



Reformas de la gestión: examen de los progresos realizados

1. Esta actualización se basa en los anteriores informes sobre los progresos realizados que se han presentado al Comité de Programa, Presupuesto y Administración.¹ En ella se resumen los avances en relación con cada una de las esferas de las reformas de la gestión y se proporciona más información sobre el sistema mundial de gestión.
2. En el cuadro del anexo se indican los progresos realizados con respecto a algunas iniciativas de reforma de la gestión, y se actualiza así la información presentada al Comité de Programa, Presupuesto y Administración en su cuarta reunión. La lista no es exhaustiva, pero contiene las principales iniciativas que influyen en las actividades cotidianas y permiten mejorar la ejecución de los programas y alcanzar objetivos a largo plazo.

REFORMAS DE GESTIÓN

3. **Gestión basada en los resultados: una Organización cuya labor se centre en los resultados.** Se han logrado importantes progresos gracias a la adopción del Undécimo Programa General de Trabajo y a la preparación del proyecto de Plan Estratégico a Plazo Medio 2008-2013 y el proyecto de presupuesto por programas para 2008-2009. Sin embargo, hay que seguir haciendo esfuerzos para que los planes estratégicos se traduzcan de forma más efectiva en planes operacionales. El examen de la orientación estratégica y de la competencia llevado a cabo en la Sede ha proporcionado enseñanzas e ideas útiles para seguir introduciendo mejoras. La supervisión y evaluación del desempeño han mejorado considerablemente, pero también hay que seguir trabajando para que tanto las evaluaciones positivas como las negativas se tengan debidamente en cuenta y el desempeño sea más eficaz.
4. **Financiación de la Organización: una Organización que vigile y movilice con eficacia los recursos financieros y los adecue a sus necesidades.** Aunque la capacidad de supervisión de la OMS ha aumentado y se han fortalecido los mecanismos internos para garantizar que los recursos se adecuen a las necesidades más acuciantes de la Organización, hay que seguir robusteciendo la capacidad para movilizar recursos. Recientemente se ha creado un servicio de movilización de recursos a nivel de toda la Organización para facilitar la adopción de un enfoque más estratégico, sostenido y coordinado de cara a la movilización de recursos; ese servicio contará con el apoyo de un plan de acción mundial aprobado hace poco. Por otra parte, prosiguen los trabajos en toda la Organización para establecer proyecciones y planes de ingresos amplios.

¹ Documentos EBPBAC3/2 y EBPBAC4/3, presentados al Comité en sus reuniones tercera y cuarta, respectivamente.

5. **Dotación de personal: una Organización con un personal motivado y flexible cuyas aptitudes y competencias se perfeccionen permanentemente.** La mayor parte del personal directivo superior ha participado ya en el Programa de Liderazgo Mundial. Actualmente se está empleando en la Sede un sistema mejorado de evaluación de la calidad del trabajo, que incluye un examen de las competencias. Se ha recomendado al Consejo Ejecutivo que la reforma de la contratación, que dará lugar a condiciones de servicio más favorables para el personal, se aplique a partir del 1 de julio de 2007. No obstante, hay que hacer más progresos en diversas esferas de la gestión de los recursos humanos, por ejemplo en lo tocante a la planificación, la gestión del buen o mal desempeño, la promoción profesional y la rotación y movilidad del personal.

6. **Apoyo operacional: una Organización costoeficaz que preste servicios oportunos y de calidad para apoyar la ejecución de los programas.** Se ha establecido un nuevo modelo de prestación de servicios en la Sede, a fin de que los servicios de gestión y administrativos destinados a los programas y el personal sean más efectivos y eficaces, y se están ultimando acuerdos sobre el nivel de los servicios para respaldar esa iniciativa. Asimismo, se ha preparado un proyecto de plan de mejoras, que el Consejo Ejecutivo examinará junto con el proyecto de Plan Estratégico a Plazo Medio 2008-2013.

7. **Supervisión y rendición de cuentas: una Organización transparente que rinda plena cuenta de su desempeño.** Con objeto de respaldar el marco de rendición de cuentas establecido recientemente, se está formulando un enfoque global para robustecer la integridad institucional; entre otras cosas, se determinará la manera en que la Organización deberá tratar los casos de mala gestión y las faltas de conducta. Un elemento común en todos los procesos de reforma de la gestión es el fortalecimiento de la gestión del desempeño: la OMS consigue resultados relativamente satisfactorios en lo que respecta a la definición de los objetivos que debe alcanzar y la supervisión de los progresos realizados, pero ha tenido menos éxito con la evaluación de esos progresos y la adopción de medidas en consecuencia. Así pues, ésta es un área transversal clave a la que se prestará atención en los próximos años.

SISTEMA MUNDIAL DE GESTIÓN

8. Se han definido principios rectores con objeto de: fortalecer la gestión a todos los niveles ajustándola más a las necesidades de la Organización; simplificar los procesos administrativos relacionados con la planificación y ejecución de programas, el presupuesto, las finanzas, los recursos humanos, las adquisiciones y la logística para asegurar un uso más eficiente de los recursos; facilitar las operaciones mundiales a través de la Sede y las oficinas en los países y regionales, y promover los acuerdos de colaboración. Esos principios rectores, convenidos tras extensas consultas, ofrecen un planteamiento común con respecto a la gestión y la administración que favorecerá la colaboración y la aplicación coherente de políticas en toda la Organización. Los citados principios constituyen la base de la reforma de las normas, reglamentos, políticas, procedimientos y procesos de gestión y administrativos e influyen en el diseño del sistema mundial de gestión.

9. Se ha llegado a un acuerdo para sustituir los distintos procedimientos y procesos actuales por procedimientos armonizados y simplificados, que funcionan de forma automática y agilizan la ejecución de los programas técnicos al eliminar pasos innecesarios. Entre los procesos cabe citar la introducción de medidas, como la reforma de la contratación de los recursos humanos, y la adopción de las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público. El uso de procesos comunes en toda la Organización hará que la formación que deben recibir los funcionarios cuando se trasladan de una oficina a otra sea menor, elemento éste que cobrará cada vez mayor importancia con la promoción de la rotación y la movilidad del personal.

10. Se han probado nuevos procesos automatizados en la Sede y las oficinas regionales al mismo tiempo y se realizarán todavía más pruebas antes de que el sistema mundial de gestión empiece a utilizarse a nivel de toda la Organización entre finales de 2007 (Sede y primera región) y 2009 (última región).

11. Se han realizado análisis detallados de las funciones actuales y futuras en relación con cada uno de los procesos administrativos. Asimismo, se han definido funciones genéricas a la luz de los cambios que entrañará el sistema mundial de gestión. Cada oficina atribuirá esas funciones genéricas como estime oportuno, teniendo debidamente en cuenta la necesidad de separar los distintos cometidos, como poner en marcha y aprobar actividades, lo que permitirá aportar soluciones locales en un marco definido a nivel mundial. También se están definiendo la capacidad y las competencias necesarias para desempeñar cada función, y preparando un programa de capacitación a medida, a fin de que cada funcionario comprenda las nuevas políticas, principios y procedimientos y aprenda a utilizar el sistema mundial de gestión.

12. Las responsabilidades asignadas a los funcionarios determinarán el acceso a la información y las operaciones que se podrán realizar con el sistema mundial de gestión. En éste se incorporarán mecanismos de control y trazabilidad de auditoría para poder gestionar los posibles riesgos relacionados con la amplia delegación de funciones que entraña una mayor descentralización en favor de las oficinas en los países. Un sistema electrónico encauzará las transacciones de acuerdo con el perfil de atribuciones, que se basa en el marco de rendición de cuentas de la OMS. El personal podrá seguir la marcha de sus transacciones en línea.

13. Así pues, la Organización podrá decidir en qué lugar se prestarán diversos servicios, ya que el procesamiento de las transacciones puede permanecer bajo control local, pero llevarse a cabo a distancia. Tras la realización de un examen global del actual modelo de prestación de servicios, se consideró la posibilidad de consolidar a nivel mundial algunas funciones rutinarias de procesamiento de transacciones. Esto permitiría realizar economías de escala y al mismo tiempo velar por que la calidad de los servicios prestados corresponda al nivel establecido. Actualmente se está evaluando la viabilidad de que esta medida se aplique al mismo tiempo que el sistema mundial de gestión.

ANEXO

Modelo operacional	Principales iniciativas para 2006-2008	Hitos y plazos	Progresos realizados
<i>Gestión basada en los resultados</i>	<p>Plan Estratégico a Plazo Medio Redacción y adopción del Plan Estratégico sobre la base del Undécimo Programa General de Trabajo, que refleje los objetivos y resultados previstos de la OMS para el periodo 2008-2013. El presupuesto por programas se elaborará a partir del Plan Estratégico</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Examen por los comités regionales: <i>Septiembre de 2006</i> • Examen por el Consejo Ejecutivo: <i>Enero de 2007</i> • Aprobación por la Asamblea de la Salud: <i>Mayo de 2007</i> • Aplicación: <i>Enero de 2008</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • El Undécimo Programa General de Trabajo es aprobado en virtud de la resolución WHA59.4 • El proyecto de Plan Estratégico a Plazo Medio y el proyecto de presupuesto por programas han sido examinados en los comités regionales y sometidos al Consejo Ejecutivo¹ • Se han preparado directrices operacionales para traducir de forma efectiva planes estratégicos en planes operacionales
	<p>Colaboración y asociación con el sistema de las Naciones Unidas Participación más dinámica y colaboración eficaz de la OMS a nivel mundial y local con las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas y otros organismos dedicados al desarrollo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque aplicable al conjunto de la Organización: <i>Mediados de 2006</i> • Colaboración activa con otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas y otros asociados: <i>En curso</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Se ha preparado un documento de posición de la OMS sobre las reformas de las Naciones Unidas para su examen en la 120ª reunión del Consejo Ejecutivo • La OMS ha participado activamente con otros organismos de las Naciones Unidas en esferas clave de la reforma, como la gestión basada en los resultados y el sistema de coordinadores residentes a nivel nacional; la OMS copreside el Comité de Alto Nivel sobre Gestión
	<p>Examen de la orientación estratégica y de las competencias Examen permanente en toda la Organización para garantizar la adecuación de los recursos humanos y financieros a la orientación estratégica</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conclusión del proceso en la Sede: <i>Octubre de 2006</i> • Redefinición a nivel mundial de los perfiles del personal en las áreas administrativas: <i>Mediados de 2007</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Se ha concluido el examen en un 80% de los departamentos de la Sede, y prosigue la ejecución de los planes de recursos humanos • La redefinición a nivel mundial de los perfiles del personal se realizará en el marco de la aplicación del sistema global de gestión; actividad en marcha

¹ Documento MTSP2008-2013/PPB2008-2009.

Modelo operacional	Principales iniciativas para 2006-2008	Hitos y plazos	Progresos realizados
Financiación de la Organización	Vigilancia financiera y movilización de recursos Mejor gestión de los recursos financieros mediante una vigilancia financiera más estricta; movilización más estratégica y coordinada de los recursos, y su rápida asignación a los sitios en que sean más necesarios	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia de movilización de recursos: <i>Finales de 2006</i> • Estrategia de gestión de fuentes de ingresos: <i>Finales de 2006</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Se está aplicando el plan de acción mundial para la movilización de recursos • Se ha establecido el servicio mundial de movilización de recursos en apoyo del plan de acción • En preparación como parte del Plan Estratégico a Plazo Medio
	Políticas y procedimientos financieros En consonancia con la reforma del sistema de las Naciones Unidas, preparación para la aplicación de las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público en 2010. Mejoramiento de la calidad y coherencia en la ejecución de las políticas y los procedimientos financieros y en la presentación de informes de gestión	<ul style="list-style-type: none"> • Mejoramiento de la presentación de informes: <i>Finales de 2006</i> • Preparativos para la aplicación de las nuevas normas de contabilidad, y examen por el Consejo Ejecutivo: <i>Enero de 2007</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • En examen permanente • Preparativos en marcha
Dotación de personal de la Organización	Reforma de la contratación Simplificación del número y los tipos de contratos de empleo en consonancia con la reforma del sistema de las Naciones Unidas	<ul style="list-style-type: none"> • Formulación de la nueva política: <i>Mayo de 2006</i> • Aplicación: <i>Enero de 2007</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Se ha establecido la política junto con el Consejo Mundial Personal/Administración • Preparativos en marcha para la aplicación en enero de 2007
	Gestión de la actuación profesional de los recursos humanos Creación de una cultura que promueva el aprendizaje y recompense el buen desempeño con arreglo a un marco basado en los resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de la política y las directrices: <i>Finales de 2007</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Prosigue la labor de revisión desde una perspectiva amplia, tanto con respecto a los programas como a las personas
	Programa de Liderazgo Mundial Está dirigido a todo el personal directivo superior y tiene por objeto desarrollar su capacidad de liderazgo, impulsar el cambio en la Organización e introducir modelos de comportamiento adecuados	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación del Programa: <i>En curso</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • En curso
	Rotación y movilidad Establecimiento de una política de rotación y movilidad que facilite la rotación del personal dentro de una sede o su traslado a otra oficina	<ul style="list-style-type: none"> • Formulación de la nueva política: <i>Finales de 2007</i> • Aplicación: <i>Enero de 2008</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Prosiguen los preparativos

Modelo operacional	Principales iniciativas para 2006-2008	Hitos y plazos	Progresos realizados
<i>Apoyo operacional</i>	Gestión de la tecnología de la información Creación de un marco mundial para supervisar el establecimiento de prioridades, la financiación y la aplicación de iniciativas institucionales en materia de tecnologías de la información	<ul style="list-style-type: none"> Establecimiento del Comité: <i>Mediados de 2006</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Se ha creado el Comité, que se ha reunido para aprobar la estrategia mundial en materia de tecnología de la información y supervisar la gobernanza institucional de la tecnología de la información
	Prestación de servicios Mayor costoeficacia en la prestación de los servicios administrativos y de gestión esenciales, incluida la aplicación de acuerdos sobre el nivel de los servicios que permitan responder mejor en situaciones de emergencia, y estudio de las posibilidades de contratación exterior de los servicios	<ul style="list-style-type: none"> Introducción de los acuerdos sobre el nivel de los servicios en la Sede: <i>Mediados de 2006</i> Introducción de los acuerdos sobre el nivel de los servicios a nivel mundial: <i>Mediados de 2006</i> Formulación de normas para los procedimientos operacionales en situaciones de emergencia: <i>Mediados de 2007</i> Formulación de una estrategia de contratación externa: <i>Mediados de 2007</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Se están ultimando los acuerdos sobre el nivel de los servicios en la Sede Los acuerdos sobre el nivel de los servicios se introducirán a nivel mundial cuando se comience a aplicar el sistema mundial de gestión Se han acordado las normas para los procedimientos operacionales en situaciones de emergencia y se ha actualizado el manual de políticas En el marco del sistema mundial de gestión y de la adopción de un planteamiento mundial con respecto a la prestación de servicios, se están considerando las posibilidades de recurrir a la contratación externa
	Plan de mejoras Elaboración de una estrategia a largo plazo sobre bienes inmuebles y otras inversiones de capital para mantener y mejorar el entorno laboral de la OMS	<ul style="list-style-type: none"> Examen por el Consejo Ejecutivo: <i>Enero de 2007</i> 	<ul style="list-style-type: none"> El proyecto de plan de mejoras se examinará en la 120ª reunión del Consejo Ejecutivo
	Sistema mundial de gestión Un sistema perfectamente integrado de gestión y administración de los programas aplicables en toda la Organización, que permita incorporar las reformas de la gestión en la labor cotidiana de la OMS	<ul style="list-style-type: none"> Puesta en marcha del sistema: <i>Finales de 2007-2008</i> 	<ul style="list-style-type: none"> El sistema mundial de gestión está bien encaminado; el inicio de la primera fase está previsto para finales de 2007
<i>Supervisión y rendición de cuentas</i>	Marco de rendición de cuentas de la OMS Aplicación del nuevo marco de rendición de cuentas asegurando su comprensión y asimilación en toda la Organización, establecimiento de nuevas políticas sobre fraude y faltas de conducta, y formulación de una política sobre cuestiones de ética	<ul style="list-style-type: none"> Realización de actividades de capacitación: <i>Tercer trimestre de 2006 - Finales de 2007</i> Formulación de una política sobre cuestiones de ética: <i>Finales de 2006</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Prosiguen los preparativos Se ha preparado el marco relativo a la integridad institucional, que incluye cuestiones de ética