



ORGANIZACIÓN PANAMERICANA DE LA SALUD  
ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD



## 43.<sup>er</sup> CONSEJO DIRECTIVO 53.<sup>a</sup> SESIÓN DEL COMITÉ REGIONAL

*Washington, D.C., EUA, 24 al 28 de septiembre de 2001*

---

*Punto 4.13 del orden del día provisional*

CD43/17 (Esp.)  
17 julio 2001  
ORIGINAL: INGLÉS

### **PLAN ESTRATÉGICO DE LA ORGANIZACIÓN PANAMERICANA DE LA SALUD PARA EL PERÍODO 2003-2007**

#### **1. Antecedentes**

La Oficina tiene una larga historia de planificación a largo plazo y desde 1984 se presentan planes cuatrienales a la Conferencia Sanitaria Panamericana. Aunque en un principio estos se concibieron como planes para la Organización Panamericana de la Salud, que incorporaban metas y estrategias para los Estados Miembros y para la Oficina, el enfoque cambió en 1994, cuando se elaboraron las orientaciones estratégicas y programáticas (OEP). En efecto, los dos últimos planes cuatrienales han sido marcos estratégicos concebidos específicamente para la labor de la Oficina.

Al comienzo de su segundo período, el Director de la Oficina, Dr. George Alleyne, indicó que una de sus prioridades era mejorar el proceso de planificación de ésta con el fin de hacerlo más estratégico. Propuso explorar cómo incluir métodos de anticipación (a veces llamados de futuro o de prospectiva) para mejorar la capacidad previsor de la Organización. Posteriormente, encargó a la Oficina de Análisis y Planificación Estratégica (DAP) que examinara la experiencia con escenarios y otros métodos de previsión en la OPS y determinara si era ventajoso y factible integrarlos en nuestro proceso de planificación estratégica.

En 1999, el Director encargó un estudio para determinar el grado en que las OEP estaban guiando el trabajo de la Oficina, el cual reveló que no había suficiente coherencia entre las OEP, lo que se programaba y los planes para mejorar la eficacia de la Oficina. Para afrontar esta situación, se formalizó la función del desarrollo institucional, y se creó un puesto en DAP para apoyar la institucionalización de este enfoque en nuestro proceso de gestión. Además, el cambio en la jefatura de DAP que se produjo en 1999 brindó la

oportunidad de evaluar, dentro y fuera de dicha unidad, lo que se necesitaba para mejorar el proceso de planificación.

Los puntos de vista de DAP y una encuesta de los gerentes apoyaron la conclusión de la evaluación, realizada por el Auditor Externo, en el sentido de que el AMPES "...se ciñe a las prácticas óptimas de otros organismos [del sistema de las Naciones Unidas] y en algunos casos las excede".<sup>1</sup>

## **2. El proceso de planificación estratégica "nuevo y mejorado"**

Al preparar el proceso de planificación estratégica actual, además de los resultados de las evaluaciones, la Oficina tuvo en cuenta las recomendaciones de las reuniones recientes de reflexión colectiva acerca del futuro de la cooperación técnica, en general, y de la OPS, en particular.<sup>2,3</sup> Esas reuniones de trabajo arrojaron nuevos datos que indican que la OPS podría beneficiarse de replantear la manera en que funciona si aumenta su capacidad de previsión, fomenta el liderazgo colaborativo y hace el mejor uso posible de la tecnología y los recursos en las circunstancias en que éstos puedan producir la mayor ganancia. Para convertir esas ideas en hechos, la Oficina se ha comprometido a aplicar un enfoque estratégico a la planificación.

Si bien el proceso producirá el Plan Estratégico de la Oficina para el período 2003-2007, se pretende también que aumente la capacidad de reflexión y gestión estratégicas en toda la Oficina e integre el desarrollo institucional. El enfoque seleccionado incorpora los siguientes elementos:

- Aclaración de los valores de la Oficina; lograr que la visión institucional la compartan todos; y modificación, si fuera necesario, de la misión teniendo en cuenta los valores y la visión. El conjunto de valores, visión y misión dará un sentido claro a nuestras aspiraciones, determinará nuestras intenciones e imprimirá el impulso necesario para que la Oficina logre una mayor unificación y concentre más su acción.
- Un análisis preciso de las tendencias pasadas, actuales y previstas que plantee supuestos positivamente estimulantes acerca de la Oficina, determine los puntos fuertes y los puntos débiles internos, así como las oportunidades y las amenazas externas para la visión y la misión.

---

<sup>1</sup> Strategic Planning, Monitoring and Evaluation in the Pan American Health Organization, Report by the External Auditor, April 2000.

<sup>2</sup> Replanteamiento de la Cooperación Técnica Internacional en Salud. Informe final de un seminario celebrado del 27 al 29 de noviembre de 1995.

<sup>3</sup> *PAHO of the Future: an Institutional Challenge for the 21<sup>st</sup> Century*, septiembre de 1997, y Final Report: Scenarios for PAHO, 1998. *PAHO Alternative Scenarios*, 1999.

- Selección de un conjunto de temas estratégicos para el período en cuestión, basada en criterios predefinidos, y definición de objetivos cuantificables y estrategias para cada uno. Esto concentrará las energías y los recursos de la Oficina (técnicos y administrativos) en lo que debe abordarse para materializar su misión y avanzar hacia el logro de su visión. Conocer los asuntos estratégicos equivale a seleccionar un punto de mira para actuar; no significa que no se llevarán a cabo las actividades que no son estratégicas.
- Elaboración y ejecución de planes de desarrollo institucional, así como de proyectos de cooperación técnica.

### **3. Intervención del Consejo Directivo**

El Comité Ejecutivo, en su 128.<sup>a</sup> sesión, recibió de la Oficina información actualizada acerca de los logros alcanzados y de los retos a los que se estaba haciendo frente. Este punto se presenta al Consejo Directivo solamente a título de información.