

## 156.<sup>a</sup> SESIÓN DEL COMITÉ EJECUTIVO

Washington, D.C., EUA, del 22 al 26 de junio del 2015

---

*Punto 6.2 del orden del día provisional*

CE156/31  
14 de abril del 2015  
Original: inglés

### **INFORME SOBRE LA ELABORACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS DE LA OFICINA SANITARIA PANAMERICANA: UNA ESTRATEGIA PARA EL PERSONAL**

#### **Antecedentes**

1. La elaboración de la estrategia de recursos humanos de la Oficina Sanitaria Panamericana (la Oficina), una estrategia para el personal que se aplicará en el período 2015-2019, responde al Plan Estratégico de la Organización Panamericana de la Salud (OPS) 2014-2019. En este proceso también se tienen en cuenta las tres orientaciones principales, los “pilares”, de la estrategia de recursos humanos de la OMS: atraer a profesionales competentes, retener al personal competente y crear un entorno de trabajo propicio. La justificación de la estrategia se encuentra en la sexta categoría de la estructura programática del Plan Estratégico: “Servicios corporativos y funciones habilitadoras: Fomentar y ofrecer el liderazgo institucional y los servicios corporativos necesarios para preservar la integridad y el funcionamiento eficiente de la Organización a fin de que pueda cumplir eficazmente sus mandatos”. Reconociendo que se necesita una gran transformación interna para alcanzar las metas del Plan Estratégico, la Directora informó al Subcomité de Programa, Presupuesto y Administración en su octava sesión que la Oficina elaboraría una estrategia y plan integral de recursos humanos que le permitiera cumplir los compromisos asumidos en el Plan Estratégico 2014-2019. El documento tiene como subtítulo “una estrategia para el personal” puesto que requiere del compromiso y la participación de todos los que llevan adelante la labor de la OPS: los funcionarios, los gerentes y la Gerencia Ejecutiva.

#### **Visión**

2. La OPS pretende ser la institución preferida por las personas de más talento dedicadas a alcanzar los resultados nacionales y mundiales en materia de salud a los que aspiran las personas de la Región. En esta estrategia para el personal se establece un plan quinquenal para convertir esta visión en realidad en el período 2015-2019.

---

## Contexto

3. Frente a una disminución constante y significativa de los recursos presupuestarios, la Oficina ha disminuido el número de funcionarios en general, ha reducido drásticamente los puestos establecidos (de plazo fijo y de duración limitada) y ha aumentado la contratación no asignada a puestos. Además, ha recurrido a contratos contingentes a corto plazo, que son menos costosos, como una manera de reducir al mínimo el riesgo institucional y proteger el presupuesto operativo en un ambiente fiscal incierto. Por último, la Oficina se ha visto obligada a reducir las inversiones en aspectos clave de los recursos humanos, como el aprendizaje y desarrollo.

4. En un examen de las prácticas actuales de dotación de personal de la Oficina se llegó a una conclusión crucial: aunque los nombramientos renovables a corto plazo, no asignados a puestos, han permitido a la Oficina contener los costos, esa estrategia no le ha permitido atraer el mejor talento disponible. De hecho, es posible que tales prácticas hayan socavado la calidad de la fuerza laboral y hayan dañado la ventaja comparativa central de la Organización: la calidad de su personal técnico. De no elaborarse ni ponerse en marcha una nueva estrategia para revertir este debilitamiento, la capacidad de la Oficina de prestar cooperación técnica correría un gran riesgo.

5. A continuación se resumen las nueve líneas estratégicas de acción de la estrategia para el personal.

## Líneas estratégicas de acción

### *Línea estratégica de acción 1: Reorganización de la arquitectura del lugar de trabajo en la OPS.*

6. Para atraer y retener a las personas de más talento, la Organización debe estar en condiciones de ofrecer estabilidad laboral a mediano plazo junto con una remuneración y prestaciones competitivas. La Oficina establecerá un grupo de trabajo estratégico sobre la estructura de la dotación de personal y la fuerza laboral (integrado por la gerencia, el personal técnico y personal de las representaciones, con el apoyo de expertos en recursos humanos), que se encargará de adoptar enfoques para ofrecer la duración apropiada<sup>1</sup> de los contratos que sea necesaria para atraer el mejor talento, sin establecer un vínculo con una fuente de financiamiento. Este grupo también considerará un modelo de dotación de personal que permita a los gerentes tener flexibilidad dentro de los presupuestos que tienen asignados y de los coeficientes de ocupación de cargos acordados (la proporción del presupuesto en términos monetarios asignada al personal regular), alcanzando de ese modo un equilibrio entre el personal regular y el personal contingente. A fin de preservar el nivel técnico, el grupo considerará la posibilidad de introducir un proceso de aprobación técnica para el personal técnico actual y futuro a fin de ofrecerle contratos renovables de cuatro años.

---

<sup>1</sup> La duración de los contratos aun no ha sido definida por el grupo de trabajo.

***Línea estratégica de acción 2: Simplificación de los procesos de la OPS y reorientación de sus recursos a funciones técnicas.***

7. La OPS tratará de aprovechar plenamente las ventajas de la implementación del Sistema de Información Gerencial de la OSP (PMIS) y continuará simplificando sustancialmente los procesos institucionales en todos los departamentos y oficinas, centrándose en la delegación de autoridad, el establecimiento de mecanismos de rendición de cuentas y la reducción de los recursos destinados a tareas administrativas, con la finalidad de que la Organización tenga la oportunidad de fortalecer su capacidad técnica.

***Línea estratégica de acción 3: Renovación de las aptitudes del personal para que la OPS pueda cumplir su mandato.***

8. La OPS afrontará el desafío de renovar las aptitudes para cumplir las metas del Plan Estratégico. Los siguientes factores contribuyen a la necesidad de un cambio fundamental en la combinación de aptitudes del personal de la Oficina: las nuevas necesidades de los Estados Miembros; la aparición de otros participantes especializados en el ámbito internacional; la transición hacia un mayor énfasis en el acceso a la salud, la cobertura universal de salud, los determinantes sociales y el bienestar familiar, y el alejamiento del enfoque centrado en las enfermedades; la importancia cada vez mayor del poder de convocatoria de la OPS y sus funciones de facilitadora de alianzas e integradora de redes; la necesidad de incorporar la política de salud pública en la agenda de los ministerios de economía, y la necesidad de adoptar enfoques intersectoriales, entre otros. La combinación adecuada de aptitudes se planificará a mediano plazo, a fin de que esté en consonancia con el Plan Estratégico.

9. La Oficina establecerá un grupo de trabajo sobre la renovación de las aptitudes a fin de realizar una evaluación exhaustiva de las aptitudes técnicas, operativas y conductuales con que cuenta actualmente la Organización y las que probablemente se necesiten en el futuro. Se espera que este grupo presente un plan plurianual para mejorar las aptitudes actuales del personal.

***Línea estratégica de acción 4: Examen de la dotación de personal en las representaciones a fin de aumentar la excelencia, la eficiencia y la costoeficacia.***

10. Hay margen para modernizar las representaciones de la OPS, reducir y automatizar las funciones administrativas, y reducir la dependencia del personal de apoyo para las funciones administrativas al fomentar una cultura de autoayuda, mediante la gestión del cambio en consonancia con la implementación del PMIS y otras herramientas de informática. También es necesario modernizar las representaciones a fin de garantizar el despliegue de los recursos en apoyo de las estrategias de cooperación en los países sea eficiente y eficaz. La Oficina convocará un grupo de trabajo a fin de formular recomendaciones sobre estos temas.

***Línea estratégica de acción 5: Fortalecimiento de la rendición de cuentas de la OPS y la gestión del desempeño***

11. El Plan Estratégico 2014-2019 contiene un conjunto de metas transversales y métodos de medición para dar seguimiento al desempeño institucional, que los directores y los representantes incorporarán en el sistema de gestión del desempeño, vinculándolos a métodos de medición apropiados. El equipo ejecutivo dará a conocer estos métodos de medición y les dará seguimiento, y el desempeño de los departamentos se evaluará sobre una base objetiva antes de que las metas se trasladen al resto de la Organización.

***Línea estratégica de acción 6: Necesidad de que la OPS haga una mayor inversión sostenida en el aprendizaje y el desarrollo***

12. La prioridad de los planes de aprendizaje bienales para el 2016-2017 y el 2018-2019 será mejorar las aptitudes del personal en las áreas señaladas en el Plan Estratégico y por el grupo de trabajo sobre la renovación de las aptitudes.

13. En las prácticas actuales de la Oficina se incluye la rotación de los funcionarios dentro de la Región y los traslados interinstitucionales a la sede de la Organización Mundial de la Salud y desde ella, así como a otras regiones. La Oficina elaborará un plan formal de rotación del personal técnico a fin de que los funcionarios que hayan estado asignados a un puesto por más de cinco años puedan cambiar de lugar de destino, incluso, en la medida posible y en los casos en que corresponda, por medio de traslados interinstitucionales a la sede de la OMS y desde ella, así como a otras regiones de la OMS y desde ellas. Además fortalecerá la orientación inicial que se brinda al personal entrante a fin de ayudarlo a asumir plenamente sus funciones con más rapidez. La Oficina está realizando consultas con la OMS sobre la ejecución de la nueva política de movilidad de la OMS, a fin de considerar adoptar medidas adicionales que permitan fortalecer aun más la movilidad del personal entre la OPS, la sede de la OMS y las oficinas regionales. Poseer experiencia en el terreno adquirida antes de incorporarse a la OPS o tras la incorporación será un requisito previo para el ascenso a puestos de categoría P.4 o superior en la rama técnica.

***Línea estratégica de acción 7: Mayor énfasis en el desarrollo de líderes y en la sucesión como una manera de lograr una gestión más eficaz***

14. La Organización invertirá de manera sostenida en el desarrollo gerencial. Los gerentes actuales a nivel de director y niveles superiores recibirán los servicios de un asesor ejecutivo durante un período limitado preestablecido. A fin de velar por la continuidad y la sucesión, la OPS pondrá en marcha la gestión de la sucesión. Se seleccionará un grupo de funcionarios con talento que se considere que están preparados para ocupar puestos de nivel de gerente o director sobre la base de una evaluación de las aptitudes, el desempeño y el potencial.

***Línea estratégica de acción 8: Necesidad de crear en la OPS un ambiente de trabajo de primer nivel para mejorar el bienestar y la productividad del personal***

15. Se adoptarán tres estrategias clave para aumentar la participación y la motivación del personal, y ayudar a crear un ambiente de trabajo más productivo:
- a) mayores oportunidades de desarrollo profesional: la Oficina actualizará sus aptitudes profesionales, conductuales y técnicas en todas las vertientes de carrera. Ateniéndose a los controles aplicables al número de funcionarios en puestos de categoría P.4 y superiores, la Oficina considerará la posibilidad de establecer vertientes separadas para las carreras técnicas y gerenciales;
  - b) mejor comunicación interna y retroalimentación: la Oficina elaborará un plan integrado de participación del personal y le dará seguimiento a fin de mejorar la comunicación interna y abordar de manera proactiva los asuntos de interés para el personal. La Oficina hará regularmente una encuesta del personal, que será administrada de manera anónima y analizada externamente;
  - c) políticas en materia de trabajo a distancia, a tiempo parcial y con horario flexible: la Oficina revisará y actualizará estas políticas a fin de mejorar la productividad y el ambiente de trabajo.

***Línea estratégica de acción 9: Fortalecimiento de la función de recursos humanos de la Oficina***

16. Aprovechando la implementación del PMIS, la Oficina cambiará el enfoque de su función de recursos humanos, que pasará de la administración de procesos y la vigilancia del cumplimiento a una función más estratégica de planificación y formulación de políticas para apoyar los objetivos de la Organización. El Departamento de Gestión de Recursos Humanos (HRM) también establecerá métodos de medición con respecto a la prestación de servicios.

**Pasos siguientes**

17. A fin de que en la estrategia de la Oficina para el personal se aborden las necesidades de la Organización y de que esta estrategia se elabore con el aporte de todas las partes pertinentes, en la reunión regional de gerentes del 2014 se comenzó un proceso de consulta de toda la Organización. Los representantes, los directores de departamento y otros funcionarios de nivel superior continúan participando en este ejercicio, bajo la coordinación del Departamento de Gestión de Recursos Humanos.

**Financiamiento**

18. Es necesario obtener financiamiento para ejecutar plenamente los grandes cambios previstos en esta estrategia para el personal y sentar una base sólida para la

eficacia y productividad futuras de la Organización. Se propone destinar \$1.055.178<sup>2</sup> del excedente no asignado de las IPSAS (\$281.684) y el excedente no asignado del presupuesto (\$773.494) a un nuevo fondo para la ejecución de la estrategia para el personal.

19. Esta asignación de \$1.055.178 brindará recursos para financiar:
- a) la integración del nuevo componente de contratación del software del PMIS, que no se incluyó en el presupuesto original del PMIS dado que llegó al mercado en el 2014. Este componente reemplazará el software adquirido previamente por medio de la OMS que dejará de usarse en septiembre del 2015 (la estimación de costos está a la espera de que se termine el proceso de compras);
  - b) el despliegue en la Sede, las representaciones y los centros de la OPS del módulo de capacitación y formación de capacidad *i-Learn*, que ya ha sido puesto en marcha parcialmente por la OMS (la estimación de costos está a la espera de que se termine el proceso de compras); los costos asociados con la carga inicial de los materiales de los cursos en *i-Learn* para las iniciativas de formación de aptitudes que tengan mayor prioridad según lo que se establezca durante la elaboración de la estrategia.

### **Intervención del Comité Ejecutivo**

20. Se solicita al Comité que tome nota de este informe y formule las recomendaciones que considere necesarias.

Anexo

---

<sup>2</sup> A menos que se indique otra cosa, todos los valores monetarios en este informe se expresan en dólares de los Estados Unidos.

## Anexo

## Necesidades de financiamiento y fuentes de financiamiento propuestas

Fondo	Estado del financiamiento	Necesidades de financiamiento	Fuentes de financiamiento propuestas	Financiamiento propuesto
Fondo Maestro de Inversiones de Capital (FMIC): Fondo subsidiario de Tecnología de la Información	El FMIC se financia principalmente mediante la asignación de los excedentes presupuestarios. El saldo disponible en el fondo subsidiario de Tecnología de la Información al 31 de diciembre del 2014 era de \$306.849. <sup>1</sup>	En el informe sobre la estrategia de tecnología de la información de la Oficina Sanitaria Panamericana (documento CE156/26) se indica que la Oficina requiere una importante inversión adicional en infraestructura y apoyo a la tecnología de la información.	Excedente derivado de la implementación de las IPSAS	\$2.000.000
Reserva para la estrategia de recursos humanos	Esta es una recomendación nueva en materia de financiamiento.	En el informe sobre la elaboración de la estrategia de recursos humanos de la Oficina (documento CE156/31) se indica que se requerirá un financiamiento único para lograr la transformación recomendada.	Excedente no asignado derivado de la implementación de las IPSAS (\$281.684) y excedente presupuestario no asignado (\$773.494)	\$1.055.178

<sup>1</sup> A menos que se indique otra cosa, todos los valores monetarios en el presente informe se expresan en dólares de los Estados Unidos.

**Necesidades de financiamiento y fuentes de financiamiento propuestas (cont.)**

Fondo	Estado del financiamiento	Necesidades de financiamiento	Fuentes de financiamiento propuestas	Financiamiento propuesto
FMIC: Fondo subsidiario de Mantenimiento y Mejoramiento de Bienes Inmuebles	El saldo de este fondo subsidiario existente del FMIC al 31 de diciembre del 2014 era de \$1.804.810.	En el informe sobre el Fondo Maestro de Inversiones de Capital (documento CE156/24) se establecen los resultados de una evaluación de alcance regional de los bienes inmuebles propiedad de la OPS, que determina que se requieren aproximadamente \$2 millones por bienio para realizar reparaciones importantes y necesarias en los edificios de las oficinas en los países durante el próximo decenio.	Excedente de los ingresos	\$2.000.000
FMIC: Fondo subsidiario para el Reemplazo de Vehículos	El saldo de este fondo subsidiario existente del FMIC al 31 de diciembre del 2014 era de \$378.520.	El fondo subsidiario para el Reemplazo de Vehículos carece de recursos suficientes para poner en marcha un programa de autofinanciamiento de alcance regional para el reemplazo de vehículos necesario para las actividades de las oficinas en los países.	Excedente de los ingresos	\$1.000.000

**Necesidades de financiamiento y fuentes de financiamiento propuestas (cont.)**

<b>Fondo</b>	<b>Estado del financiamiento</b>	<b>Necesidades de financiamiento</b>	<b>Fuentes de financiamiento propuestas</b>	<b>Financiamiento propuesto</b>
Fondo de emergencia para epidemias: reserva especial para la respuesta frente a las enfermedades infecciosas	El saldo de este fondo existente es de \$464.550.	Se requieren fondos adicionales para garantizar que la Oficina pueda adelantar fondos a los Estados Miembros a fin de que puedan comprar los suministros necesarios para hacer frente al brote de enfermedad por el virus del Ébola y a otros brotes de enfermedades emergentes.	Excedente de los ingresos	\$1.000.000
Fondo Rotatorio para Suministros Estratégicos de Salud Pública: capitalización	El saldo de capitalización al 31 diciembre del 2014 se mantenía en \$7,6 millones, menos los adelantos pendientes de \$1,6 millones, correspondiente a un saldo de caja disponible de \$6,0 millones.	La tendencia hacia el aumento de la utilización del Fondo Estratégico por parte de los Estados Miembros requiere que se fortalezca el nivel de capitalización.	Excedente de los ingresos	\$1.000.000
TOTAL que se propone asignar				\$8.055.178
<b>FUENTES DISPONIBLES</b>				
	Excedente no asignado derivado de la implementación de las IPSAS			\$2.281.684
	Excedente presupuestario no asignado			\$773.494
	Excedente de los ingresos			\$5.090.037
<b>TOTAL FUENTES DISPONIBLES</b>				\$8.145.215
<b>CANTIDAD RESTANTE NO ASIGNADA</b>				\$90.037

- - -