



ORGANIZACIÓN PANAMERICANA DE LA SALUD
ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD



136.^a SESIÓN DEL COMITÉ EJECUTIVO

Buenos Aires, Argentina, 20 al 24 de junio de 2005

CE136/INF/7 (Esp.)
20 mayo 2005
ORIGINAL: INGLÉS

**OFICINA SANITARIA PANAMERICANA:
RECURSOS HUMANOS: INFORME ANUAL 2004-2005**

CONTENTS

	<i>Page</i>
Introducción	3
Mejor selección y contratación	3
Más eficacia y eficiencia de la fuerza laboral de la OPS	5
Promoción de la equidad interna y la competitividad externa en la clasificación y compensación	6
Creación de un ambiente de trabajo propicio	7
Mayor calidad y utilidad de la información	8

Introducción

1. La Organización Panamericana de la Salud, cuya secretaría, la Oficina Sanitaria Panamericana, es al mismo tiempo la Oficina Regional de la Organización Mundial de la Salud para las Américas, emplea a aproximadamente 2.000 personas mediante diversos tipos de mecanismos contractuales. Alrededor de 600 personas trabajan en la sede de la Organización en Washington, D.C., y las restantes 1.400 están asignadas a las oficinas ubicadas en 28 países y a nueve centros especializados.
2. Para administrar todos los aspectos de la contratación de estas 2.000 personas, la Organización cuenta con el área de Gestión de Recursos Humanos (HRM), en la cual trabajan 34 personas en la Sede. HRM consta de ocho unidades funcionales, que prestan servicios especializados de clasificación, contratación, prestaciones y administración de contratos, personal temporal, relaciones con el personal, sistemas nacionales, desarrollo de personal, y salud y bienestar de los empleados.
3. En este informe se presenta un panorama de las prioridades y actividades actuales en materia de gestión de recursos humanos de la OPS. En 2004-2005, las prioridades y actividades promueven los cinco valores establecidos de acuerdo con la visión y la estrategia de la OPS, a saber, equidad, excelencia, solidaridad, respeto e integridad. Son también compatibles con la hoja de ruta para el cambio institucional de la OPS, en la que se fijó como prioridad de la Organización la elaboración de una estrategia de recursos humanos. Esta estrategia procurará hacer del capital humano el principal recurso de la OPS y transformará el área de Gestión de Recursos Humanos en un importante aliado institucional.
4. Las prioridades de HRM para 2004-2005 son: mejorar los procesos de selección y contratación; elevar la eficacia y la eficiencia de la fuerza laboral de la OPS; promover la equidad interna y la competitividad externa en la clasificación y la remuneración; crear un ambiente de trabajo propicio; e incrementar la calidad y la utilidad de la información.

Mejor selección y contratación

5. La Organización ha emprendido un proyecto para transformar sus procedimientos de contratación en un marco basado en competencias. El proyecto se ha desarrollado en tres etapas: diagnóstico del nivel actual de competencias y definición de normas; diseño de herramientas de evaluación para la contratación, y elaboración de aptitudes de evaluación para el personal de contratación.
6. Estas fases incluían la determinación de las competencias específicas que necesita la fuerza laboral para alcanzar las metas de la Organización, el establecimiento de un punto de comparación de las competencias existentes en la Organización, y el diseño de

varias herramientas (siete guías de entrevista basadas en competencias y un cuestionario psicométrico) para evaluar si los candidatos tienen las competencias necesarias para desempeñar satisfactoriamente las funciones del puesto.

7. Dado que el proceso de selección en el marco de competencias requiere no solo que el personal de recursos humanos esté capacitado para utilizar e interpretar los instrumentos de evaluación sino también que los gerentes y supervisores posean las aptitudes apropiadas para entrevistar, en septiembre y diciembre de 2004 se organizó en la Sede una sesión de capacitación en técnicas de entrevistas basadas en competencias. Para capacitar a los funcionarios asignados a los países, se impartió un taller en Guatemala en marzo de 2005, en el cual participaron los puntos focales de los países de habla hispana, que aprendieron a utilizar las guías de entrevistas adaptadas a las necesidades concretas de la OPS.

8. Un logro notable en el proceso de selección fue la adopción del sistema de contratación electrónica de la OMS. En septiembre de 2004, la OPS pasó de un sistema de contratación automatizado diseñado internamente a un sistema más complejo que elaboró la OMS. La contratación electrónica permite el envío y la revisión de manera eficiente de solicitudes por la intranet. La OPS añadió a la contratación electrónica los servicios de SharePoint, piedra angular de la estrategia de colaboración Gestión de Información y del Conocimiento (IKM) Servicios de Tecnología de la Información (ITS).

9. La combinación de estas dos capacidades redujo drásticamente las tareas manuales que requería HRM para revisar y presentar los currículos a los funcionarios de contratación.

10. Además, comenzó a utilizarse un formato simplificado para elaborar descripciones de puestos profesionales que incorpora competencias específicas del puesto. HRM preparará descripciones de puestos genéricas para los grupos ocupacionales más numerosos de las categorías profesional y de servicios generales.

11. También se comenzó a revisar y hacer cumplir las normas y procedimientos actuales de contratación, incluida la iniciativa de reforma contractual de la OMS, y a explicar al personal el uso adecuado de las asignaciones temporales. Estos esfuerzos tienen por objeto garantizar un proceso de selección más transparente y competitivo, principalmente para los contratos profesionales de corto plazo. Asimismo, se están poniendo en práctica otras mejoras para el personal temporal, como las pruebas que se tomarán a los candidatos y una orientación más amplia para el personal nuevo.

Más eficacia y eficiencia de la fuerza laboral de la OPS

12. Al trabajar conjuntamente con personas y entidades dentro y fuera de la Organización, se están interconectando las actividades y los recursos para establecer una fuerza laboral creativa y capaz que responda eficazmente a las necesidades de los países; comparta y utilice los conocimientos y emplee nuevas modalidades de cooperación técnica para satisfacer esas necesidades; use nuevas tecnologías para simplificar y mejorar su manera de trabajar, y actualice competencias a medida que surjan nuevos retos y situaciones.

13. Conforme a la iniciativa de la Directora de responder mejor a las necesidades de los países al reasignar personal técnico sobre el terreno y al reforzar el personal en los países prioritarios, en 2004 aumentó el número de transferencias y reasignaciones de personal a los países.

14. Además, se están revisando las funciones del personal local en los países para que la contratación mediante los mecanismos actuales (por ejemplo, contratos a través de agencias) siga satisfaciendo las necesidades técnicas y financieras de la Organización. Una vez terminado este estudio se preparará un manual sobre esta categoría de personal en el que se aclararán las normas, los procedimientos y las políticas aplicables.

15. En lo que se refiere a las jubilaciones de personal pendientes, en 2004 se tomaron medidas para que los gerentes y supervisores iniciaran el proceso de contratación para cubrir los puestos que quedarán vacantes, por lo menos con nueve meses de antelación. Se hizo especial hincapié en la necesidad de contar con descripciones de puestos actualizadas; contratar a personas bien calificadas y atendiendo a criterios de diversidad, y reducir el uso de contratos temporales para cubrir los puestos vacantes.

16. La Organización procura crear y mejorar las redes y alianzas entre diversas áreas y unidades de la OPS y con distintas organizaciones fuera de la OPS. Se está solicitando a expertos reconocidos en la OPS que aporten comentarios y pautas sobre el contenido y el foco de interés de las actividades de enseñanza necesarias para impulsar a la Organización hacia el logro de su misión y sus metas. La Organización también ha trabajado conjuntamente con la OMS y otras organizaciones internacionales como las Naciones Unidas, el Banco Mundial, el Banco Interamericano de Desarrollo y el Fondo Monetario Internacional con la finalidad de compartir el conocimiento y las prácticas óptimas relacionadas con los cometidos de desarrollo institucional y del personal.

17. La Organización ha respondido a las necesidades de desarrollo y aprendizaje del personal a nivel mundial, regional, subregional y nacional. A nivel mundial, ha coordinado y aplicado los programas y las actividades de aprendizaje institucionales de la OMS. A nivel regional, subregional y nacional, realizará actividades elaboradas

conjuntamente con las áreas, unidades, oficinas de países y centros, y vinculadas a las necesidades de enseñanza en relación con las cinco prioridades estratégicas para el cambio institucional de la OPS.

18. En 2004, todos los gerentes de nivel superior de la OPS empezaron a participar en el programa de liderazgo y gestión mundial de la OMS. Hasta la fecha, casi todos ellos han participado en la primera fase del programa. La meta del programa es elevar la eficiencia y la responsabilidad del personal superior y, a su vez, mejorar el desempeño técnico general. El programa tiene por objeto desarrollar y mejorar las principales competencias de gestión y el liderazgo del personal superior en toda la Organización; incrementar la eficacia de los gerentes y los líderes empleando procesos gerenciales clave, y dar más capacidad a los gerentes y líderes para fomentar la colaboración, el trabajo en equipo y el intercambio de conocimientos. La segunda fase del programa comenzará en junio de 2005.

19. Además, en 2004 se estableció la Junta de Aprendizaje, integrada por personal de las diversas áreas de la Organización y presidida por la Subdirectora para orientar e informar a la Organización en temas relacionados con la enseñanza. Esta junta de carácter interdisciplinario, asesorada por el Equipo de Gestión del Cambio, ayudó a determinar las prioridades de enseñanza de la OPS y a alinear el presupuesto bienal por programas (BPB) para 2006-2007 con las cinco prioridades estratégicas para el cambio institucional.

20. Después de realizar una encuesta de personal sobre el Sistema de Planificación y Evaluación del Desempeño (SPED) de la OPS, se inició un examen de los procesos de evaluación del desempeño de la Organización a fin de abordar los problemas relacionados con la finalización y el archivo de los informes de evaluación en papel, la confidencialidad, el monitoreo del cumplimiento y la falta de un mecanismo para evaluar competencias específicas de la OPS. Actualmente, se está elaborando un SPED electrónico para resolver esos problemas. Varias unidades y oficinas de país pondrán a prueba un prototipo del nuevo SPED electrónico antes de lanzarlo en toda la Organización para ser utilizado durante el período de evaluación de 2006.

Promoción de la equidad interna y la competitividad externa en la clasificación y compensación

21. La OPS sigue respondiendo a los cambios institucionales resultantes de la reestructuración que se inició en 2003.

22. En el examen del presupuesto bienal por programas para 2004-2005 se recomendó que se determinaran las funciones básicas de las oficinas de país que deberán realizar los funcionarios asignados a puestos de las Naciones Unidas. Con este fin, la Organización contrató los servicios de un consultor, quien realizó un estudio de esas

funciones básicas conjuntamente con un examen de los puestos de oficial administrativo en las representaciones y en la Sede. El informe y las recomendaciones del consultor fueron sometidos a la consideración de la Gestión Ejecutiva.

23. HRM aplicará una norma común de clasificación a fin de evaluar los puestos que corresponden a convenios contractuales locales. Una vez que se utilice la norma, la clasificación de los puestos locales será uniforme en todas las oficinas de país y en todos los centros panamericanos.

24. Se están lanzando nuevas iniciativas para simplificar los procesos de clasificación, como por ejemplo el nuevo procedimiento para revisar las reclasificaciones de puestos. Además, la Comisión de Administración Pública Internacional puso en práctica un nuevo método para clasificar los puestos profesionales. Se espera que la OPS aplique la nueva norma en el cuarto trimestre de 2005. Asimismo, se está adoptando un nuevo formato para las descripciones de puestos profesionales que elimina varios elementos del formato viejo, lo que reduce la descripción de cuatro a dos páginas. Este nuevo formato se centra en los productos que se esperan de cada función y en la determinación de las competencias que reflejan el modelo de la Organización, y permitirá el uso de perfiles laborales para fines de contratación.

25. Con respecto a los temas de equidad de género en la contratación de personal, se están redoblando esfuerzos para lograr un equilibrio de personal cualificado de sexo masculino y femenino en todos los niveles de la Organización. Además, se tomarán medidas para notificar estos esfuerzos a los gerentes y supervisores de la Sede, las oficinas de país y los centros panamericanos. Por último, la Organización está analizando diversas normas y procedimientos que fomenten un equilibrio entre el trabajo y la vida familiar y permitan atraer y mantener a personal capacitado de ambos sexos.

Creación de un ambiente de trabajo propicio

26. La Enfermería, a pesar de las dificultades iniciales que tuvo para obtener la vacuna contra la gripe, pudo administrarla a todos los empleados de la sede de la OPS.

27. Asimismo, se han elaborado o se están elaborando diversas políticas sobre salud del personal, entre ellas la política sobre la infección por el VIH; la política de viajes, que incluye un sistema de gestión de viajes, y una nueva política de licencia por enfermedad con certificado médico. Se establecieron recientemente una política de licencia especial e instalaciones adecuadas para madres que amamantan.

28. La *Política de la OPS sobre la prevención y resolución del acoso en el lugar de trabajo* entró en vigencia el 1 de mayo de 2004. Desde entonces, la Organización se ha esforzado mucho para que el personal esté informado sobre esa política y ha diseñado e

impartido el programa de capacitación obligatoria en la Sede, las oficinas de país y los centros panamericanos. Este programa de capacitación tenía por objeto no solo que se comprendiese la política sino también que se generasen comportamientos positivos para crear un lugar de trabajo donde reine el respeto y donde todo el personal pueda desempeñarse con confianza y excelencia.

29. Se ha establecido el Grupo de Examen de Reclamaciones, creado en conformidad con la *Política sobre la prevención y resolución del acoso en el lugar de trabajo*. El Grupo ha recibido capacitación sobre la nueva política y sobre técnicas de investigación y ha comenzado a trabajar para resolver las quejas formales pendientes.

30. Se ha empezado a explorar la factibilidad de realizar evaluaciones periódicas del ambiente de trabajo en toda la Organización con el objeto de determinar las prácticas óptimas y atacar, desde el principio, problemas o conflictos potenciales dentro de las unidades y las áreas de la Sede, las oficinas de país y los centros panamericanos. Actualmente, un consultor externo está preparando una propuesta detallada para las evaluaciones.

31. La Organización ha estudiado diferentes propuestas y políticas importantes sobre recursos humanos, entre ellos el Código de Conducta y aspectos sobre el equilibrio entre el trabajo y la vida familiar, como horarios de trabajo flexibles y trabajo a distancia. Además, la Organización ha anunciado que está en proceso de seleccionar a un mediador para ayudar al personal a resolver conflictos y problemas en el lugar de trabajo. En estos momentos, un mediador con contrato temporal está realizando esas funciones hasta que se haya hecho una selección.

Mayor calidad y utilidad de la información

32. HRM está ampliando el acceso a oportunidades de aprendizaje mediante cursos en línea e intercambio electrónico de información en la Sede y en los países.

33. A fin de tener una incidencia inmediata en la enseñanza del personal de nuevo ingreso, se diseñó un proceso de introducción en seis etapas para que todas las personas que ingresan en la Organización tengan acceso, en una etapa apropiada, a la información que necesitan para desempeñar debidamente sus funciones. Uno de los componentes fundamentales de este proceso es un curso de introducción en línea, que ofrece a los nuevos funcionarios información pertinente sobre la Organización.

34. Para ampliar a todo el personal el acceso a la información acerca de la *Política de la OPS sobre la prevención y resolución del acoso*, incluso al personal nuevo de la Sede, las oficinas de país y los centros panamericanos, HRM ha creado una página web

especial donde se puede consultar toda la información sobre capacitación y seguir un curso de capacitación en línea sobre el tema.

35. HRM se ha comprometido a apoyar las metas prioritarias de la Organización facilitando los procesos administrativos y controlando adecuadamente las condiciones de servicio de los funcionarios, para que de esa manera puedan concentrarse en las actividades de cooperación técnica. Durante 2004 y lo que va de este año, HRM ha procurado mejorar el funcionamiento y la utilidad de sus sistemas automatizados de información y su sitio web.

36. HRM está aún más comprometido con la creación de una estrategia de gestión del capital humano y reconoce que es crucial la eficiencia que se obtiene con un mejor procesamiento y apoyo automatizado. Esto incluye:

- funcionalidad básica de desarrollo de las operaciones;
- evaluación de las capacidades de gestión de documentos (oficina sin papeles);
- mejor desarrollo de datos a información;
- mejor generación de informes para la Gestión Ejecutiva (planificación de la gestión del capital humano);
- Establecimiento de las capacidades de sistemas informáticos plenamente integrados que procesan con exactitud las prestaciones de los funcionarios, realizan un análisis de tendencias y proporcionan a los gerentes datos sobre los contratos y el desempeño de los funcionarios de manera eficaz.

37. HRM también ha emprendido un importante esfuerzo para documentar las normas, los procedimientos y los trámites y crear un sitio web completamente nuevo donde esa información sea de fácil acceso para todas las personas que trabajan en la Organización.

- - -