

en las redes de observación meteorológica y de telecomunicación, así como en las capacidades para el procesamiento de los datos. Apoyará el funcionamiento eficaz de los grupos subsidiarios de las asociaciones regionales. Habrá que acoplar esto con una mejor colaboración con las asociaciones regionales y con una mayor integración de ellas en el trabajo de las comisiones técnicas, a través de los grupos de trabajo regional. El Programa asegurará que las asociaciones regionales se involucren más en la planificación, en la ejecución y en la coordinación de los programas mundiales en el ámbito regional y perfeccionen los mecanismos para ofrecer retroalimentación a las comisiones técnicas.

Se dará mayor apoyo a los SMHN para fortalecer sus capacidades, permitiéndoles así participar completamente en la ejecución y mantenimiento de los componentes nacionales y regionales de otros Programas de la OMM. Se ofrecerá a los SMHN ayuda y consejo para aumentar su visibilidad y su capacidad para ofrecer los productos y los servicios solicitados por la comunidad de usuarios. Se organizarán misiones asesoras de expertos para identificar las necesidades y requerimientos, ayudar a formular y/o examinar planes de desarrollo de los SMHN y ofrecer consejo y guía.

Se fomentará el desarrollo de la capacidad a través de la identificación de las necesidades, de la formulación de planes y programas de desarrollo a largo plazo, de la formulación y ejecución de proyectos, de la movilización de recursos a través del marco del Pro-

grama de Cooperación Técnica de la OMM, de la organización de conferencias técnicas regionales y de reuniones y seminarios de formación profesional. Se organizarán seminarios y conferencias para mejorar, fortalecer y mantener actualizados las técnicas de gestión y el conocimiento especializado del personal del SMHN.

Se desarrollará y mantendrá, por parte de cada Oficina, un sistema de información eficaz para aconsejar a los SMHN sobre la evolución de las nuevas tecnologías y de los temas medioambientales que vayan surgiendo, para que sean capaces de desarrollar estrategias apropiadas para hacer frente a tales avances y cambios. A los SMHN se les ofrecerá también consejo para modernizar sus equipamientos y sus servicios.

Se fortalecerá la cooperación interregional e intraregional a través de la organización de actos conjuntos, del intercambio de pericia y experiencia. También se fortalecerán las relaciones y la cooperación con organizaciones regionales y subregionales a través de acuerdos de cooperación y de organización de actos conjuntos. Se fomentarán actividades regionales bilaterales y/o multilaterales a través del desarrollo de acuerdos de trabajo entre la OMM y los grupos económicos regionales y subregionales.

Se reforzarán las Oficinas Regionales y Subregionales para asegurar que la OMM esté más cerca de sus Miembros y que se aumente la visibilidad de la Organización. Se crearán más oficinas subregionales a medida que se vayan necesitando, de acuerdo con la experiencia adquirida. □

Planificación a largo plazo de la OMM: pasado, presente y futuro



Introducción

El 50 aniversario de la OMM es el momento adecuado para reflexionar sobre los ideales en los que se apoya la Organización, y una ocasión propicia para celebrar los logros alcanzados. También es una buena oportunidad para reflexionar sobre lo que aguarda por delante, especialmente en el momento en el que la OMM entra en la primera década del primer siglo del tercer milenio.

La OMM ha mirado hacia delante a lo largo de toda su productiva historia. Los acontecimientos y consideraciones que llevaron a la creación, en 1873, de la Organización Meteorológica Internacional (OMI), la predecesora de la OMM, dan fe del carácter visionario de los padres fundadores de la OMI. Se puede decir lo mismo a propósito del nacimiento de la OMM; estuvo precedido por la histórica Conferencia Internacional de Directores en 1947 y culminó con la aproba-

ción de la Convención de la OMM que entró en vigor el 23 de marzo de 1950. La Convención de la OMM ha resistido el paso del tiempo y esto vuelve a confirmar la sabiduría y la clarividencia de aquellos que se pusieron a crear la OMM.

Este enfoque visionario o a más largo plazo ha sido el sello de la OMM. La planificación ha sido un elemento importante de su vida como organización. En sus primeros años, las actividades de planificación se hacían para períodos de cuatro años, comprendidos entre dos Congresos Meteorológicos de la OMM consecutivos. Más tarde, se reconoció la necesidad de disponer de más tiempo para planificar las orientaciones principales del trabajo científico y técnico de la Organización. Es instructivo recordar las razones que se adujeron en favor de una planificación a largo plazo, que se identificaron cuando se aprobó, en el Noveno Congreso, el Primer Plan a Largo Plazo de la OMM en 1983. Estas razones fueron las siguientes:

- El establecimiento de la infraestructura tecnológica necesaria para conseguir un funcionamiento moderno de los servicios meteorológicos a menudo requería que los períodos objeto de consideración fueran considerablemente más largos que el período de cuatro años. Por ejemplo, para el desarrollo de los sistemas de satélites, se necesitan períodos de cinco a diez años o más.
- Habida cuenta de la escasez de recursos disponibles en ese período tanto a escala nacional como internacional y teniendo presente que un gran número de gobiernos habían introducido presupuestos rotatorios multianuales, los Miembros necesitaban estar informados con una antelación de varios años para estar en condiciones de allegar los recursos necesarios a los diferentes programas de la OMM. Por ejemplo, los Miembros tropezarían con dificultades para contraer compromisos con el fin de poner en funcionamiento sistemas de satélites o de concertar acuerdos de cooperación internacional, a menos que la OMM no elaborase mecanismos para el establecimiento de sus objetivos principales por períodos de tiempo más largos.
- La creciente interdependencia de las actividades de los programas principales, junto con la especialización cada vez mayor de las tareas, conocimientos y técnicas, impuso la necesidad insoslayable de que los diversos órganos participantes tuvieran una idea clara de los objetivos generales y del papel que se esperaba desempeñaran para lograrlos. Un acuerdo sobre una estrategia a largo

plazo que comprendiera hasta diez años, aportaría a los miembros y los órganos integrantes de la OMM el centro de referencia y las directrices que necesitaban.

- El plan a largo plazo – aprobado por el Congreso de la OMM – permitiría a los Miembros examinar las consecuencias de los desarrollos proyectados a escala internacional en relación con sus planes y prioridades nacionales. De este modo, los Miembros podrían sacar partido de los progresos favorables que se realizaran a escala internacional en materia de planificación y ejecución de sus propias actividades o, en su caso, proponer los cambios que se estimaran necesarios en los planes internacionales.

Además, en el Congreso se expresó el punto de vista de que era necesario establecer un período más largo para ofrecer consejos a largo plazo al Consejo Ejecutivo, a las asociaciones regionales, a las comisiones técnicas y a la Secretaría, además de para ayudar a los Miembros a desarrollar y planificar sus Servicios Meteorológicos e Hidrológicos. En el Noveno Congreso se decidió que los planes a largo plazo deberían cubrir un período de 10 años, pero que serían reemplazados cada cuatro años. En los Congresos posteriores se aprobaron los Planes a Largo Plazo Segundo (1988-1997), Tercero (1992-2001) y Cuarto (1996-2005). El último constaba de dos partes: la 1ª Parte, sobre política global y estrategia; y la 2ª Parte (en siete tomos), que contenía planes detallados para cada programa científico y técnico de la Organización.

En el Decimotercer Congreso (mayo de 1999) se aprobó el Quinto Plan a Largo Plazo ((5PLP), 2000-2009) bajo la forma de un documento sencillo de planificación, que mira hacia el futuro y está orientado de una forma estratégica, estableciendo objetivos realistas que reflejan los fines, los objetivos y las prioridades de la Organización. También incluye el componente de ejecución, que sigue claramente la estrategia establecida como parte integral de ella que es. (En el artículo que empieza en la página 17 de este número se ofrece una descripción más completa del 5PLP, y también aparece en este número, 15 - 17, la perspectiva de la OMM, que está incluida en la parte de introducción del 5PLP).

Propósito de la planificación a largo plazo

La planificación a largo plazo de la OMM permite establecer objetivos amplios y una estrategia para la Organización y ofrecer suficientes consejos para la

formulación del programa y del presupuesto a cuatro años de la OMM. El proceso de planificación también contribuye al funcionamiento eficaz y sin contratiempos de los programas y actividades, científicos y técnicos, de la Organización; proporciona un mecanismo eficaz a través del cual los Miembros pueden trabajar conjuntamente para determinar sus objetivos comunes y elaborar planes coordinados para alcanzarlos. La planificación a largo plazo ayuda a que:

- los programas de la OMM sean sensibles, respondan a las necesidades y aspiraciones de los Miembros y fomenten un mayor sentido de compromiso con la acción indispensable para aplicar los planes convenidos;
- se consideren previamente los posibles efectos sobre los programas de la OMM de acontecimientos científicos, tecnológicos, políticos, sociales y económicos previsibles;
- exista la necesaria coordinación entre programas para mejorar la estructura de los programas de la OMM y la utilización de los recursos disponibles;
- se armonicen las propuestas de programa y presupuesto del Secretario General al Congreso, para el próximo período financiero, con los deseos y las intenciones de los Miembros.

De esta forma, por lo tanto, el Plan a Largo Plazo de la OMM ayuda a la Organización de distintas maneras; sirve para proporcionar:

- a los Miembros, una declaración autorizada del marco previsto a largo plazo dentro del cual planificar y gestionar sus actividades en la escala nacional y formular sus planes para participar en programas internacionales de cooperación;
- a los grupos integrantes de la OMM, consejos de política y planes aprobados a largo plazo dentro de los cuales organizar sus actividades en el período entre sesiones;
- al Consejo Ejecutivo, una referencia para seguir de cerca los progresos y la eficacia en la ejecución de los programas científicos y técnicos de la Organización;
- al Secretario General, consejos para formular sus propuestas de programa y de presupuesto para el siguiente período financiero;
- a todas las organizaciones y personas interesadas, una relación sencilla y consolidada de los planes de programa de la OMM aprobados en un formato común y cómodo.

También es útil recordar los principios básicos de la planificación a largo plazo en la OMM tal como se reconocieron en el Congreso. Estos principios aclaran

la naturaleza del proceso de planificación y ayudan a subrayar la importancia del proceso en sí mismo, además del plan resultante. Estos principios son los siguientes:

- El proceso de planificación a largo plazo debería funcionar como parte integrante del mecanismo total de gestión de los programas de la OMM mediante el cual los Miembros identificarán sus objetivos comunes y elaborarán y aplicarán planes convenidos para alcanzarlos.
- El proceso de planificación y el plan no sólo deberían abarcar las actividades de los órganos integrantes y de la Secretaría, sino también apoyarse sobre el conjunto de las intenciones convenidas de la OMM y sus Miembros.
- El proceso de planificación debería conservar la suficiente sencillez y flexibilidad para que sea posible responder a cualesquiera nuevos desafíos y necesidades que pudieran surgir en un mundo que cambia con rapidez.
- El plan debería basarse en un estudio prospectivo, estar orientado estratégicamente y debería establecer objetivos realistas que reflejaran los fines, objetivos y prioridades de la Organización en cada uno de los programas principales.
- Los Miembros deberían contar con todo tipo de oportunidades para dar a conocer su parecer durante el proceso de planificación con el fin de que los programas de la OMM se desarrollen en respuesta a los deseos y a las aspiraciones de los Miembros.
- Todos los grupos integrantes deberían participar en el proceso de planificación. En particular, las asociaciones regionales deberían desempeñar un papel decisivo para dar una visión integrada de sus respectivas actividades y prioridades en el contexto del plan.

La planificación a largo plazo de la OMM es parte de un marco de planificación integrado que opera en tres escalas de tiempo diferentes:

- Largo plazo: El Plan a Largo Plazo de la OMM abarca un período de diez años, y se revisa cada cuatro. En él se fijan los objetivos principales que la Organización y sus Miembros aspiran a alcanzar, así como las políticas, estrategia y prioridades generales para lograrlos.
- Medio plazo: El Programa y Presupuesto de la OMM abarca un período de cuatro años que se corresponde con el período financiero de la Organización y coincide con los primeros cuatro años de cada Plan a Largo Plazo. En él se exponen



Figura 1 — Esquema de planificación a largo plazo de la OMM

las actividades de la Organización en apoyo de la ejecución del Plan a Largo Plazo durante ese período, y se incluye un presupuesto detallado.

- Corto plazo: El Programa y Presupuesto bienal de la OMM abarca un período de dos años y contiene las consignaciones financieras. Presenta un enfoque y un refinamiento de los planes dentro del período financiero de cuatro años.

Se ofrece una representación esquemática del esquema de planificación en la figura 1.

Además de aprobar el 5PLP, en el Cg-XIII también se ofrecieron consejos para la preparación del siguiente Plan a Largo Plazo de la OMM. Se pronunció a favor del planteamiento del Consejo Ejecutivo en el sentido de que el Sexto Plan a Largo Plazo de la OMM (6PLP) debería:

- subrayar los aspectos estratégicos, incluido el papel de la meteorología, la hidrología y las disciplinas conexas, así como sus respectivas comunidades;
- proporcionar una mejor comprensión de los diversos sistemas y programas pertinentes, así como de sus vínculos, integración, coherencia y razón de ser, subrayando la conectividad general de los diferentes componentes;
- incluir una clara definición de la posición de la OMM, que contribuya a una mejor comprensión y valoración de su existencia y estrategias;
- tener en cuenta las diferentes tendencias tecnológicas, la mundialización y los cambios en el sistema de las Naciones Unidas;
- indicar claramente los cambios de dirección y de énfasis, incluidos los nuevos programas, en comparación con los Planes a Largo Plazo anteriores;
- definir prioridades y tomar en consideración los recursos que es probable que estén disponibles, tanto los del presupuesto ordinario como de las fuentes externas;
- esforzarse por lograr un equilibrio equitativo entre los objetivos de investigación y de desarro-

llo con respecto a las preocupaciones científicas y técnicas de las diversas regiones geográficas;

- resaltar el papel cada día mayor de los Servicios Meteorológicos e Hidrológicos nacionales y de los Centros Meteorológicos Regionales Especializados y concebir maneras conducentes a su fortalecimiento;
- proporcionar opciones y alternativas, análisis de costos/beneficios y acontecimientos importantes cuantificables con respecto a las metas a alcanzar, como corresponda.

El Congreso hizo hincapié en que, durante la preparación del 6PLP, los Miembros deberían contar con todo tipo de oportunidades para dar a conocer su parecer con el fin de que los programas y actividades de la OMM se desarrollen en respuesta a los deseos y aspiraciones de los Miembros. Las asociaciones regionales deberían desempeñar un papel decisivo en el proceso de elaboración del 6PLP y deberían dar una visión integrada de sus respectivas actividades y prioridades en el contexto del 6PLP, y proporcionar análisis y evaluaciones regionales además de las prioridades regionales. Debería garantizarse la participación activa de las comisiones técnicas, en particular en cuestiones referentes a los programas científicos y técnicos.

Además, el Congreso consideró que el proceso continuo de revisión de la estructura y el modo de funcionamiento de la OMM debería estar estrechamente vinculado con el proceso de planificación a largo plazo para garantizar la compatibilidad de ambos, y de que toda estructura y modo de funcionamiento futuros deberían proporcionar los medios para alcanzar los objetivos del Plan a Largo Plazo.

Planificación y gestión del cambio

La planificación es una herramienta importante para gestionar el cambio, acompañado de sus desafíos y oportunidades, al que tiene que hacer frente toda organización. Para que una organización siga siendo viable, debe tener en cuenta los cambios oportunos en

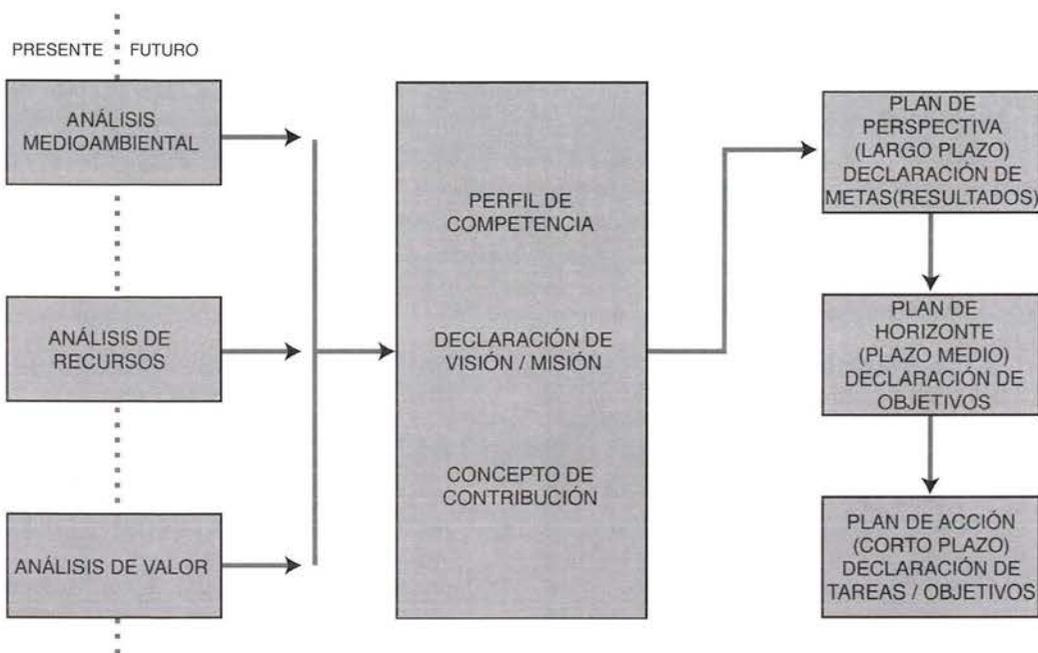


Figura 2 — Modelo de planificación

su enfoque de planificación de una manera activa. Citando a Sheila Costello, especialista en gestión:

El cambio ya no es la respuesta dictada por presiones externas ni por importantes problemas internos que se han desatendido durante mucho tiempo y que ahora se deben resolver para prevenir el fracaso. El cambio es un proceso natural y recomendable, adoptado como un medio para el continuo mejoramiento y la renovación de la vitalidad de la organización. Las organizaciones sólidas adoptan el cambio para mantener su competitividad; raramente esperan hasta verse obligadas a hacerlo.

Al tratar los cambios, es importante identificar dónde quiere ir la organización; a esto puede llegarse a través de un proceso de planificación estratégica. Un proceso o modelo de planificación estratégica, ajustado a las circunstancias de la organización, facilitará la comprensión de su cometido y funcionamiento, tanto en el seno de la organización como en el de toda la comunidad. Puede también contribuir a demostrar las ventajas que podrían lograrse si se mejorasen las capacidades de la organización, elemento importante por lo que respecta a las relaciones públicas y a las actividades de movilización de recursos.

En el plan estratégico se deben precisar los factores relacionados con el entorno de la organización, sus

recursos y aspiraciones, así como los cambios que podrían ocurrir en esos ámbitos y/o los que podrían influir en ellos. Al respecto, se consideran los siguientes factores, tanto para el presente como para algún momento en el futuro:

- análisis medioambiental – análisis de los distintos factores externos a la institución que pueden influir en ella (por ejemplo, socioeconómicos, políticos, científicos, tecnológicos);
- análisis de recursos – análisis de los recursos (por ejemplo, humanos, técnicos, financieros) de los que se dispone o de los que se podría disponer en la institución; y
- análisis de valor – análisis del valor (por ejemplo, prioridades, necesidades, aspiraciones) de la gente involucrada, es decir de los garantes tales como miembros del personal, usuarios y encargados de tomar decisiones (ver figura 2)

(Respecto al análisis medioambiental relacionado con la OMM y los SMHN, se pueden tener en cuenta, entre otras, los siguientes desarrollos y tendencias:

- consideraciones demográficas, incluida la creciente urbanización;
- la mundialización y la economía de mercado;
- la creciente diferencia entre los países en vías de desarrollo y los desarrollados;
- las necesidades de desarrollo sostenible;

- los avances en la tecnología de comunicación y de información;
- los avances en la vigilancia mundial, en particular en la toma de medidas por control remoto;
- las tendencias en las necesidades de los usuarios;
- el papel de los Servicios Meteorológicos e Hidrológicos nacionales;
- la comercialización de servicios;
- el creciente compromiso de “socios no tradicionales”).

El análisis de estos factores permite trazar el perfil de competencia de la Organización y definir el concepto de contribución. Esto puede ser la base para identificar la perspectiva de la Organización (lo que quiere ser) además de una declaración de la competencia y la contribución singulares que puede aportar la organización, una declaración de lo que quiere lograr – una declaración sobre la misión a realizar. Esto incluirá la definición de las metas, y de los resultados y los servicios que se brindarán, así como la garantía de que se dispone de la capacidad necesaria para alcanzar esas metas, brindar esos servicios y cumplir con sus obligaciones. Esto conducirá a formular una serie de planes a varios plazos y diferentes niveles de detalle a largo, medio y corto plazo.

En vista de lo anterior, es indispensable que cada organización prepare un plan estratégico. Esto establecerá la relación entre el presente y el futuro. Por lo que respecta a esa relación, cabe recordar las palabras de otro experto en gestión, Peter Drucker: “la planificación a largo plazo no se refiere a las decisiones futuras, sino al futuro de las decisiones actuales”.

Planificación de la OMM – el futuro

En el Decimotercer Congreso se decidió que la visión de la OMM del futuro debe guiar la revisión general de los Programas y de la estructura de la OMM, y se deben hacer los cambios necesarios. A su vez, el proceso de planificación y el Plan propiamente dicho, incluidos sus lineamientos y estructura, se deben guiar por y estar relacionados con estas consideraciones, sin carácter exclusivo. Se pidió al Consejo Ejecutivo que tenga esto en cuenta al preparar el 6PLP y la estructura de la OMM.

El Consejo Ejecutivo, en su 51ª sesión (mayo de 1999) creó un Grupo de Trabajo sobre Planificación a Largo Plazo para que lo ayudara con este tema. Está presidido por el Sr. Peter Ewins, Representante Permanente del Reino Unido ante la OMM. (También preside el Equipo de Tareas del CE sobre Estructura de la OMM). Está previsto que el Grupo de Trabajo se reúna en Ginebra para su primera sesión del 13 al 17 de marzo de 2000. Se están haciendo los preparativos para que la sesión permita al Grupo hacer recomendaciones al Consejo Ejecutivo sobre:

- la visión global, las políticas, la estrategia y las prioridades de la Organización en el período de planificación;
- el planteamiento general, la estructura, el formato, el contenido y el período de cobertura del 6PLP;
- la estructura de los programas de la OMM, para utilizarla en el 6PLP y en las propuestas del Secretario General sobre el programa y presupuesto del decimocuarto período financiero;
- las directrices revisadas para el seguimiento y la evaluación de los planes a largo plazo de la OMM, y para la preparación del 6PLP;

Está previsto que se soliciten los puntos de vista de los Miembros y de los grupos integrantes en el momento oportuno, a través de un proceso iterativo e interactivo. Es probable que se soliciten los puntos de vista de los Miembros para ayudar a señalar las tendencias y desarrollos importantes que tienen relación con la OMM y con sus Miembros, especialmente con sus SMHN, además de las necesidades que deban ser tratadas. Estos puntos de vista ayudarán a aclarar la visión de la OMM, los resultados, prioridades y objetivos que se desean, además de la estrategia global.

De esta forma, el proceso de participación permitirá a los garantes ofrecer su contribución y tener un sentimiento de propiedad del Plan de la OMM y del proceso de planificación que se desarrolle. Será un desafío excitante y una gran oportunidad de mirar al futuro con creatividad e innovación, tal vez tomando en consideración lo que dijo Albert Einstein: “Los problemas importantes a los que nos enfrentamos no pueden ser resueltos al mismo nivel de pensamiento en el que estábamos cuando los creamos”. □

