinada a «no dejar a nadie atrás» y el Programa Normativo del Grupo de Resultados Estratégicos del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible. La OMS participa directamente en la elaboración del nuevo Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo, el Marco de Gestión y Rendición de Cuentas y el Plan de Aplicación del Secretario General de las Naciones Unidas para la puesta en marcha del sistema revitalizado de coordinadores residentes.
- La reforma del sistema de coordinadores residentes debería tener un efecto especialmente positivo en la labor de la OMS, entre otras cosas mediante: una promoción de alto nivel y un enfoque integrado de los Objetivos de Desarrollo Sostenible relacionados con la salud; una planificación y ejecución integradas y de mayor calidad de las actividades de los equipos de las Naciones Unidas en los países; y comunicaciones conjuntas y movilización de recursos. En este contexto, la OMS ya ha duplicado su contribución a la financiación de los gastos del sistema de coordinadores residentes, como exige la reforma de las Naciones Unidas. La OMS es favorable a una mayor responsabilidad colectiva de los equipos de las Naciones Unidas en los países ante los gobiernos anfitriones y a una mayor transparencia de la labor realizada. En lo que respecta a estos equipos, la OMS se ha comprometido a fortalecer su capacidad y a garantizar la coherencia de sus actividades en el ámbito de la salud, además de en otros sectores que influyen significativamente en los resultados sanitarios. A partir del 1 de enero de 2019, el sistema de coordinadores residentes estará bajo la supervisión del Secretario General de las Naciones Unidas, y los coordinadores residentes serán acreditados como máximos representantes del sistema de las Naciones Unidas en los países. En el contexto de los equipos de las Naciones Unidas en los países, la OMS aclarará la rendición de cuentas del Representante de la OMS ante el Coordinador Residente y establecerá un proceso para recibir las aportaciones pertinentes sobre el desempeño.
- 29. Tres esferas de la reforma de las Naciones Unidas tienen consecuencias financieras para la OMS: la financiación del sistema de coordinadores residentes, los elementos del pacto de financiación y, potencialmente, las operaciones institucionales comunes. Además de duplicar la contribución de la OMS al sistema de coordinadores residentes, las contribuciones para fines especificados destinadas a las actividades de desarrollo de la OMS estarán sujetas a un gravamen del 1% por concepto de coordinación que se pagará al Fondo Fiduciario para Fines Especiales de las Naciones Unidas. Las propuestas de armonizar la recuperación de costos en el nivel de las Naciones Unidas y de asignar el 15% de los recursos distintos de los fondos básicos para el desarrollo a actividades conjuntas requerirían la adopción de decisiones por los órganos deliberantes de la OMS. La OMS colabora con el sistema de las Naciones

Unidas para comprender las posibilidades de aumentar la eficiencia mediante operaciones institucionales comunes.

30. A medida que se desarrollen, perfeccionen y apliquen otros elementos de la reforma de las Naciones Unidas en los próximos dos a cuatro años, la OMS seguirá participando en todos los niveles, en estrecha colaboración con las entidades pertinentes del sistema de las Naciones Unidas y en consonancia con la labor en curso del Equipo de Transición para el reposicionamiento del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo.

ESTADO ACTUAL Y PRÓXIMAS MEDIDAS

- A finales de 2018 se celebró la primera Reunión Mundial de la Administración de la OMS, en la que participó la totalidad del equipo directivo de la Secretaría. A la reunión, celebrada en Nairobi del 10 al 12 de diciembre, asistieron los Directores Generales Adjuntos, los Subdirectores Generales, los Directores de Gestión del Programa, los Directores de Administración y Finanzas, los Representantes de la OMS en los países, los Directores de división de las oficinas regionales y los Directores de departamento de la sede. Los principales objetivos de los tres días de reunión consistieron en: examinar los progresos de la transformación, acordar nuevos métodos de trabajo para ejecutar el Decimotercer Programa General de Trabajo como «una OMS» y establecer prioridades para la agenda de la transformación en 2019. Durante la reunión, los participantes debatieron y llegaron a un acuerdo sobre cómo avanzar hacia una nueva Carta de Valores de la OMS, un nuevo modelo de funcionamiento de la Organización para ejecutar el Decimotercer Programa General de Trabajo, formas de mejorar la colaboración y la rendición de cuentas en los tres niveles de la Organización para tener impacto en los países, los recién reconfigurados procesos de la OMS, el uso de la metodología «ágil» para mejorar la colaboración y la capacidad de respuesta y, en una reunión interactiva con la Subsecretaria General de las Naciones Unidas y personal de su oficina, cómo garantizar la alineación plena y la participación de la OMS en la reforma de las Naciones Unidas.
- Con base en estos debates y en los progresos que se han realizado en la transformación a lo largo de 2018 mediante la formulación y adopción de la nueva estrategia de la OMS, el Decimotercer Programa General de Trabajo, los Argumentos a favor de invertir en la OMS 2019-2023, 1 y la reconfiguración de los trece principales procesos técnicos, de relaciones externas e institucionales de la OMS, el Director General y los Directores Regionales establecieron nuevas metas de transformación para 2019. El objetivo para finales de febrero de 2019 es decidir una nueva estructura en la que habrá una mejor alineación entre la sede y las oficinas regionales para ejecutar el Decimotercer Programa General de Trabajo y respaldar la aplicación coherente de los procesos básicos de la OMS en todas las oficinas principales y en los tres niveles de la Organización. Esto se acompañará de una definición más clara de las funciones y las responsabilidades de cada uno de los tres niveles de la OMS, fundamentada en los nuevos procesos y enfoques reconfigurados para asegurar una rendición de cuentas conjunta con respecto al impacto en los países. Para finales de marzo de 2019, el objetivo es ultimar la política de movilidad de la OMS y establecer planes de aplicación y metas de desempeño para cada uno de los nuevos procesos reconfigurados. Durante este periodo se prestará especial atención a la puesta a prueba de la viabilidad del proceso de contratación mejorado, cuyo objetivo es reducir a la mitad el tiempo medio necesario para cubrir los puestos de plazo fijo, y el nuevo proceso unificado de movilización de recursos. Se establecerán prioridades para la pronta puesta en funcionamiento de otros procesos, entre ellos los destinados a mejorar la relevancia y el desarrollo de normas y patrones de la OMS, reforzar la asistencia técnica de la Organización a los Estados Miembros y aumentar la capacidad de liderazgo y de gestión de la OMS. Se prevé que para mediados de 2019 sea posible tener una perspectiva a más largo plazo de

¹ OMS. A healthier humanity: the WHO Investment Case for 2019–2023. Ginebra, Organización Mundial de la Salud, 2018 (http://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/274710/WHO-DGO-CRM-18.2-eng.pdf), consultado el 27 de diciembre de 2018.

las capacidades necesarias en cada nivel de la Organización, en el contexto del Decimotercer Programa General de Trabajo, de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y de la reforma de las Naciones Unidas.

INTERVENCIÓN DEL CONSEJO EJECUTIVO

33. Se invita al Consejo a tomar nota del informe y a proporcionar más orientaciones y perspectivas sobre el programa de transformación de la OMS y la aplicación por la OMS de la reforma del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo.

= = =