



ORGANIZACIÓN PANAMERICANA DE LA SALUD
ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD



51.º CONSEJO DIRECTIVO 63.ª SESIÓN DEL COMITÉ REGIONAL

Washington, D.C., EUA, del 26 al 30 de septiembre del 2011

Punto 8.2 del orden del día provisional

CD51/INF/2, Add. I (Esp.)
12 de septiembre del 2011
ORIGINAL: INGLÉS

REFORMAS DE LA GESTIÓN EN LA OMS

Preámbulo

Este documento es un primer borrador de las propuestas preparadas por la Secretaría acerca de las reformas de la gestión en la OMS. En él se sintetizan las ideas de la Secretaría sobre diversos aspectos de la gestión que podrían mejorarse para imprimir más eficacia a la Organización. El texto se ha concebido como un documento de debate, y las propuestas que contiene serán revisadas a la luz de la retroinformación obtenida mediante diversas consultas que tendrán lugar durante las próximas semanas. El documento revisado resultante será presentado en la reunión extraordinaria que celebrará el Consejo Ejecutivo los días 1 a 3 de noviembre de 2011 como parte de un documento consolidado más extenso sobre la reforma de la OMS, que abarca reformas programáticas, de la gestión y de la gobernanza.¹

PROPUESTAS DE REFORMA DE LA GESTIÓN

1. Las reformas de la gestión propuestas se agrupan en cinco áreas principales:
 - *eficacia, coordinación y eficiencia institucionales*, gracias a una más precisa definición de las funciones, las responsabilidades y las sinergias de los tres niveles de la OMS - Sede, oficinas regionales y oficinas en los países - y a una mayor eficiencia operacional.
 - *mejoras de las políticas y la gestión en materia de recursos humanos*, lo que incluye una revisión del modelo laboral; la simplificación de los procedimientos de contratación; y mejoras de los procesos de gestión de la actuación profesional y promoción del personal, incluida una estrategia de aprendizaje.

¹ Se han elaborado también, y compartido con los Estados Miembros, tres documentos de orientación sobre el Foro Mundial de la Salud, la gobernanza y la evaluación formativa independiente. La retroinformación recibida sobre esos temas se integrará en el documento consolidado que se distribuirá para la reunión extraordinaria del Consejo Ejecutivo.

- *una mejor planificación, gestión y rendición de cuentas basadas en los resultados*, con un marco robusto de gestión basada en los resultados, sustentado en una cadena de resultados bien definidos; medidas de mejora de la rendición de cuentas y la transparencia, incluido el fortalecimiento de los controles y políticas programáticos y financieros sobre conflictos de intereses; y un mecanismo de evaluación independiente.
- *el fortalecimiento de la financiación de la Organización, con un enfoque institucional de la movilización de recursos*, que abarque una mayor proporción de financiación *previsible* y sostenible, una gestión financiera más robusta, un modelo de reposición y la ampliación de la base de recursos, incluidos mecanismos de financiación innovadores.
- *un marco de comunicación estratégica*, que refuerce la confianza en la posición de la OMS como principal autoridad sanitaria mundial.

EFICACIA, COORDINACIÓN Y EFICIENCIA INSTITUCIONALES

Cuestiones

2. La OMS tiene una estructura descentralizada, con oficinas en los países, oficinas interpaíses/subregionales, oficinas regionales y la Sede, y eso es una baza. Sin embargo, la Organización ha identificado cinco áreas en las que es posible mejorar la eficacia institucional:

- La labor de las oficinas de la OMS en los países se ha de reforzar, y hacerla más eficaz;
- La Sede y las oficinas regionales deben coordinarse mejor para prestar apoyo a los países;
- La labor normativa debe hacerse de forma más eficaz;
- Las funciones institucionales se deben estructurar para garantizar la máxima eficiencia; y
- Algunas funciones pueden ser transferidas de los lugares de destino de mayor costo a otros de menor costo.

Medidas propuestas

3. En primer lugar, habrá un mayor empoderamiento de las oficinas en los países para que desempeñen más eficazmente sus funciones principales (fortalecer las capacidades nacionales; proporcionar asesoramiento normativo y conocimientos técnicos o intermediar con ese fin; facilitar y coordinar la interacción de los asociados; facilitar la contribución de los países a la salud regional y mundial; y liderar la respuesta internacional a

las emergencias de salud pública). Se delegará una mayor autoridad en las oficinas en los países, con el correspondiente aumento de la rendición de cuentas. Se llevará a cabo además una redistribución de los recursos humanos y financieros, de la Sede y las oficinas regionales a las oficinas en los países. La mejor colaboración de las oficinas de país con otros organismos de las Naciones Unidas permitirá aumentar el apoyo a los distintos países.

4. En segundo lugar, la Sede y las oficinas regionales estarán mejor coordinadas para prestar apoyo a los países y evitar la duplicación de esfuerzos. Las propuestas en este sentido incluyen lo siguiente:

- Determinar la división del trabajo y la complementariedad.
- Determinar qué nivel de la Organización debe liderar cada aspecto de la labor de la OMS, y cómo coordinarse con los demás niveles.
- Crear procedimientos operativos estándar.
- Simplificar la coordinación de las estrategias mundiales y regionales.
- Fortalecer las actividades interpaíses e interregionales y los centros de excelencia mundiales distribuidos por las regiones para que actúen como puntos de apoyo.

5. Tercero, la Organización debe realizar su labor normativa de manera más eficaz, analizando para ello la forma de proceder en los distintos niveles de la Organización a fin de evitar duplicaciones. Se establecerán «normas de intervención» para coordinar y racionalizar esa labor, y las medidas contempladas comprenden los procesos de normalización y coordinación para la generación de normas, estándares, políticas, procedimientos y datos basados en la evidencia.

6. Cuarto, las funciones institucionales de la Organización, como la gobernanza, la movilización de recursos, los aspectos jurídicos, las auditorías y la comunicación, se estructurarán al objeto de lograr la máxima eficiencia.

7. En quinto lugar, algunas funciones se transferirán a lugares de destino de bajo costo. Además, la OMS aplicará otras medidas para aumentar la eficacia institucional, en áreas tales como los viajes y las publicaciones.

RECURSOS HUMANOS

Cuestiones

8. Las propuestas de mejora de la gestión de los recursos humanos intentan abordar varios retos: la falta de correspondencia entre la financiación y una dotación de personal sostenible; la necesidad de acelerar la contratación; una gestión inadecuada de la actuación profesional; una mayor movilidad y rotación organizacional y una mejor formación del personal. La actual política de recursos humanos fomenta el empleo a largo plazo del personal en la OMS, pero los fondos de la Organización se destinan principalmente a proyectos a corto plazo. La Organización necesita una mayor flexibilidad para gestionar eficazmente al personal.

Medidas propuestas

9. La primera propuesta consiste en crear un nuevo modelo de fuerza laboral en el que se diferencien las funciones vinculadas a una financiación previsible a largo plazo de las funciones de proyectos relacionados con fondos voluntarios a corto plazo. Los contratos por tiempo limitado serán revisados para ajustarlos a las actividades a corto plazo, con incentivos que hagan atractivos esos puestos. Este cambio permitiría a la OMS lograr un equilibrio óptimo de su *fuerza* laboral para desplegar sus actividades con más eficacia. La planificación de los recursos humanos quedará totalmente integrada en el proceso de planificación y presupuestación, de modo que el perfil del personal sea el idóneo para los resultados y los ingresos previstos, tanto a corto como a largo plazo.

10. La segunda propuesta consiste en racionalizar los procedimientos de contratación y selección, con tiempos de respuesta más rápidos. Posibles opciones para ello son la elaboración de descripciones de puesto genéricas para todas las categorías y la creación de listas para algunas funciones.

11. La tercera propuesta consiste en mejorar los procedimientos de gestión de la actuación profesional, para que apuntalen una cultura de alto rendimiento basada en la excelencia y la responsabilización. Además del sistema actual, el personal será evaluado a través de un proceso más completo de retroinformación, unido a una política de recompensas, reconocimiento y manejo de los casos de bajo rendimiento.

12. La cuarta propuesta consiste en revisar y poner en práctica un marco para la movilidad y la rotación. Ese marco incluiría opciones realistas de trayectoria profesional que aprovechen las aptitudes, competencias y conocimientos del personal.

13. La quinta propuesta es mejorar los mecanismos de desarrollo y aprendizaje del personal en toda la Organización, otorgando prioridad a la acción a nivel de país.

GESTIÓN ORIENTADA A LOS RESULTADOS

Cuestiones

14. Esta propuesta aborda cinco ámbitos de fortalecimiento del actual sistema de gestión basado en los resultados: una cadena de resultados bien definida; un presupuesto realista; plazos revisados para la planificación y ejecución; planificación impulsada por los países; y un nuevo mecanismo de asignación de recursos.

Medidas propuestas

15. En primer lugar, la planificación, el programa y el presupuesto no articulan claramente una cadena de resultados inteligible. Se muestra a continuación la nueva cadena de resultados que se propone, basada en una terminología establecida de común acuerdo. Un conjunto estándar de indicadores permitirá vigilar y evaluar el impacto, los resultados y los productos. Estos se determinarán a nivel de toda la Organización en lo tocante al impacto y los resultados, y serán específicos de las oficinas de país, las oficinas regionales y la Sede por lo que se refiere a los productos. El número de impactos, resultados y productos será reducido en comparación con los contemplados actualmente en los objetivos estratégicos y los resultados previstos. Cada nivel de planificación se vigilará utilizando metodologías predeterminadas y en momentos determinados, que dependerán de la periodicidad establecida para cada uno.

Cadena de resultados	Definición
Impacto	El cambio máximo (por lo general un cambio sostenible en la salud de la población) que pueda atribuirse razonablemente a la Organización. Por ejemplo una mejora de la situación sanitaria de la población conseguida gracias a una disminución de la morbilidad y la mortalidad, la eliminación o erradicación de una enfermedad, o una disminución de la prevalencia de factores de riesgo.
Resultado	Las actividades con que se prevé que contribuirá la Secretaría, cambios que afectarán fundamentalmente a la capacidad y el funcionamiento institucionales en los países, y respecto a los cuales se medirá su desempeño. Por ejemplo, la cobertura de una intervención o el desempeño del sistema de salud, como la cobertura de vacunación, la cobertura de tratamiento o el acceso a la atención.
Producto	Lo que la Secretaría pretende hacer para influir en la capacidad y el funcionamiento institucionales en los países, y sobre lo cual

Cadena de resultados	Definición
	tendrá que rendir cuentas. Por ejemplo, productos y servicios tangibles en cada nivel de la Organización, entre ellos marcos jurídicos y estándares normativos (Sede), estrategias sanitarias regionales (oficinas regionales), y aumento de la capacidad nacional de vigilancia (oficinas de país).
Actividad	Procesos de conversión de los insumos en productos.
Insumo	Recursos (humanos, financieros, materiales y de otro tipo) que la Secretaría asignará para conseguir los productos.

16. Segundo, los Estados Miembros han solicitado que el presupuesto de la OMS se base en supuestos realistas, menos ambiciosos, sobre los costos previstos de los productos, los ingresos y los gastos. El presupuesto por programas se basará en un cálculo de costos preciso de los productos, los gastos y los ingresos. Se desarrollarán estrategias para normalizar el *cálculo de costos de los productos*. Los *gastos* se basarán en los tipos de cambio del momento y previstos, las tasas de inflación, los supuestos de gastos de personal y de otro tipo, y las actividades previstas para el futuro. Las previsiones de *ingresos* se basarán en la situación económica del momento, las tendencias de la asistencia internacional al desarrollo destinada a la salud y los antecedentes de contribuciones de los Estados Miembros y otros donantes.

17. En tercer lugar, se necesitan distintos plazos para la planificación y la ejecución. Un horizonte más amplio para los compromisos de los Estados Miembros y los donantes mejoraría la planificación. El periodo que abarca el presupuesto por programas es corto y la preparación del mismo se inicia mucho antes del ejercicio. Además, hay demasiados niveles de planificación y la Organización invierte demasiado tiempo en esa planificación. La distinta periodicidad - actualmente 10 años para el Programa General de Trabajo, 6 años para el Plan Estratégico a Plazo Medio, 2 años para el presupuesto por programas, y 2 años para los planes operacionales - dificulta todo el proceso. Posibles propuestas para simplificar la planificación son: mantener el plazo actual para el Programa General de Trabajo, suprimir el nivel del Plan Estratégico a Plazo Medio y aumentar el presupuesto por programas a 3 o 4 años, y elaborar planes operacionales cada año.

18. Cuarto, la planificación de la Organización debe reflejar mejor las necesidades de los países. Hay que revisar el proceso de planificación para que sean las necesidades de los países las que orienten más resueltamente dicho proceso y propicien una mayor coherencia entre los planes en los tres niveles de la Organización.

19. Y quinto, hace falta un modelo de asignación de recursos que refleje mejor las prioridades y necesidades cambiantes de la Organización. Una alternativa es la asigna-

ción de recursos por área de actividad principal y en función de las prioridades organizacionales y de país.

Rendición de cuentas y transparencia

Cuestiones

20. Se necesitan mecanismos de rendición de cuentas y transparencia de la Administración y mejoras de la presentación de informes a los Estados Miembros y los órganos deliberantes. El Sistema Mundial de Gestión, un instrumento para la rendición de cuentas, contiene abundante información. Sin embargo, el análisis de la información y los informes con resultados validados, actualizados, coherentes y útiles, incluida la evaluación de los recursos y los gastos en comparación con el presupuesto, son insuficientes. Los mecanismos de control actuales no se aplican de manera rigurosa. La mayor parte de las políticas necesarias ya se han implantado, pero hay margen para mejorar su cumplimiento. El sistema de auditoría y supervisión tiene una capacidad limitada. Es preciso reforzar las políticas sobre los conflictos de intereses y la divulgación de información para afrontar la actual complejidad de la salud mundial.

Medidas propuestas

21. La Organización fortalecerá la rendición de cuentas ante los Estados Miembros y los órganos deliberantes facilitando una información más precisa y detallada sobre los resultados y los recursos. Se establecerán mecanismos de mejora de la vigilancia de la planificación y aplicación de los programas y la gestión de los recursos humanos y financieros por los altos directivos de la OMS, a todos los niveles de la Organización.

22. Se fortalecerá el marco de control interno, vinculándolo a las funciones y responsabilidades asignadas al personal, y aplicando una vigilancia sistemática del cumplimiento y medidas de gestión para los casos de incumplimiento.

23. Se dotará de más recursos a los servicios de auditoría y supervisión para que amplíen su capacidad, lo que permitirá aumentar la frecuencia y cobertura de las auditorías internas.

24. Se reforzará la política global en materia de conflictos de intereses. Ello incluirá la política revisada para expertos externos difundida en junio de 2010, el proceso de evaluación de los conflictos de intereses del personal y medidas destinadas a afrontar los conflictos institucionales. Se establecerá una Oficina de Ética.

25. Se elaborará una política de revelación de información, incluidas políticas sobre la publicación de documentos de política interna (por ejemplo en materia de denuncias de

prácticas corruptas, acoso e investigaciones) e información relacionada (como informes de auditoría interna, revelación de datos financieros, etc.).

26. Aunque la vigilancia es un elemento crucial para fomentar la rendición de cuentas, la Organización necesita metas de desempeño más realistas y cuantificables, una evaluación rigurosa e independiente del desempeño, una mayor especificidad y detalle en la presentación de información al respecto, y una definición clara de las consecuencias de un mal desempeño. Para afrontar esos retos y garantizar una correcta ejecución programática y presupuestaria, los planes operacionales serán objeto de vigilancia, empleando a ese fin un conjunto básico de indicadores estándar del desempeño. La OMS necesita mejores métodos para garantizar que el personal y los tres niveles de la Organización rindan cuentas sobre los resultados. Se preparará un informe global sobre el desempeño que abarcará todas las oficinas principales.

Sistemas de evaluación independiente

Cuestiones

27. Los mecanismos de evaluación son importantes para analizar y mejorar el desempeño de la OMS y respaldar el desarrollo institucional. Cada año se llevan a cabo numerosas evaluaciones programáticas, pero no se hace un seguimiento sistemático de las recomendaciones surgidas de las evaluaciones, un seguimiento que contribuya al aprendizaje institucional y la gestión de conocimientos. La OMS carece de un mecanismo arraigado de supervisión de la evaluación por los órganos deliberantes.

Medidas propuestas

28. El objetivo de la reforma es institucionalizar un enfoque integral del seguimiento y la evaluación de la labor de la OMS mediante dos tipos de medidas. Primero, fortaleciendo los métodos ya existentes mediante el desarrollo de una política de evaluación de la OMS basada en las mejores prácticas, que se aplicará a todas las evaluaciones encargadas y realizadas en la OMS. Y en segundo lugar, estableciendo un mecanismo para la realización de una evaluación independiente de alto nivel, encomendada por los órganos deliberantes, que sea sostenible, eficaz y rápida, que no consuma muchos recursos, y que tenga una repercusión e influencia relevantes.

29. Hay varios arreglos institucionales a través de los cuales los órganos deliberantes podrían encomendar, supervisar y llevar a cabo evaluaciones independientes de la labor de la OMS:

- El Consejo Ejecutivo podría encomendar y supervisar las evaluaciones, aprobando los mandatos correspondientes, apoyando la selección de expertos in-

dependientes para realizarlas, aprobando el plan de trabajo, y examinando el informe de evaluación.

- Se podría ampliar el mandato de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna (IOS). El Consejo Ejecutivo examinaría y aprobaría el programa de trabajo de evaluación de la IOS, y examinaría los informes de evaluación.
- Se podría establecer una unidad de evaluación independiente. El Consejo Ejecutivo tendría que establecer un órgano independiente que informaría directamente al Consejo.

FINANCIACIÓN

Marco de financiación revisado

Cuestiones

30. El nivel actual de las contribuciones señaladas es insuficiente para la labor de la OMS. Se prevé que las contribuciones voluntarias seguirán siendo la principal fuente de financiación de la Organización. Las propuestas formuladas pretenden abordar los siguientes problemas: hay un desequilibrio en la financiación de los diferentes programas entre la asistencia técnica y la labor normativa, los gastos de personal y las actividades, y los mecanismos disponibles para reasignar recursos si es necesario son escasos. Los fondos no son lo bastante previsibles ni sostenibles para las prioridades acordadas, ni están en plena consonancia con el presupuesto por programas. La Organización no puede hacer planes con un horizonte temporal más amplio y reprogramar los fondos si hay un desequilibrio en las contribuciones, ni mover el dinero rápidamente para maximizar su capacidad de respuesta.

31. La OMS necesita un marco de financiación que garantice la previsibilidad y sostenibilidad de los fondos y comprenda mecanismos que le permitan aumentar las contribuciones voluntarias para corregir las disparidades entre los ingresos necesarios y el presupuesto por programas, incluidos un modelo de reposición y mecanismos de financiación innovadores.

32. La gestión, las tareas administrativas y las funciones institucionales no cuentan con la suficiente financiación. Al mismo tiempo, ha aumentado la carga que debe asumir la Organización para apoyar las actividades financiadas mediante las contribuciones voluntarias. A eso se suma la incapacidad para recaudar fondos suficientes en apoyo de los programas.

33. Otra fuente de problemas es el hecho de usar distintas monedas para los gastos y para los ingresos. Eso entraña riesgos financieros considerables cuando las monedas experimentan amplias fluctuaciones. Ese desajuste se prolongará probablemente y requiere atención urgente.

Medidas propuestas

34. Las opciones barajadas incluyen lo siguiente:

- Aumentar el porcentaje previsible del presupuesto de la Organización (antes del comienzo del bienio) hasta el 70%. Esto garantizaría una cobertura más previsible de los gastos de personal y de las actividades esenciales con un horizonte temporal más largo, lo cual es fundamental ya que los gastos de personal, cruciales para que la Organización desempeñe su labor de aportación de conocimientos teóricos y prácticos, constituyen más del 50% del presupuesto. Se podría conseguir un mayor nivel de ingresos preVISIBLES, por ejemplo aumentando el porcentaje de contribuciones señaladas o instaurando un modelo de reposición, lo que facilitaría el compromiso colectivo de financiar parte del presupuesto por programas antes del inicio del ejercicio. Este modelo se basaría en las mejores prácticas mundiales.
- La OMS necesita unos ingresos suficientemente flexibles para responder a las nuevas necesidades y prioridades, así como para reprogramar los fondos y transferirlos hacia prioridades escasamente financiadas. Las contribuciones señaladas para el presupuesto por programas previsto para 2012-2013 suponen aproximadamente un 25% del total, y la cuenta de contribuciones voluntarias básicas representa en torno a un 10%. Un incremento de los ingresos voluntarios totalmente flexibles o sumamente flexibles desde ese valor basal previsto hasta el 40%, por ejemplo mediante más contribuciones voluntarias aportadas a niveles más altos del presupuesto por programas, es una opción factible y digna de consideración.
- Aumentar la base de recursos mediante fuentes de financiación nuevas e innovadoras.
- Indexar las contribuciones señaladas fijándolas a monedas estables, para protegerlas de fluctuaciones cambiarias que puedan perjudicar a la ejecución. Esta es una solución a largo plazo que ayudaría a resolver el desequilibrio entre las monedas de los ingresos y las monedas de los gastos. Debería ponerse en marcha una revisión anual de los tipos de cambio que analice ese tipo de desequilibrios para hacer los ajustes presupuestarios necesarios.
- Hacer cumplir lo establecido respecto a los gastos de apoyo a programas, acordados por los órganos deliberantes, y velar por que la presupuestación y la con-

tabilidad de costos se realicen de forma coherente en toda la Organización, lo que facilitaría las comparaciones y la explicación de los costos.

Revisión de la estrategia institucional de movilización de recursos

Cuestiones

35. La actual estrategia de movilización de recursos se aplica de forma dispersa, por lo que la actuación de la Organización en este terreno tiende a la fragmentación y la descoordinación. Debido a la falta de una estrategia de movilización de recursos a nivel corporativo que defina claramente las prioridades y estrategias para los donantes, a algunos sectores de la Organización les resulta más difícil aprovechar las oportunidades de movilización de recursos. En algunos casos se han desarrollado estrategias particulares que han permitido recaudar fondos considerables, pero en otros casos no ha sido así. Los esfuerzos de movilización de recursos desplegados por toda la Organización no están bien coordinados. La labor de comunicación también se ve fragmentada ocasionalmente, y no siempre está bien ligada a la movilización de recursos.

Medidas propuestas

36. La solución propuesta es revisar la estrategia institucional de movilización de recursos. Los objetivos de la estrategia revisada serán los siguientes: mejorar la eficacia de las actividades de movilización de recursos estableciendo relaciones fundamentadas y coherentes con los donantes; y ampliar o reforzar la base de donantes mediante enfoques centrados en los nuevos países donantes, los donantes a nivel de país, las organizaciones filantrópicas y el sector privado (unido todo ello a una gestión de riesgos adecuada). Hay que reforzar los vínculos entre la ejecución, la información a los donantes y las comunicaciones estratégicas.

COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA

Cuestiones

37. En este panorama de la salud cada vez más complejo y concurrido, Estados Miembros, asociados, donantes, medios de información y público han señalado la necesidad de una labor de comunicación más coherente, coordinada y de alto nivel por parte de la Organización. Varias evaluaciones externas recientes subrayan la necesidad de que la OMS hable de forma proactiva con una sola voz.

Medidas propuestas

38. Es fundamental disponer de un marco de comunicación integral si se desea fortalecer la posición de la OMS como principal autoridad sanitaria mundial y aumentar la

confianza en la Organización. El marco abordará los retos inmediatos y tendrá también en cuenta los problemas a largo plazo.

39. En primer lugar, una aportación importante para el desarrollo y revisión periódica de una estrategia de comunicación global de toda la Organización será un sistema regular de medición de la percepción y las necesidades de los interesados directos. La OMS revisará su imagen de marca y su identidad para el siglo XXI, y buscará fórmulas costoeficaces para implantar niveles de marca en toda la Organización. Los riesgos para la reputación se gestionarán más enérgicamente mediante un sistema reforzado de vigilancia de las comunicaciones que combinará la alerta temprana, una respuesta proactiva y el trabajo conjunto con las Naciones Unidas y otros asociados en cuestiones de interés común.

40. Segundo, la OMS establecerá y desplegará adecuadamente su capacidad de comunicación gracias a una mejor coordinación en toda la Organización, imprimiendo eficiencia al desempeño de las funciones de comunicación, desarrollando la capacidad de comunicación masiva a desplegar en situaciones de emergencia donde sea necesario, armonizando mejor la movilización de recursos y la gestión de los donantes, desarrollando procedimientos operativos estándar para la comunicación de emergencia, y mejorando continuamente las aptitudes de comunicación del personal.

41. Y en tercer lugar, la OMS creará plataformas de comunicación eficaces y costoeficientes que permitirán al personal y los asociados dar a conocer las experiencias positivas que muestren el impacto de las actividades de la OMS, usar eficazmente a sus promotores y portavoces, utilizar de forma juiciosa las redes sociales, tomar la iniciativa para contactar con los medios y educarlos, invertir en tecnologías de difusión y en la proyección exterior a través de la web, y hacer llegar más material multilingüe a un público más amplio en los Estados Miembros.