



ORGANIZACIÓN PANAMERICANA DE LA SALUD
ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD



47.º CONSEJO DIRECTIVO

58.ª SESIÓN DEL COMITÉ REGIONAL

Washington, D.C., EUA, 25 al 29 de septiembre de 2006

Punto 8.1 del orden del día provisional

CD47/33 (Esp.)
21 de agosto de 2006
ORIGINAL: INGLÉS

ACTUALIZACIÓN SOBRE EL PROCESO DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE LA OFICINA SANITARIA PANAMERICANA

De conformidad con la resolución CD46.R2, el presente documento es un informe sobre la situación del proceso de fortalecimiento institucional de la Oficina Sanitaria Panamericana, y en él se incluyen los avances logrados en cuanto a las iniciativas y cambios institucionales que ha emprendido la Oficina. El trabajo refleja el compromiso de la Oficina de poner en práctica el Plan estratégico de la Oficina Sanitaria Panamericana para el período 2003-2007 e incorpora las recomendaciones de los informes del Grupo de Trabajo sobre la OPS en el Siglo XXI, del Auditor Interno y el Auditor Externo, así como el informe de la Dependencia Común de Inspección.

CONTENIDO

	<i>Página</i>
Introducción	3
Transformación institucional: Actualización sobre el avance	6
Enseñanzas extraídas de la experiencia del último año	27
Hacia el futuro	28

Introducción

1. Las actividades de fortalecimiento institucional que lleva adelante actualmente la OPS tienen su origen en las iniciativas de renovación impulsadas desde la misma institución, a partir principalmente de 2003, en respuesta al Plan estratégico de la Oficina Sanitaria Panamericana para el período 2003-2007 (documento CSP26/10), la Estrategia de gestión para el trabajo de la Oficina Sanitaria Panamericana durante el período 2003-2007 (documento CD44/5) y resoluciones conexas. Los seis objetivos de desarrollo institucional establecidos en el plan estratégico son:

- a) comunicar oportunamente información de calidad para mejorar el proceso y la repercusión de la cooperación técnica
- b) generar y utilizar información estratégica para prever y aumentar las respuestas anticipadas a los desafíos futuros y aprovechar las oportunidades
- c) convertirse en miembro reconocido de la corriente principal de las redes de ciencia y tecnología y aprovechar los conocimientos para abordar el mejoramiento de la salud en la Región
- d) convertirse en un líder reconocido en los asuntos transnacionales y mundiales que influyen en la salud a escala regional y nacional
- e) fomentar la formación de una fuerza laboral creativa, competente y comprometida, que los clientes consideren excepcional
- f) ser una organización de desempeño elevado y establecer puntos de referencia para organismos sanitarios internacionales similares.

2. Sobre la base de los documentos mencionados, se establecieron cinco objetivos estratégicos, en función de los cuales se formularon 11 iniciativas que componen la Hoja de ruta para la transformación institucional:

Cinco objetivos estratégicos para el cambio institucional	Once proyectos para la transformación (Iniciativas de la Hoja de ruta)
i. Responder mejor a las necesidades de los países	1. Cooperación centrada en los países 2. Revisión de la organización de la Unidad de Apoyo a los Países (CSU)
ii. Fomentar modalidades nuevas de cooperación técnica	3. Planes regionales de salud pública
iii. Convertirse en un foro regional	4. Foro regional
iv. Convertirse en una organización de aprendizaje basada en el conocimiento	5. Ejecución de la Estrategia de Gestión de la Información y el Conocimiento 6. Aprendizaje y desarrollo del liderazgo
v. Mejorar las prácticas de gestión	7. Estrategia para la movilización de recursos 8. Estrategia de recursos humanos 9. Normas de rendición de cuentas y transparencia 10. Estrategia de comunicación para la movilización institucional 11. Estrategia de comunicación externa

3. La nueva Agenda de Salud para las Américas 2008-2017, que los Estados Miembros están elaborando, el Plan Estratégico 2008-2012 modificado y el Presupuesto por Programas 2008-2009 velarán por la óptima alineación estratégica de la planificación, programación, operaciones y cadena de resultados de la Organización en los niveles regional, subregional, nacional y de unidad. La integración, participación y rendición de cuentas institucionales son los temas clave de estos instrumentos de planificación modificados, los cuales se presentarán a los Cuerpos Directivos en el 2007; representan el mejoramiento de las prácticas de gestión y de la respuesta a las necesidades de los países.

4. En el Presupuesto bienal por programas 2006-2007 se indica la integración gradual de las metas orientadas a la consecución de resultados en sus marcos. También se señala en el presupuesto la relación directa de algunos de los proyectos de transformación con los resultados esperados de alcance regional. Dichos proyectos han sido elaborados por equipos integrados por personal de la Oficina bajo la coordinación de la Unidad de Gestión del Cambio. Esta función ha sido transferida a la nueva Unidad de Desarrollo Institucional, que también está a cargo de facilitar y dar seguimiento a la ejecución de la gestión orientada a la consecución de resultados (GOCR). La ejecución en curso y los productos planificados de los equipos de la Hoja de ruta corresponden directamente a los principios y las metas fundamentales de la GOCR, como se demuestra en la matriz adjunta.

5. Un paso muy importante en el proceso de transformación y la puesta en práctica del Plan estratégico ha sido la aprobación de la Política del Presupuesto Regional por Programas por el 45.º Consejo Directivo, celebrado en septiembre de 2004. Dicha política representa un marco explícito para orientar las prácticas de asignación de recursos a fin de lograr los resultados señalados en la GOCR, así como los resultados deseados en cuanto al proceso de cambio institucional. La nueva política de presupuesto se guía firmemente por los principios de solidaridad panamericana y atención centrada en los países.

6. La Oficina también ha participado en la renovación del Marco de Gestión de la OMS, y la OPS/AMRO fue la primera Oficina Regional de la OMS que celebró una consulta con los Estados Miembros sobre el Undécimo Programa General de Trabajo de la OMS para el período 2006-2015.

7. La resolución CD46.R8 (septiembre de 2005) sobre el proyecto de presupuesto por programas para el período 2006-2007 impulsó a la Oficina a examinar las funciones y responsabilidades y a realinear su estructura orgánica, en particular en la Sede. Se eliminó la Oficina del Director de la Gestión de Programas, y las áreas de su competencia se asignaron a la oficina del Director Adjunto (Planificación, Presupuesto por Programas y Apoyo a Proyectos; Alianzas y Asociaciones Estratégicas; y

Gobernanza y Políticas) o la oficina del Subdirector (Desarrollo Estratégico de la Salud y Análisis de Salud y Sistemas de Información Sanitaria). En 2006 se finalizarán los cambios adicionales que se harán a estos reagrupamientos.

8. Para asegurar la alineación interna, flexibilidad y velar por el desarrollo del personal a fin de poder lograr los resultados estratégicos, y siguiendo el ejemplo de una actividad similar que realizara la OMS el año pasado, la Oficina ejecuta actualmente un ejercicio de evaluación estratégica y alineación de recursos (SARA) que llevarán a cabo las unidades de gestión. Esta actividad está concebida para conseguir que los objetivos, las funciones y los recursos de las unidades (principalmente los recursos humanos, pero también los administrativos y otros sistemas de apoyo) estén bien definidos y claramente alineados con las prioridades estratégicas de la Organización en el marco de sus recursos.

9. En cuanto a la reestructuración de la Oficina de Coordinación de Programas en el Caribe (OCPC), la unidad piloto para esta actividad está en marcha, con intervenciones planificadas de recursos por parte del personal de la Oficina Regional, consultores externos, incluidas empresas de asesoría ubicadas en Barbados y supervisión por parte del Área de gestión de los recursos humanos (HRM) y participación de la Asociación de Personal. El Equipo Coordinador de SARA asumió sus funciones en julio y está velando por el despliegue oportuno y coordinado del ejercicio en la Oficina Regional a partir de septiembre de 2006. Las recomendaciones de los 11 equipos de la Hoja de Ruta están integrándose en los exámenes de alineación estratégica de cada unidad de gestión.

10. Además del documento SPP40/9 presentado al 40.º Subcomité de Planificación y Programación en marzo de 2006, la OPS sigue avanzando en la implantación y el mejoramiento de la gestión orientada a la consecución de resultados como un principio de gestión definitorio que permite autorizar a los gerentes y orientar al personal y a los procesos, productos y servicios de todos los niveles para que logren resultados claramente enunciados, al mismo tiempo que se vela por la rendición de cuentas. Algunos ejemplos incluyen: a) la alineación estratégica con el Programa de Trabajo la OMS, los objetivos nacionales y las metas mundiales; b) la vigilancia de la ejecución y eficacia del programa técnico, el seguimiento de los resultados de la evaluación y destacar las enseñanzas extraídas; c) la armonización de la agrupación de las áreas de trabajo y de los ciclos de planificación operativa e instrumentos de apoyo (en los niveles regional, subregional, nacional y de unidad) con los nuevos ciclos de planificación; d) el fortalecimiento de la evaluación y supervisión mediante la creación del puesto de Oficial de Evaluación; e) armonización de los recursos programáticos, administrativos y humanos para obtener los resultados estratégicos mediante el ejercicio de SARA, incluidos los fondos para apoyar el desarrollo del personal asignados del Fondo Mundial de Aprendizaje de la OMS. El equipo de la Unidad de Desarrollo Institucional recién nombrado ha promovido la elaboración de la Hoja de ruta de la GOCR de la OPS y un

marco conceptual con herramientas para el mapeo colectivo de la situación, las necesidades, los indicadores, el calendario y los recursos institucionales. Hay un grupo de trabajo consultivo regional sobre la GOCR que apoya esto.

11. El Comité Ejecutivo respaldó, en su 138.^a sesión, la elaboración de una Agenda de Salud para las Américas (CE138.R19). Los Estados Miembros, con el apoyo de la Oficina, están elaborando dicha Agenda, y el borrador del documento será examinado por el Comité Ejecutivo en su 139.^a sesión, que se celebrará inmediatamente después del 47.º Consejo Directivo). El documento CD47/8 contiene más información sobre la Agenda de Salud.

12. Una vez que el borrador inicial de la Agenda de Salud para las Américas se examine, la Oficina comenzará a elaborar el Plan Estratégico de la OSP para 2008-2012. El Plan Estratégico reflejará la respuesta de la Oficina al llamamiento a la acción formulado por los Estados Miembros en relación con la Agenda de Salud para las Américas, así como el Programa de Acción Sanitaria Mundial presentado en el Undécimo Programa General de Trabajo de la OMS. La formulación del Plan Estratégico también incluirá el análisis de los cambios institucionales, las iniciativas de la Hoja de ruta e iniciativas, informes y programas internos y externos relacionados. El método para llevar a cabo la formulación se presenta en el documento CD47/9.

Transformación institucional: actualización sobre el avance

13. Los equipos de las iniciativas de la Hoja de ruta están llevando a cabo hitos importantes en la realización de la transformación institucional de la OPS. Se logró cumplir 23 resultados de un total esperado de 48, y se han puesto en marcha actividades para concluir resultados finales. Estos resultados comprenderán las recomendaciones sobre los cambios en la responsabilidad y rendición de cuentas laborales de las unidades funcionales que están por decidirse, principalmente, mediante los ejercicios de SARA de las unidades individuales. Los equipos de la Hoja de ruta también han elaborado productos para que la Organización los utilice estratégicamente y operacionalmente.

14. Tres iniciativas (Planes regionales de salud pública, Cooperación centrada en el país y Examen de la organización de la Unidad de Apoyo a los Países) han definido puntos de convergencia para impulsar la formulación de planes de acción conjuntos. Estas medidas permitirán a la Oficina Sanitaria Panamericana responder más eficientemente a las necesidades de los Estados Miembros y ofrecer nuevas modalidades de cooperación técnica.

15. Actualmente se trabaja en la conformación del Foro Regional de Salud Pública de las Américas, cuyo marco se presentó a la 138.^a sesión del Comité Ejecutivo.

16. En la tarea de convertir a la Oficina en una organización de aprendizaje basada en el conocimiento, se lograron varios resultados cuya implantación está llevándose a cabo en el contexto de la Estrategia de gestión de la información y el conocimiento (véanse detalles en la matriz). Además, se mantuvieron negociaciones fructíferas con la OMS para movilizar recursos en apoyo a programas de capacitación en alfabetismo digital, planificación y programación estratégicas y liderazgo y competencias de gestión (iniciativa de aprendizaje y desarrollo de liderazgo).

17. La Iniciativa sobre normas de rendición de cuentas y transparencia ha obtenido varios resultados dirigidos a mejorar la rendición de cuentas, la transparencia y la gobernanza (véanse los detalles en la matriz, en las cuestiones y medidas relacionadas con la segunda nota a pie de página). Muchos de estos resultados se incorporarán a mediante la Oficina de Ética, conjuntamente con el Área de Gestión de Recursos Humanos, el Área de Asuntos Jurídicos y otras áreas gerenciales pertinentes.

18. La Estrategia de Recursos Humanos (iniciativa de la Hoja de ruta) recaerá sobre el Área de Gestión de Recursos Humanos (dirección). Las esferas que se abordarán se incluirán en el plan de trabajo del Área de Gestión de Recursos Humanos para su ejecución en los próximos meses.

19. El marco para la movilización de recursos y los planes regionales de salud pública presentaron propuestas preliminares ante la 40.^a sesión del Subcomité de Planificación y Planificación (documentos SPP40/4 y SPP40/8, respectivamente). Actualmente están incorporándose los comentarios y aportes de los Estados Miembros para dar forma definitiva a los documentos de trabajo. El trabajo del Equipo de la Hoja de ruta para la movilización de recursos está en curso y se prevé la elaboración de un informe final para fines de septiembre de 2006.

20. El documento SPP40/8 plantea una propuesta preliminar del marco conceptual para los planes regionales de salud pública. Los aportes de los Estados miembros se incluyeron en el documento de trabajo, y se están formulando las normas y directrices.

21. La Gestión Ejecutiva aprobó la Estrategia de comunicación interna. En ella se incluyen varios proyectos integrados a otras iniciativas de la Hoja de ruta y se atienden todos los objetivos estratégicos de la Organización. Esta iniciativa mejorará las prácticas de gestión y motivará a los funcionarios de la OPS para que mejoren el intercambio, la claridad y la transparencia de las comunicaciones.

22. La Iniciativa de comunicación externa presentó los resultados de una investigación de mercado, llevada a cabo en el marco del ejercicio, que contiene importantes aportes para varias iniciativas y para la toma de decisiones.

23. En todas las iniciativas de la Hoja de ruta se están impulsando recomendaciones para su ejecución e integración por parte de la dirección para fines de 2006. La Unidad de Desarrollo Institucional está consolidando los resultados en un instrumento ubicado en la Web, de modo que se puedan realizar exámenes continuos sobre el efecto de las iniciativas de fortalecimiento institucional en los procesos, responsabilidades, formas de trabajar y resultados estratégicos de la Organización.

24. El avance logrado desde septiembre de 2005 hasta la fecha se da a conocer en la siguiente matriz, que además proporciona un panorama de los vínculos entre los diversos asuntos definidos por los Cuerpos Directivos como elementos constituyentes del "fortalecimiento institucional", incluidas las cinco prioridades estratégicas destacadas por la Directora en ocasión del 45.º Consejo Directivo, y las respuestas de la Organización a las recomendaciones de las fuentes internas y externas. Asimismo, refleja el continuo compromiso de la Oficina para el continuo mejoramiento institucional a fin de lograr sus resultados programáticos de forma más eficaz y eficiente, según se define en el Plan y Programa estratégicos.

ACTUALIZACIÓN SOBRE EL PROCESO DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE LA OSP

<small>m</small> TRANSFORMACIÓN INSTITUCIONAL PLAN ESTRATÉGICO 2003-2007	OBJETIVO ESTRATÉGICO 1. RESPONDER MEJOR A LAS NECESIDADES DE LOS PAÍSES	
OBJETIVOS	ASUNTOS/MEDIDAS	SITUACIÓN
Mejorar la cooperación técnica centrada en los países	Elaborar un programa nacional integrado en colaboración con los países para fomentar una planificación y ejecución de los programas más eficaz y orientada a la consecución de resultados. ^{1,5}	Se redactó el documento de política operativa institucional sobre la cooperación centrada en los países propuesta en la Iniciativa de la Hoja de Ruta y se señalaron 11 temas clave para el cambio que está revisando la Gestión Ejecutiva. La iniciativa CFC en las Américas indica los principios orientadores y los cambios institucionales que permitirán a la OSP responder eficientemente a las necesidades de los Estados Miembros. Mediante los procesos de las Estrategias de Cooperación en los Países (ECP), los programas de cooperación técnica están cada vez más centrados en los países y orientados a la consecución de resultados, y abarcan todos los niveles y partes de la Organización. El proceso de ECP comienza con un análisis cuidadoso de la situación y supone amplias reuniones de consulta con actores y socios clave en la esfera de la salud. Entre septiembre de 2005 y septiembre de 2006, se finalizaron 11 ECP, incluida una en múltiples países (Estrategia de Cooperación para el Caribe Oriental). Se efectuaron dos procesos de revisión en 2006. En el segundo semestre de 2006, se prevé llevar a cabo tres ECP más y se realizarán otras siete en 2007. Las áreas técnicas participaron en el ajuste de los programas de trabajo en Honduras, Guatemala y República Dominicana.
	Fortalecer las oficinas de país con autoridad financiera y programática adecuadas para responder a las necesidades de los países al aumentar la eficiencia operativa. ^{1,5}	La OPS está llevando a cabo actividades de reestructuración para alinear las competencias de la fuerza laboral y aumentar la eficiencia operativa de las oficinas de país con los resultados de la ECP. La OPS está redefiniendo su sistema de gestión y delineando una delegación de autoridad en el marco de la gestión orientada a la consecución de resultados.
	Conseguir que los centros panamericanos y las oficinas de país adopten un enfoque integrado y un programa compartido en consonancia con el programa nacional para velar por la uniformidad de los programas ^{1,5}	Actualmente se está poniendo en práctica la estrategia para el futuro de los centros panamericanos, aprobada mediante la Resolución CD46.R6. La cooperación técnica regional del Área del Desarrollo Sostenible y Salud Ambiental (SDE) se ha descentralizado al CEPIS; la Unidad de Salud de la Mujer y Salud Materna (FCH/WM) se ha descentralizado al CLAP; y el Instituto Panamericano de Protección de Alimentos y Zoonosis (INPPAZ) se suprimió el 31 de diciembre de 2005.
	Evaluar y mejorar la función de los centros colaboradores de la OMS ¹	Se está fomentando y mejorando la función de los centros colaboradores de la OPS/OMS en materia de cooperación técnica mediante talleres con una orientación nacional (Canadá y Cuba) o temática (salud y desarrollo sostenible).

Se refiere a las recomendaciones formuladas o las medidas propuestas por: ¹El Grupo de Trabajo sobre la OPS en el Siglo XXI, ²el Auditor Externo, ³los Servicios de Supervisión Interna, ⁴la Dependencia Común de Inspección y ⁵la Hoja de Ruta para el Cambio.

ACTUALIZACIÓN SOBRE EL PROCESO DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE LA OSP

TRANSFORMACIÓN INSTITUCIONAL PLAN ESTRATÉGICO 2003-2007	OBJETIVO ESTRATÉGICO 1. RESPONDER MEJOR A LAS NECESIDADES DE LOS PAÍSES	
OBJETIVOS	ASUNTOS/MEDIDAS	SITUACIÓN
<p>Fortalecer la participación de la OSP en la cooperación técnica con los Estados Miembros y entre ellos</p>	<p>Mejorar las relaciones con los ministerios de salud así como con otras instituciones para promover un enfoque multisectorial para el desarrollo sanitario¹</p>	<p>Los programas estratégicos definidos en la ECP incluyen promover un enfoque multisectorial para el desarrollo sanitario nacional.</p> <p>Se organizaron reuniones interministeriales (salud y agricultura, salud y ambiente y salud, ambiente y trabajo).</p>
	<p>Facilitar la definición de medidas de salud pública que contribuyan al logro de las metas relacionadas con la salud acordadas internacionalmente, establecidas en la Declaración del Milenio.¹</p>	<p>Se han celebrado reuniones de trabajo con diferentes áreas técnicas para definir la manera en que se miden los indicadores de los ODM y para alinearlos con la base de datos de indicadores básicos de la OPS. Esta información se ha compartido y compilado a través de sitios web, conferencias interamericanas y diversos informes analíticos (por ejemplo, CEPAL).</p> <p>Se ha establecido una asociación estratégica con la Organización de los Estados Americanos para incluir a los Ministros de Educación y Trabajo y con el IICA para incluir a los Ministros de Agricultura a fin de impulsar los ODM a nivel regional, nacional y municipal.</p> <p>Se han logrado avances para identificar e impulsar el análisis de los municipios más vulnerables según los indicadores relacionados con los ODM (por ejemplo, en Chile).</p>
	<p>Fortalecer la planificación de los sistemas de salud.¹</p>	<p>La mayoría de las ECP concluidas hasta ahora han establecido el desarrollo de sistemas de salud, incluidos los sistemas de información sanitaria (SIS), como parte del programa estratégico central. Además, se señala específicamente al SIS como una parte importante del BPB 2006-2007.</p> <p>La OPS ha estado apoyando a los Estados de Miembros en el desarrollo de los MED-DISPOSITIVOS (información para la red de autoridades normativas sobre dispositivos médicos).</p> <p>La ronda 6 del Fondo Mundial se centró en el fortalecimiento de los sistemas de salud. El 46.º Consejo Directivo aprobó una declaración sobre la atención primaria de salud.</p>

Se refiere a las recomendaciones formuladas o las medidas propuestas por: El Grupo de Trabajo sobre la OPS en el Siglo XXI,¹ el Auditor Externo,² los Servicios de Supervisión Interna,³ la Dependencia Común de Inspección⁴ y la Hoja de Ruta para el Cambio⁵.

ACTUALIZACIÓN SOBRE EL PROCESO DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE LA OSP

TRANSFORMACIÓN INSTITUCIONAL PLAN ESTRATÉGICO 2003-2007	OBJETIVO ESTRATÉGICO 1. RESPONDER MEJOR A LAS NECESIDADES DE LOS PAÍSES	
OBJETIVOS	ASUNTOS/MEDIDAS	SITUACIÓN
<p>Fortalecer la participación de la OSP en la cooperación técnica con los Estados Miembros y entre ellos (cont.)</p>	<p>Garantizar el acceso a los medicamentos y suministros esenciales.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Examinar el Fondo Rotatorio del Programa Ampliado de Inmunización para la adquisición de vacunas.³ - Promocionar el Fondo Rotatorio Regional para Suministros Estratégicos de Salud Pública, establecer un mecanismo eficaz de fondo rotatorio y vincular mejor el fondo a los aportes técnicos.³ - Facilitar y suministrar mecanismos de apoyo para ayudar a lograr economías de escala, por ejemplo, en la adquisición de medicamentos, otros insumos estratégicos y tecnología sanitaria.¹ - Prestar apoyo a los Estados Miembros para que cumplan con los acuerdos y las políticas internacionales que garantizan el acceso a los medicamentos y suministros fundamentales de salud.¹ - Apoyar la creación de capacidades a escala nacional para generar tecnología y producir y adquirir suministros con el fin de: a) garantizar la accesibilidad y b) incorporar y utilizar los servicios pertinentes de tecnología sanitaria.¹ 	<p>La OPS está en la etapa de planificación de una reunión a nivel ministerial para formar consenso con respecto a un precio asequible para la introducción de la nueva vacuna antirrotavírica.</p> <p>La OPS ha analizado el estado actual de la legislación sobre vacunas y ha identificado las enseñanzas extraídas para asegurar la sostenibilidad de los programas nacionales de vacunación, en particular en el contexto de vacunas nuevas como las obtenidas contra la influenza, los rotavirus, el VHP y los neumococos. Se está considerando 1 posibilidad de recomendar que se aumente la capitalización del fondo rotatorio debido a la expansión de la adquisición de los productos biológicos.</p> <p>La OPS está actualmente redefiniendo el alcance de la cooperación técnica en lo que concierne al Fondo Estratégico; 15 Estados Miembros y un adjudicatario principal dieron su aprobación. Se seguirán definiendo y formulando proyectos para apoyar la capitalización del Fondo.</p> <p>La OPS obtiene precios ventajosos para el Fondo Estratégico en los pedidos de cantidades elevadas de vacunas. También se está haciendo todo lo posible por establecer contratos anuales para las preparaciones farmacéuticas que se piden más comúnmente.</p> <p>La OPS ha prestado apoyo a los Estados de Miembros para poner en práctica las flexibilidades del Acuerdo sobre los Aspectos de los Derechos de Propiedad Intelectual relacionados con el Comercio (ADPIC) para conseguir el acceso a los medicamentos.</p> <p>La OPS apoyó a fabricantes de vacunas (Colombia, Venezuela) para cumplir con las buenas prácticas de fabricación (BPF) y la precalificación de la OMS (Instituto Butantan, en Brasil). La OPS también sostiene las redes iberoamericanas sobre las normas de las prácticas clínicas; y los Grupos de Trabajo de la Red Panamericana de Armonización de la Reglamentación Farmacéutica (Red PARF) sobre las Buenas Prácticas de Laboratorio (BPL), las BPF y el uso racional de medicamentos.</p>

Se refiere a las recomendaciones formuladas o las medidas propuestas por: ¹El Grupo de Trabajo sobre la OPS en el Siglo XXI, ²el Auditor Externo, ³los Servicios de Supervisión Interna, ⁴la Dependencia Común de Inspección y ⁵la Hoja de Ruta para el Cambio.

ACTUALIZACIÓN SOBRE EL PROCESO DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE LA OSP

TRANSFORMACIÓN INSTITUCIONAL PLAN ESTRATÉGICO 2003-2007	OBJETIVO ESTRATÉGICO 1. RESPONDER MEJOR A LAS NECESIDADES DE LOS PAÍSES	
OBJETIVOS	ASUNTOS/MEDIDAS	SITUACIÓN
<p>Fortalecer la participación de la OSP en la cooperación técnica con los Estados Miembros y entre ellos, (cont.)</p>	<p>Ayudar a los Estados de Miembros a apoyar el aumento de la capacidad sanitaria</p> <ul style="list-style-type: none"> - Trabajar con los Estados Miembros para fortalecer los recursos nacionales de salud, construir una base sólida de profesionales de la salud a nivel de país y proporcionar educación continua a dichos profesionales para manejar los asuntos de salud pública nuevos y reemergentes. Ayudar a fortalecer la capacidad institucional de los ministerios de salud de los países ¹ - Elaborar programas internacionales de capacitación en materia de salud a nivel de pregrado a objeto de crear capacidad futura en salud internacional¹ - Trabajar con los Estados Miembros para abordar los problemas que supone la migración de los profesionales de la salud, a fin de velar por que se disponga de los profesionales de la salud necesarios en cada Estado Miembro y en la Región¹ 	<p>La ECP permite determinar cuáles son las instituciones por país que pueden convertirse en centros de excelencia y el programa subregional de cooperación técnica considera esas instituciones para la cooperación técnica entre países (CTP).</p> <p>La exitosa celebración del Día Mundial de la Salud 2006 fue dedicada a los recursos humanos para la salud. La VIII Reunión Anual del Observatorio de Recursos Humanos para la Salud (que se realizará en Lima, Perú, en noviembre de 2006) se centrará en la preparación de planes nacionales para el desarrollo de recursos humanos en salud en el contexto del décimo aniversario de la unidad de HRH.</p> <p>La OPS ha reorganizado su programa de pasantías con el objeto de ampliar su capacidad para ofrecer una alta experiencia de aprendizaje de calidad en salud internacional a un número cada vez mayor de estudiantes de pregrado y posgrado. Universidades de Canadá, Chile, El Salvador, México, Puerto Rico y los Estados Unidos han enviado estudiantes para realizar pasantías tanto en la Sede como en las Representaciones de la OPS/OMS.</p> <p>La OPS ha concebido, junto con la Escuela de Salud Pública Johns Hopkins Bloomberg, un diplomado por Internet sobre epidemiología, destacado a escala mundial, dirigido a los directivos de salud pública. El gobierno de Brasil ha proporcionado los fondos para mantener este programa.</p> <p>La Red Regional de Observatorios de los Recursos Humanos para la Salud y la organización Call to Action de Toronto destacaron la creciente importancia de la migración y apoyaron la producción de los datos y la información necesarios.</p>
OBJETIVO ESTRATÉGICO 2. FOMENTAR NUEVAS MODALIDADES DE COOPERACIÓN TÉCNICA		
<p>Crear o fortalecer modalidades nuevas de trabajo,</p>	<p>Apoyar como socio activo la cooperación técnica con los Estados Miembros y entre ellos para abordar determinadas prioridades encaminadas a alcanzar las metas acordadas conjuntamente por los países, en las que la Oficina coordine y armonice las actividades con varios socios nacionales e internacionales. ^{1,5}</p>	<p>El marco conceptual para los Planes Regionales de Salud Pública (Iniciativa de la Hoja de Ruta) fue presentado al SPP (SPP40/8). Se incorporaron las observaciones y sugerencias de los Estados Miembros.</p> <p>Se aprobaron 30 proyectos de CTP en 2005/2006. El sitio web de la CTP para el intercambio de información contribuye a mejorar los procesos de supervisión y evaluación</p>

Se refiere a las recomendaciones formuladas o las medidas propuestas por: El Grupo de Trabajo sobre la OPS en el Siglo XXI, ¹ el Auditor Externo, ² los Servicios de Supervisión Interna, ³ la Dependencia Común de Inspección⁴ y la Hoja de Ruta para el Cambio⁵.

ACTUALIZACIÓN SOBRE EL PROCESO DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE LA OSP

TRANSFORMACIÓN INSTITUCIONAL PLAN ESTRATÉGICO 2003-2007	OBJETIVO ESTRATÉGICO 2. FOMENTAR NUEVAS MODALIDADES DE COOPERACIÓN TÉCNICA	
OBJETIVOS	ASUNTOS/MEDIDAS	SITUACIÓN
Crear o fortalecer modalidades nuevas de trabajo, (cont.)	<p>Crear y/o fortalecer modalidades nuevas de trabajo transfuncional mediante grupos de trabajo y grupos de estudio flexibles ^{1,5}</p>	<p>Hay grupos de trabajo y grupos de estudio funcionando, por ejemplo, el Grupo de Alerta y Respuesta frente a Epidemias; la estrategia y el plan de acción regionales en materia de nutrición y desarrollo; la Estrategia regional sobre un método integrado para la prevención y control de las enfermedades crónicas; el Plan Regional sobre el VIH/SIDA 2006-2015.</p> <p>Se formó un Grupo de Estudio para apoyar a Haití en la preparación de la Conferencia del Donante. Durante 2005 y 2006, se estableció un grupo de trabajo para apoyar a la Oficina de País en Haití en relación con la infección por el VIH/sida.</p>
	<p>Cooperar en la definición de las necesidades regionales y subregionales en materia de salud, fomentar las intervenciones económicas y bienes públicos regionales y coordinar con otros sectores</p>	<p>El Programa Regional de la OPS contra la Malaria aclaró y definió las necesidades sanitarias regionales y subregionales en ocasión de la Reunión Regional de los Directores de los Programas de Epidemiología y Programas Nacionales contra la Malaria, celebrada en noviembre de 2005. En la reunión se señalaron además colaboraciones regionales y subregionales más sólidas, así como otras formas de colaboración entre los países.</p> <p>Con el apoyo de la Fundación Gates, la OPS adopta un enfoque multisectorial para fortalecer la capacidad nacional de tomar decisiones basadas en datos acerca de la introducción de vacunas nuevas y subutilizadas, a fin de mantener los programas nacionales de vacunación y sus prioridades nacionales de salud. Se está elaborando un plan de 5 años para prestar un apoyo constante a los países.</p>
Apoyar el proceso de integración subregional en las Américas	<p>Apoyar a los países para que la salud ocupe el lugar que le corresponde en los planes políticos subregionales y regionales ^{1,5}</p>	<p>Se apoyaron reuniones ministeriales subregionales (RESSCAD, MERCOSUR, CARICOM, Organización del Tratado de Cooperación Amazónica, Convenio Hipólito Unánue y COMISCA.</p> <p>Durante las sesiones del Consejo Directivo en 2005, se aprobaron BPB subregionales para la Región Andina, Centroamérica, el Caribe y el MERCOSUR. Se celebraron reuniones subregionales para definir mejor la cooperación técnica subregional.</p>
Fortalecer la coordinación y forjar asociaciones y alianzas estratégicas	<p>Mejorar la coordinación de las actividades de la OPS con otros organismos del sistema de las Naciones Unidas y las instituciones financieras internacionales (IFI) ^{1,5}</p>	<p>La OPS participa en múltiples actividades interinstitucionales con el BID, el Banco Mundial, la ADI, los CDC, el FNU, etc., por ejemplo, la Coalición Interamericana para la Prevención de la Violencia, el Grupo de Revisión e Implementación de la Cumbre de las Américas y el Grupo de Directores Regionales de los organismos de las Naciones Unidas, entre otros. Entre las que más destacan recientemente se cuentan las actividades de coordinación relacionadas con la gripe aviar.</p>

Se refiere a las recomendaciones formuladas o las medidas propuestas por: ¹El Grupo de Trabajo sobre la OPS en el Siglo XXI, ²el Auditor Externo, ³los Servicios de Supervisión Interna, ⁴la Dependencia Común de Inspección y ⁵la Hoja de Ruta para el Cambio.

ACTUALIZACIÓN SOBRE EL PROCESO DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE LA OSP

TRANSFORMACIÓN INSTITUCIONAL PLAN ESTRATÉGICO 2003-2007	OBJETIVO ESTRATÉGICO 2. FOMENTAR NUEVAS MODALIDADES DE COOPERACIÓN TÉCNICA	
OBJETIVOS	ASUNTOS/MEDIDAS	SITUACIÓN
<p>Fortalecer la coordinación y forjar asociaciones y alianzas estratégicas, (cont.)</p>	<p>Mejorar, fortalecer y aclarar su relación con el sistema interamericano^{1,5}</p>	<p>La OPS ha seguido mejorando con determinación sus relaciones (por ejemplo, informando al Consejo Permanente de la OEA sobre una posible pandemia, emprendiendo múltiples actividades con entidades sanitarias a escala subregional, apoyando a los Estados Miembros en relación con la Declaración y los Planes de Acción de la Cumbre de las Américas, etc.). Se llevaron a cabo tres reuniones con el Consejo Permanente de la OEA en abril, junio y septiembre de 2006. En abril, la Directora presentó su informe para 2005; en junio y septiembre, informó al Comité Ejecutivo y al Consejo Directivo de la OPS. En ocasión de la IV Cumbre de las Américas, la OPS ayudó a los Estados Miembros a incluir mandatos sobre la salud que incluyen la salud en el lugar de trabajo, la lucha contra la infección por el VIH/SIDA y otras enfermedades, el mejoramiento de la cobertura de la protección social y los planes preparativos contra la gripe aviar y la influenza pandémica. Todos estos temas se incluyeron en la Declaración de Mar del Plata y en el Plan de Acción.</p> <p>Se celebraron tres reuniones de seguimiento del Grupo de Revisión e Implementación de Cumbres (GRIC); la OPS participó en todas las reuniones, presentando informes sobre el seguimiento y la ejecución de los mandatos de salud. En el GRIC de Ministros de Relaciones Exteriores en la República Dominicana (en junio de 2006), la OPS presentó un informe interinstitucional consolidado sobre la ejecución de los mandatos.</p> <p>La OPS sigue encabezando el esfuerzo para elaborar planes nacionales de preparativos para hacer frente a la gripe aviar. La ADI y Canadá prometieron más de US\$ 2 millones para fortalecer la cooperación técnica en preparativos contra la influenza pandémica y la gripe aviar en la Región.</p> <p>La OPS, un miembro fundador del Grupo de Directores Regionales de los organismos copatrocinadores del ONUSIDA, se reunió en febrero de 2006 para fortalecer el apoyo conjunto de las Naciones Unidas a nivel de país contra la infección por el VIH/SIDA y participar en un diálogo con el Fondo Mundial contra el SIDA, la Tuberculosis y la Malaria. La OPS organizó un almuerzo especial en junio de este año para los presidentes y primeros ministros de los países de ALC que asistieron a la reunión de examen de alto nivel sobre la infección por el VIH/SIDA que tendrá lugar luego de la UNGASS. También se organizó un evento técnico paralelo con el fin de destacar la difícil situación de ALC para obtener acceso universal a la prevención, el tratamiento y la atención de la infección por el VIH/SIDA.</p>

Se refiere a las recomendaciones formuladas o las medidas propuestas por: El Grupo de Trabajo sobre la OPS en el Siglo XXI,¹ el Auditor Externo,² los Servicios de Supervisión Interna,³ la Dependencia Común de Inspección⁴ y la Hoja de Ruta para el Cambio⁵.

ACTUALIZACIÓN SOBRE EL PROCESO DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE LA OSP

TRANSFORMACIÓN INSTITUCIONAL PLAN ESTRATÉGICO 2003-2007	OBJETIVO ESTRATÉGICO 2. FOMENTAR NUEVAS MODALIDADES DE COOPERACIÓN TÉCNICA	
Fortalecer la coordinación y forjar asociaciones y alianzas estratégicas, (cont.)	Trabajar con sus organismos hermanos para simplificar y armonizar los procesos de notificación obligatoria solicitados por los Estados Miembros ¹	Se crearon cuatro redes iberoamericanas de salud (Granada 2005). Dichas redes se ocupan de las siguientes áreas: trasplantes, educación sanitaria e investigación en salud, control del tabaco y medicamentos esenciales y políticas relacionadas, coordinadas por España, Costa Rica, Brasil y Argentina, respectivamente. La OPS promueve la preparación de informes sobre los progresos realizados para la próxima Reunión Iberoamericana de Ministerios de Salud, que se realizará en Uruguay del 5 al 6 de octubre de 2006.
	Recopilar y analizar la información y difundirla a los Estados Miembros para determinar las modalidades de Asistencia Oficial para el Desarrollo (AOD) con el fin de apoyar las actividades de cooperación técnica. ¹	En 2005, la OPS actuó como punto focal para el apoyo y garantía de la calidad en el marco del sistema de evaluación común para los países/Sistema de asistencia para el desarrollo (CCA/MANUD) de la República Dominicana y El Salvador, y participó activamente en sus actividades mediante los equipos de países de las Naciones Unidas en ocho países. En 2006, la OPS realizará la actividad de apoyo y garantía de la calidad de CCA/MANUD en Cuba y participará en las actividades iniciadas en nueve países.
		La OPS supervisa de forma sistemática los datos de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos sobre los niveles y las modalidades de AOD. Da a conocer estos datos en sesiones de información que tienen lugar en la Oficina y distribuirá esta información a los países mediante un boletín sitio web, a más tardar en el cuarto trimestre de 2006.

Se refiere a las recomendaciones formuladas o las medidas propuestas por: ¹El Grupo de Trabajo sobre la OPS en el Siglo XXI, ²el Auditor Externo, ³los Servicios de Supervisión Interna, ⁴la Dependencia Común de Inspección y ⁵la Hoja de Ruta para el Cambio.

ACTUALIZACIÓN SOBRE EL PROCESO DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE LA OSP

TRANSFORMACIÓN INSTITUCIONAL PLAN ESTRATÉGICO 2003-2007	OBJETIVO ESTRATÉGICO 2. FOMENTAR NUEVAS MODALIDADES DE COOPERACIÓN TÉCNICA	
<p>Fortalecer la coordinación y forjar asociaciones y alianzas estratégicas (cont.)</p>	<p>Facilitar y fortalecer la cooperación horizontal entre los países de la Región para forjar alianzas estratégicas con otros Estados Miembros y con actores públicos y privados que gocen de una reputación mundial en el campo de la salud internacional.^{1,5}</p>	<p>La OPS está examinando sus relaciones externas y funciones de movilización de recursos. La OPS apoya con determinación las posibilidades de cooperación horizontal; un ejemplo reciente de ello es la Segunda Reunión Sudamericana sobre Cooperación Internacional en Materia de Salud (de las oficinas de relaciones internacionales de los ministerios de salud de todos los países andinos). Por medio de mecanismos múltiples, incluido un sitio de Sharepoint que contiene una base de datos de CTP, la OPS señala los asuntos y da a conocer información que facilita la cooperación sobre los diversos recursos sanitarios.</p> <p>El Grupo de Trabajo del Comité Ejecutivo sobre la Racionalización de los Mecanismos de Gobernanza remitió el asunto de las relaciones con la sociedad civil al Comité Ejecutivo para su consideración posterior. Por recomendación del Grupo de Trabajo sobre la Racionalización de los Mecanismos de Gobernanza de la OPS, el Comité Ejecutivo decidió asignar al recientemente creado Subcomité de Programas, Presupuesto y Administración la tarea de fortalecer las relaciones con las ONG, evaluar las aplicaciones y contribuciones de las ONG y vincular las relaciones con las ONG al proceso del programa de la Organización.</p> <p>La OPS ha ejecutado con éxito la movilización de los recursos financieros voluntarios aportados por: ASDI, US\$ 6 millones durante 3 años; ADI, US\$ 13,2 millones por tres años más \$1,3 millones prometidos para la influenza pandémica durante un año; España, US\$ 6 millones por 3 años; y Canadá, CAN\$ 18 millones por 4 años, para apoyar las áreas regionales de trabajo, incluido el fortalecimiento de la capacidad de organización de actividades de la iniciativa Hacer Retroceder la Malaria.</p> <p>Se firmaron nuevos acuerdos de cooperación con el Consejo de Salud de Madrid, el Instituto Iberoamericano de Seguridad Social y la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo.</p>

Se refiere a las recomendaciones formuladas o las medidas propuestas por: El Grupo de Trabajo sobre la OPS en el Siglo XXI,¹ el Auditor Externo,² los Servicios de Supervisión Interna,³ la Dependencia Común de Inspección⁴ y la Hoja de Ruta para el Cambio⁵.

ACTUALIZACIÓN SOBRE EL PROCESO DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE LA OSP

TRANSFORMACIÓN INSTITUCIONAL PLAN ESTRATÉGICO 2003-2007	OBJETIVO ESTRATÉGICO 2. FOMENTAR NUEVAS MODALIDADES DE COOPERACIÓN TÉCNICA	
OBJETIVOS	ASUNTOS/MEDIDAS	SITUACIÓN
Fortalecer la coordinación y forjar asociaciones y alianzas estratégicas, (cont.)	Establecer políticas y pautas apropiadas para abarcar la gestión de las relaciones con otras organizaciones, ^{1,5} por ejemplo, las normas éticas y el uso del logotipo de la OPS ^{2,5}	Se han formulado pautas para evaluar la idoneidad de las posibles colaboraciones de la Organización con terceros. El recién aprobado Código de Principios Éticos y Conducta de la OPS abarca las relaciones con entidades socias. Los contratos y acuerdos de la OPS son sometidos a un examen institucional para velar por el cumplimiento de las normas y reglamentos, incluidos el uso y control adecuados del logotipo de la OPS por sus socios.
	Establecer normas de convenio para definir la relación, las funciones y responsabilidades de las partes en los casos individuales. ^{2,5}	Se apoyará la posible colaboración con terceros mediante acuerdos para velar por que los fondos recibidos por la OPS sean administrados adecuadamente.
Mejorar la adquisición y utilización de los recursos financieros y las inversiones	Formular y mantener pautas y principios para su plan estratégico a largo plazo encaminados a la movilización de recursos y definir claramente la función con los socios. ^{4,5}	La OPS presentó al SPP40 (marzo de 2006) un análisis de la capacidad y las prácticas de movilización de recursos.
	Fortalecer la capacidad de los Estados Miembros para aumentar su capacidad de movilizar recursos adicionales al suministrarles información sobre las nuevas modalidades de cooperación financiera, las oportunidades financieras de salud e intervenciones que respondan a las necesidades regionales y subregionales. ¹	La OPS patrocinará un taller centroamericano para crear capacidad nacional en materia de relaciones externas y movilización de recursos. Se contó con la colaboración de diversas oficinas de relaciones internacionales de los ministerios de salud de la Región y las contrapartes en los ministerios de relaciones exteriores. Para el cuarto trimestre de 2006, la OPS aumentará su difusión de esta información en los países por medio de un boletín y un sitio web.

Se refiere a las recomendaciones formuladas o las medidas propuestas por: ¹El Grupo de Trabajo sobre la OPS en el Siglo XXI, ²el Auditor Externo, ³los Servicios de Supervisión Interna, ⁴la Dependencia Común de Inspección y ⁵la Hoja de Ruta para el Cambio.

ACTUALIZACIÓN SOBRE EL PROCESO DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE LA OPS

TRANSFORMACIÓN INSTITUCIONAL PLAN ESTRATÉGICO 2003-2007	OBJETIVO ESTRATÉGICO 3. CONVERTIRSE EN UN FORO REGIONAL PARA LA SALUD EN LAS AMÉRICAS	
OBJETIVOS	ASUNTOS/MEDIDAS	SITUACIÓN
Facilitar el diálogo encaminado al establecimiento de políticas sanitarias y planes activos nacionales, regionales y mundiales	Facilitar la creación de sitios virtuales para la colaboración como líder regional o mundial en las actividades con socios externos. ^{1,5}	La OPS mantiene sitios de Sharepoint pertinentes con socios externos, por ejemplo, el Análisis de Salud y Sistemas de Información Sanitaria, los Objetivos de Desarrollo del Milenio, el Grupo de Estudio de la Influenza Pandémica, el Comité Consultivo Técnico sobre el VIH y las ITS, las Redes iberoamericanas sobre las Normas de Prácticas Clínicas, el Comité Ejecutivo, el Consejo Ejecutivo de la OMS, etc.
Crear una plataforma para lograr consenso entre los diversos actores e instituciones clave para mejorar los conocimientos y las actividades en materia de salud pública en la Región para complementar la tradicional gobernanza y formulación de políticas de la OPS	<p>Estimular y fomentar debates que apoyen las innovaciones en ciencia, tecnología, investigación, insumos estratégicos e información para permitir la formulación de políticas nacionales.^{1,5}</p> <p>Establecer relaciones con universidades de la Región a fin de perfeccionar y mantener la pericia necesaria para afrontar los próximos desafíos que se presenten en el campo de la salud pública^{1,5}</p>	<p>El Foro Regional para la Salud Pública (Iniciativa de la Hoja de Ruta) está elaborando plataformas para la creación de redes científicas de colaboración con el fin de llegar a las mejores instituciones y expertos académicos, la sociedad civil y científicos en las Américas y de este modo transformar las actividades relacionadas con el conocimiento en materia de salud pública en políticas y programas sanitarios más equitativos y eficaces. Las instituciones de salud pública de Argentina, Brasil, Chile, Colombia y los Estados Unidos están creando foros nacionales que se vincularán con el Foro Regional de la OPS para la Salud Pública.</p> <p>La capacitación en materia de gestión de los conocimientos y el fomento de comunidades de práctica transfuncionales en toda la OPS y con los socios mejorarán enormemente el intercambio y aprendizaje entre los colegas de diversas profesiones.</p> <p>La necesidad de un mejor mecanismo para la difusión de los conocimientos en el campo de la salud pública generó la propuesta de crear una Red Iberoamericana para la Investigación y la Educación en Materia de Salud Pública, uniendo esfuerzos con escuelas europeas y panamericanas con el propósito de mejorar la calidad y la trascendencia de la investigación en este campo. Se ha propuesto esta Red en agosto de 2006 como un agregado a las actividades de la actual ALAESP (Asociación Latinoamericana de Escuelas de Salud Pública), aprovechando las redes de investigación existentes en los países.</p>

Se refiere a las recomendaciones formuladas o las medidas propuestas por: El Grupo de Trabajo sobre la OPS en el Siglo XXI,¹ el Auditor Externo,² los Servicios de Supervisión Interna,³ la Dependencia Común de Inspección⁴ y la Hoja de Ruta para el Cambio⁵.

ACTUALIZACIÓN SOBRE EL PROCESO DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE LA OSP

TRANSFORMACIÓN INSTITUCIONAL PLAN ESTRATÉGICO 2003-2007	OBJETIVO ESTRATÉGICO 3. CONVERTIRSE EN UN FORO REGIONAL PARA LA SALUD EN LAS AMÉRICAS	
OBJETIVOS	ASUNTOS/MEDIDAS	SITUACIÓN
<p>Reorientar el Modelo Estratégico del Campus Virtual de Salud Pública para mejorar la formación en el servicio y de ese modo influir favorablemente en el desempeño e incidir sobre el perfeccionamiento de las competencias</p>	<p>Redefinir el modelo estratégico del Campus Virtual de Salud Pública como foro regional y espacio virtual para la formación de recursos humanos en salud pública en la Región. ^{1,5}</p>	<p>El Campus Virtual en Salud Pública ha concluido su fase piloto (período comprendido entre 2003 y 2005). Se señalaron más de 80 mentores para la educación a distancia; se está proporcionando capacitación a 250 trabajadores en los temas prioritarios de salud pública. Se ha finalizado la evaluación de esta fase piloto. El resultado es una reorientación del modelo estratégico, con un enfoque de red abierta descentralizada. Actualmente participan en la nueva concepción del Campus instituciones de seis países con la asistencia técnica de INFOMED. En la segunda fase, en 2006-2007, se busca lograr la participación de 20 instituciones. El apoyo habrá de servir de un punto de contacto entre el Campus Virtual de Salud Pública y el Sistema de Bibliotecas Virtuales de Salud (impulsado por BIREME) y la política de la OPS de gestión de la información y los conocimientos.</p>

Se refiere a las recomendaciones formuladas o las medidas propuestas por: ¹El Grupo de Trabajo sobre la OPS en el Siglo XXI, ²el Auditor Externo, ³los Servicios de Supervisión Interna, ⁴la Dependencia Común de Inspección y ⁵la Hoja de Ruta para el Cambio.

ACTUALIZACIÓN SOBRE EL PROCESO DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE LA OSP

TRANSFORMACIÓN INSTITUCIONAL PLAN ESTRATÉGICO 2003-2007	OBJETIVO ESTRATÉGICO 4. CONVERTIRSE EN UNA ORGANIZACIÓN DE APRENDIZAJE BASADA EN EL CONOCIMIENTO	
OBJETIVOS	TEMAS/ACCIONES	SITUACIÓN
<p>Interconectar y compartir conocimientos dentro de la Organización y entre esta y sus miembros</p>	<p>Reducir la brecha entre la generación del conocimiento y la aplicación de este por parte de las instancias decisorias.^{1,5}</p> <p>Apoyar la producción, el procesamiento y la difusión de la información para velar por que su calidad sea elevada y los países y bloques subregionales tengan acceso a ella, como un paso dirigido a ayudar a los países a formular políticas para abordar medidas sanitarias.^{1,5}</p>	<p>La ECP incluye la gestión de la información y de los conocimientos como parte de la agenda estratégica básica. Actualmente se está trabajando activamente en la creación de un sitio de intercambio de información por Internet que se utilizará con los países y entre ellos. Además, se están sometiendo a un examen formal la política y la estrategia de la Organización para la difusión de la información, considerando los medios para que los Estados Miembros participen más activamente en la recopilación y utilización de la información de salud pública.</p> <p>Para fines de octubre de 2006, una iniciativa en curso habrá logrado una mejor integración del sitio web de la OPS con otros sitios y herramientas en línea vinculadas con la salud pública.</p>
	<p>Crear mecanismos, conocidos como “prácticas óptimas”, que ayuden a los Estados Miembros a determinar, establecer, aprovechar y exportar sus experiencias, capacidades y puntos fuertes^{1,5}</p>	<p>Mediante las actividades de ECP, la OPS formula recomendaciones relacionadas con las prácticas óptimas y las enseñanzas extraídas, tanto sobre temas técnicos concretos como sobre modalidades de cooperación técnica. Además, se está concibiendo un sistema de "enseñanzas extraídas y prácticas eficaces" para la OPS y sus socios, que se prevé implantar en el cuarto trimestre de 2006.</p> <p>La capacitación en gestión de los conocimientos y el fomento de las comunidades de práctica transfuncionales en toda la OPS y con sus socios mejorarán enormemente el intercambio y aprendizaje entre colegas de diversas profesiones.</p>
	<p>Crear espacios virtuales de trabajo para la colaboración. Se determinó que Sharepoint es la plataforma idónea para apoyar a los equipos de toda la Organización, lograr una colaboración más eficaz en la preparación de documentos, así como la unificación de información y el intercambio de conocimientos entre grupos de personas, incluidos los socios externos.^{1,5}</p>	<p>Se crearon 41 espacios o sitios para la participación en colaboración; hasta ahora, en cada uno se han creado de 3 a 50 subsitios, y se ha formado un equipo interfuncional integrado por personal de las Áreas de Servicios de Tecnología de la Información (ITS) e Información y Gestión del Conocimiento (IKM) y expertos externos. En promedio, más de 300 funcionarios y socios colaboran en estos sitios cada semana; en conjunto, los sitios son consultados en promedio más de 2 000 veces a la semana.</p> <p>IKM ha mantenido por lo menos 11 sitios de Sharepoint como líder regional o mundial para las actividades con los socios externos.</p>

Se refiere a las recomendaciones formuladas o las medidas propuestas por: El Grupo de Trabajo sobre la OPS en el Siglo XXI,¹ el Auditor Externo,² los Servicios de Supervisión Interna,³ la Dependencia Común de Inspección⁴ y la Hoja de Ruta para el Cambio⁵.

ACTUALIZACIÓN SOBRE EL PROCESO DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE LA OSP

TRANSFORMACIÓN INSTITUCIONAL PLAN ESTRATÉGICO 2003-2007	OBJETIVO ESTRATÉGICO 5. MEJORAR NUESTRAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN	
OBJETIVOS	TEMAS/ACCIONES	SITUACIÓN
Sincronizarse con el marco de la OMS para la gestión orientada a la consecución de resultados, a fin de mejorar la planificación, ejecución y supervisión de la estrategia general de la OPS	Centrar la gestión de los programas de país en el Programa General de Trabajo de la OMS, los objetivos nacionales y las metas mundiales. Sincronizar las estrategias con las de la OMS para mejorar la relación entre ambas organizaciones y crear oportunidades para fomentar la salud en la Región. ¹	<p>La sincronización con la OMS se ha realizado y seguirá realizándose a nivel estratégico. Están utilizándose las herramientas de la OMS para Hacer Retroceder la Malaria y continúa la participación en sus procesos de planificación.</p> <p>Los exámenes del BPB 2004-2005 y del BPB 2006-2007 consideraron los objetivos nacionales y las metas mundiales, así como el grado en que los programas técnicos los abordaban. Las visitas de seguimiento a algunos países efectuadas por los analistas de los programas de país también brindaron oportunidades para vigilar la puesta en práctica y la eficacia de los programas técnicos relacionados con los objetivos mundiales y nacionales.</p> <p>AMRO participa activamente en la Red de la Unidad de Apoyo a los Países para lograr el intercambio de las enseñanzas extraídas y mejorar la coherencia entre las Regiones de la OMS con respecto a los programas de país y la presencia en los países.</p>
	Revisar los ciclos de planificación estratégica y operativa, así como los instrumentos de apoyo. Armonizar los objetivos con las metas institucionales; velar por que se elaboren planes para los niveles regional y subregional y específicos para los países. ⁴	Basado en la nueva Agenda de Salud para las Américas 2008-2017 que están elaborando los Estados Miembros, el Plan Estratégico 2008-2012 revisado y el Presupuesto por Programas 2008-2009 incorporarán importantes modificaciones al proceso de planificación. La integración, la participación y la rendición de cuentas son los temas clave de estos instrumentos revisados de planificación, que serán presentados a los Cuerpos Directivos en el 2007. Los planes de trabajo a nivel de unidad y país (BPB) son también una parte integrante de este nuevo proceso.
	Definir criterios claros para agrupar las Áreas de Trabajo en categorías de asignación y las unidades orgánicas responsables de la ejecución. ⁴	Finalizado. Es de hacer notar que dejarán de utilizarse las áreas de trabajo después del bienio 2006-2007.
	Fortalecer la evaluación y supervisión. Conseguir que los resultados y las enseñanzas extraídas de la evaluación se incorporen al proceso de planificación, programación y presupuesto. ⁴	<p>La Unidad de Servicios de Supervisión Interna (IOS) ha sido ampliada para que abarque funciones de auditoría, investigación y evaluación. La OPS ha convocado a concurso para ocupar el cargo de Oficial de Evaluación. Actualmente se está preparando con la OMS la definición de líneas supervisoras para los otros dos cargos.</p> <p>La Unidad de Apoyo a los Países contribuyó al seguimiento de los resultados de la evaluación y a destacar las enseñanzas extraídas mediante lo siguiente: visitas de seguimiento a las oficinas de país, examen del BPB (incluidas autoevaluaciones de los programas de país por los equipos de los países) y comunicación, apoyo y retroalimentación constantes a las oficinas de país.</p> <p>Los ejemplos anteriores ilustran el compromiso continuo de la OPS con la aplicación de los principios de la gestión orientada a la consecución de resultados y los enfoques encaminados a lograr la eficiencia, el aprendizaje y la responsabilidad en la gestión.</p>

Se refiere a las recomendaciones formuladas o las medidas propuestas por: ¹El Grupo de Trabajo sobre la OPS en el Siglo XXI, ²el Auditor Externo, ³los Servicios de Supervisión Interna, ⁴la Dependencia Común de Inspección y ⁵la Hoja de Ruta para el Cambio.

ACTUALIZACIÓN SOBRE EL PROCESO DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE LA OPS

TRANSFORMACIÓN INSTITUCIONAL PLAN ESTRATÉGICO 2003-2007	OBJETIVO ESTRATÉGICO 5. MEJORAR NUESTRAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN	
OBJETIVOS	ASUNTOS/MEDIDAS	SITUACIÓN
<p>Mejorar la rendición de cuentas, la transparencia y la gobernanza</p>	<p>Trabajar con los Cuerpos Directivos para definir la función de sus comités, responsables de evaluar la productividad, la calidad del servicio, la eficiencia y eficacia en función de los costos, así como establecer criterios para determinar la repercusión, los resultados y el éxito de los programas, además de la revisión de los gastos.¹</p>	<p>Conforme a las recomendaciones del Grupo de Trabajo sobre Racionalización de los Mecanismos de Gobernanza de la OPS, y teniendo en cuenta la necesidad de que el Subcomité de Planificación y Programación (SPP) se convierta en un mecanismo para el examen y retroalimentación sobre la planificación y el presupuesto por programas, la formulación de políticas, la evaluación del desempeño, las evaluaciones y las actividades de supervisión, el Comité Ejecutivo decidió abolir el SPP y establecer el Subcomité de e Programas, Presupuesto y Administración.</p> <p>El Comité Ejecutivo, reconociendo que el Subcomité sobre la Mujer, la Salud y el Desarrollo, en existencia desde 1981, ha desempeñado una función decisiva al encabezar cambios clave de las políticas encaminados a lograr la igualdad de género en la salud, decidió disolver el Subcomité.</p>
	<p>Con suficiente antelación a las sesiones de los Cuerpos Directivos, distribuir por medio del sitio web todos los documentos relacionados con los puntos del orden del día para que los usuarios dentro y fuera de la Organización puedan consultarlos rápida y fácilmente, en conformidad con el reglamento.¹</p>	<p>Se distribuyeron resúmenes de los documentos concernientes a los puntos del orden del día propuestos por los Estados Miembros para el Comité Ejecutivo; estos documentos fueron analizados con los Estados Miembros proponentes, por ejemplo, en relación con los indígenas, la salud bucodental y la discapacidad.</p>
	<p>Revisar el mandato del Auditor Externo, de acuerdo con la práctica de otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas⁴</p>	<p>Este punto será presentado al Consejo Directivo para su aprobación en septiembre de 2006 y se solicitará la presentación de candidaturas para el cargo del Auditor Externo.</p>
	<p>Desarrollar un marco conceptual institucional de la iniciativa Hacer Retroceder la Malaria. Elaborar un sistema de delegación de autoridad que proponga una división clara de las responsabilidades de los actores involucrados en la ejecución de la iniciativa (Estados de Miembros, Secretaría de OPS y cuerpos de supervisión internos y externos)⁴</p>	<p>Actualmente, la Organización elabora su marco de gestión y hoja de ruta para Hacer Retroceder la Malaria, incluida la delegación de autoridad, y determina las funciones y responsabilidades de todos los actores que participan en el programa de esa iniciativa de la OPS. Esta actividad se vincula con la recientemente creada Unidad de Desarrollo Institucional. Para fortalecer el proceso, se movilizan fondos provenientes de la Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional (CIDA).</p>
	<p>En las oficinas de país, mejorar el cumplimiento de los controles de las contrataciones, transacciones de contabilidad, inventario, división adecuada de las responsabilidades para los principales sistemas de computación y el almacenamiento de copias de seguridad en otro lugar.³</p>	<p>El cumplimiento es examinado periódicamente, o de inmediato en el caso de que se presente algún problema, para velar por que se respeten las reglas y el reglamento. Las conciliaciones bancarias se examinan periódicamente. Se hacen cumplir estrictamente los niveles de autoridad y la presentación de cotizaciones y recomendaciones a los comités de adquisiciones y compras. Actualmente es la política de la OPS el almacenamiento en otro lugar para todos los sitios de la OPS.</p>

Se refiere a las recomendaciones formuladas o las medidas propuestas por: El Grupo de Trabajo sobre la OPS en el Siglo XXI,¹ el Auditor Externo,² los Servicios de Supervisión Interna,³ la Dependencia Común de Inspección⁴ y la Hoja de Ruta para el Cambio⁵.

ACTUALIZACIÓN SOBRE EL PROCESO DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE LA OSP

TRANSFORMACIÓN INSTITUCIONAL PLAN ESTRATÉGICO 2003-2007	OBJETIVO ESTRATÉGICO 5. MEJORAR NUESTRAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN.	
OBJETIVOS	ASUNTOS/MEDIDAS	SITUACIÓN
Mejorar la rendición de cuentas, la transparencia y la gobernanza <i>(cont.)</i>	<p>Fortalecer la rendición de cuentas individual y corporativa.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elaborar un marco de los principios éticos que deben regir las transacciones de la Organización y la orientación del personal.^{2,5} - Establecer procedimientos claros y transparentes para investigar supuestos incumplimientos del Código o falta de declaración de conflictos de interés.^{2,5} - Proporcionar informes periódicos de la auditoría interna al Comité Ejecutivo. - Fortalecer la comunicación interna para apoyar la colaboración entre los equipos así como la libre circulación de información entre los miembros del personal.⁵ 	<p>La OPS redactó y adoptó un Código de Principios Éticos y Conducta que aborda específicamente el comportamiento del personal y la confirmación de entendimiento y cumplimiento, incluida la declaración de intereses, según corresponda. Además, en octubre de 2005 se seleccionó al mediador y se creó el puesto de Oficial de Ética, para el cual también se ha hecho la designación correspondiente; actualmente se está elaborando un sistema para la gestión de conflictos a fin de abordar procedimientos relacionados. En el otoño de 2006, toda la Organización tendrá acceso a un curso interactivo en línea, que será obligatorio y estará basado en el Código de Conducta de la OPS.</p> <p>Mediante la Resolución CD46.R2, se solicitó que el Departamento de Servicios de Supervisión Interna de la OMS presentara un informe anual al Comité Ejecutivo.</p> <p>A partir de los comentarios del Comité Ejecutivo, el Equipo de Estrategia de Comunicación Interna (Iniciativa de la Hoja de Ruta) está trabajando para finalizar la secuencia y organización de los proyectos propuestos. La Unidad de Desarrollo Institucional liderará la ejecución con un equipo de colaboración durante el último trimestre de 2006.</p>
Adoptar medidas para mejorar la eficiencia	<p>Formular una planificación estratégica eficaz de la tecnología de la información.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Finalizar la estrategia de tecnología de la información y ponerla en práctica con el financiamiento asignado. Dar prioridad a la tarea de automatizar aún más los procesos de trabajo y de toma de decisiones para aumentar la eficiencia.⁴ - Examinar periódicamente el avance logrado en la ejecución de la estrategia de gestión de la información y el conocimiento en toda la Organización.^{4,5} - Incluir las metas y los incentivos y recompensas relacionados para el intercambio de conocimientos en el sistema de planificación y valuación del desempeño individual.^{4,5} <p>Mejorar la seguridad de la tecnología de la información.</p> <p>Se estableció el programa de seguridad de la tecnología de la información y se han difundido y aplicado las políticas resultantes.¹</p>	<p>La estrategia de tecnología de la información se finalizó en 2005. Se está estableciendo el Consejo de Gobernanza de la tecnología de la información y la gestión del conocimiento para asignar prioridades y dar seguimiento al progreso de las iniciativas relacionadas con la tecnología de la información y la gestión del conocimiento, así como ayudar a movilizar recursos para tales actividades</p> <p>La estrategia de tecnología de la información (IT) y la gestión del conocimiento (KM) serán sometidas conjuntamente a un ejercicio de evaluación estratégica y alineación de los recursos (SARA) para lograr una mayor claridad en las funciones y las responsabilidades.</p> <p>En octubre de 2005, la OPS contrató un Oficial de Seguridad de la Información. Se ha emitido la primera de varias políticas de seguridad que se están elaborando.</p>

Se refiere a las recomendaciones formuladas o las medidas propuestas por: ¹El Grupo de Trabajo sobre la OPS en el Siglo XXI, ²el Auditor Externo, ³los Servicios de Supervisión Interna, ⁴la Dependencia Común de Inspección y ⁵la Hoja de Ruta para el Cambio.

ACTUALIZACIÓN SOBRE EL PROCESO DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE LA OSP

<p align="center">TRANSFORMACIÓN INSTITUCIONAL PLAN ESTRATÉGICO 2003-2007</p>	<p align="center">OBJETIVO ESTRATÉGICO 5. MEJORAR NUESTRAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN.</p>	
<p>Administrar eficazmente los recursos humanos en toda la Organización</p>	<p>Mejorar las competencias de liderazgo y gestión de los supervisores, en particular para las actividades de desarrollo y aprendizaje del personal, así como para la planificación estratégica, la gestión de los conocimientos, la formación de redes y la creación de alianzas, el liderazgo de equipos, la evaluación del desempeño y la gestión de proyectos.^{1,5}</p>	<p>Se ha implantado en la OPS un plan de aprendizaje para satisfacer las necesidades de aprendizaje identificadas. Se exige a cada oficina que prepare y ejecute un plan de aprendizaje anual para mejorar las aptitudes y competencias de su personal. Todos los gerentes de los niveles nacional y regional participaron en el Programa de Liderazgo Mundial. Además, la Unidad de Apoyo a los Países elaboró y guió las directrices para la formulación de los planes de desarrollo de las Oficinas de País, basados en la ECP. IKM está ejecutando un programa de capacitación y concientización en materia de gestión de los conocimientos (a lo largo de 2006), al cual tendrán acceso más de 400 funcionarios de toda la Región.</p>
	<p>Mejorar la armonización entre los perfiles de recursos humanos y las necesidades programáticas y el ambiente de trabajo en las oficinas de país¹</p>	<p>En 2006, la Organización llevará a cabo la reestructuración de las actividades que se realizan en las oficinas de país para procurar que las competencias del personal sean compatibles con los requisitos técnicos y las necesidades sanitarias del país anfitrión. Además, CSU analiza, coordina y participa sistemáticamente en la reestructuración basada en las necesidades enunciadas en la ECP.</p> <p>Se ha emprendido la actualización de las competencias básicas de la OPS, en la cual se abordarán las competencias requeridas a nivel de país para el personal con contratos fijos y temporales. La oficina del programa regional en Barbados está ensayando la nueva estrategia de la Organización basada en las competencias para armonizar las competencias del personal con las necesidades programáticas. Se usará el mismo modelo y metodología de las competencias en toda la OPS mediante la aplicación del SARA.</p>
	<p>Fortalecer las oficinas de país con expertos en negociación y movilización de recursos para prestar apoyo directo en la asistencia técnica a los países¹</p>	<p>Las oficinas de país en los países prioritarios se han fortalecido con oficiales del programa. Las funciones de estos funcionarios nuevos incluyen el apoyo al desarrollo sanitario nacional mediante negociaciones con otros sectores y la movilización de recursos, así como la coordinación de los donantes.</p>
	<p>Mejorar el sistema de gestión del desempeño^{1,4,5}</p>	<p>La Unidad de Gestión de Recursos Humanos está realizando un examen integral del sistema de gestión del desempeño de los recursos humanos para determinar las mejoras que se deben realizar. El examen incluirá un análisis de los diversos procesos de evaluación, que abarcarán una evaluación del desempeño de 360 grados.</p> <p>Se ha automatizado el sistema de Evaluación del Desempeño y se ha capacitado en su uso a todo el personal basado en Washington. Se habrá implantado el uso del software en las oficinas de país para finales de 2006. Este sistema permitirá a la administración vigilar el cumplimiento de la política de realizar evaluaciones del desempeño semestrales y anuales.</p>

Se refiere a las recomendaciones formuladas o las medidas propuestas por: El Grupo de Trabajo sobre la OPS en el Siglo XXI,¹ el Auditor Externo,² los Servicios de Supervisión Interna,³ la Dependencia Común de Inspección⁴ y la Hoja de Ruta para el Cambio⁵.

ACTUALIZACIÓN SOBRE EL PROCESO DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE LA OSP

TRANSFORMACIÓN INSTITUCIONAL PLAN ESTRATÉGICO 2003-2007	ESTRATÉGICO OBJETIVO 5. MEJORAR NUESTRAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN	
OBJETIVOS	ASUNTOS/MEDIDAS	SITUACIÓN
Administrar eficazmente los recursos humanos en toda la Organización (cont.)	<p>Mejorar los procesos de reclutamiento y contratación</p> <ul style="list-style-type: none"> - Examinar los procesos de reclutamiento y desarrollo del personal. ^{4,5} - Aplicar las mismas normas y consideraciones a los nombramientos internos que a la contratación y colocación externas. ² - Contratar a todos los consultores y profesionales a corto plazo con base en un concurso abierto, excepto en circunstancias excepcionales. Mantener una lista actualizada de consultores a corto plazo acreditados y otros profesionales temporeros con base en normas claras para evaluar su pericia, competencias e idoneidad para el empleo. ^{2,5} - Concebir un proceso transparente más formal para la selección de los candidatos a los puestos superiores principales en la Organización. ¹ 	<p>En 2006 se prevé realizar varios exámenes en toda la Organización, como la clasificación y distribución equitativa del personal de servicios generales. El área de gestión de recursos humanos aplica descripciones de los puestos basadas en las competencias, entrevistas, evaluaciones del desempeño y planes de desarrollo; también está explorando la implantación de descripciones "genéricas" de los puestos de trabajo para posiciones similares.</p> <p>Las mismas normas son válidas para los candidatos internos y externos. Cualquier cambio futuro en los procedimientos actuales de selección y contratación para el personal con nombramientos de plazo fijo se aplicará por igual a los candidatos internos y externos.</p> <p>La Organización ha firmado un contrato para la elaboración de una base de datos automatizada.</p> <p>Se ha redactado un nuevo documento de política para solicitar procesos de contratación competitiva para los consultores a corto plazo y otros profesionales a corto plazo, excepto en el caso de asignaciones de corta duración y situaciones de emergencia.</p> <p>El Grupo de Trabajo sobre la Racionalización de los Mecanismos de Gobernanza se ha centrado en la falta de descripciones de los puestos, atribuciones y requisitos mínimos explícitos para los puestos superiores (DD, AD, AM) y está colaborando con la Oficina para obtener más información.</p>
	<p>Aumentar la rotación, la descentralización y el movimiento interinstitucional del personal.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Descentralizar a los técnicos y los recursos de la Sede a los países para fortalecer el desempeño de las oficinas de país, mejorar el uso de los recursos de la OPS en los países y formular un método estratégico para la cooperación de la OPS con los países. ^{1,5} - Formular un método estratégico coherente para el proceso de descentralización actual, de acuerdo con las reformas propuestas por el Secretario General de Naciones Unidas. ⁴ - Establecer procesos y sistemas formales y transparentes para la transferencia, el intercambio o la contratación de técnicos nacionales para realizar actividades de cooperación. ^{1,5} 	<p>Se descentralizaron 19 puestos de Washington, D.C., que fueron trasladados a países con responsabilidades regionales (2003-2006). Se crearon a nivel de país otros puestos regionales, subregionales o entre países (2003-2006). En concordancia con la Estrategia para el Futuro de los Centros Panamericanos, aprobada por Resolución CD46.R6, se aplicó la metodología de ECP para definir un programa estratégico con los países.</p> <p>Se está elaborando el paquete de gestión que incluye la asignación de recursos humanos (las repercusiones para el presupuesto por programas, así como la supervisión y la evaluación).</p> <p>El sistema de localizador de pericia adjudicado recientemente mejorará la localización de expertos y la transparencia del proceso de contratación, al mismo tiempo que igualará las posibilidades de los candidatos de todos los países. Se prevé que el sistema esté en funcionamiento en septiembre de 2006.</p>

Se refiere a las recomendaciones formuladas o las medidas propuestas por: ¹El Grupo de Trabajo sobre la OPS en el Siglo XXI, ²el Auditor Externo, ³los Servicios de Supervisión Interna, ⁴la Dependencia Común de Inspección y ⁵la Hoja de Ruta para el Cambio.

ACTUALIZACIÓN SOBRE EL PROCESO DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE LA OSP

TRANSFORMACIÓN INSTITUCIONAL PLAN ESTRATÉGICO 2003-2007	ESTRATÉGICO OBJETIVO 5. MEJORAR NUESTRAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN	
OBJETIVOS	ASUNTOS/MEDIDAS	SITUACIÓN
<p>Administrar eficazmente los recursos humanos en toda la Organización, <i>(cont.)</i></p>	<p>Establecer y difundir normas y procedimientos claros para abordar las quejas e imputaciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formular y difundir normas y procedimientos claros para abordar las quejas e imputaciones.^{2,5} - Establecer una política clara para determinar las circunstancias en las cuales se deben investigar quejas y quienes intervendrán. Diseñar protocolos claros para la metodología usada en la investigación y la notificación del resultado.^{2,5} - Proporcionar acceso a una línea telefónica de asistencia urgente confidencial para exponer las inquietudes en caso de que las inquietudes del personal no puedan resolverse a través del gerente o el supervisor.^{2,5} 	<p>Se formó el Equipo para la normas de rendición de cuentas y transparencia (Iniciativa de la Hoja de Ruta) a fin de efectuar mejoras de gobernanza. Actualmente se elabora el Sistema de Gestión de la Integridad y los Conflictos, el cual incluirá un mapa y una descripción claros de las múltiples opciones a disposición del personal, incluidas las responsabilidades, horarios, procedimientos específicos, directrices para la investigación y notificación del resultado. El sistema incluirá recursos formales e informales, incluidos el acceso a gerentes y supervisores, un Oficial de Ética, una línea telefónica de asistencia urgente, un mediador, la Asociación del Personal, mecanismos para la presentación de quejas y apelaciones, y otros de recursos humanos, jurídicos y auditoría.</p> <p>Se están formulando protocolos y procedimientos específicos para llevar a cabo las investigaciones como parte del Sistema de Gestión de la Integridad y los Conflictos.</p> <p>El Código de Principios Éticos y Conducta garantiza el tratamiento confidencial de la información del personal. Además, la línea telefónica de asistencia confidencial urgente y la independencia del Oficial de Ética han de preservar aún más la confidencialidad y protegerán contra las represalias.</p>

Se refiere a las recomendaciones formuladas o las medidas propuestas por: El Grupo de Trabajo sobre la OPS en el Siglo XXI,¹ el Auditor Externo,² los Servicios de Supervisión Interna,³ la Dependencia Común de Inspección⁴ y la Hoja de Ruta para el Cambio⁵.

Enseñanzas extraídas de la experiencia del último año

25. El fortalecimiento institucional es, en último término, un proceso evolutivo en el cual la Oficina se adapta a la realidad externa y las necesidades de los países. Un cambio institucional de envergadura exige tiempo, requiere de la participación de los interesados directos y es complejo, especialmente en una organización con un legado de más de 100 años, que atiende a muchos países y funciona conforme a mandatos complicados.

26. Los preparativos para hacer frente a la pandemia de gripe aviar brindaron a la Organización la oportunidad de mostrar su liderazgo al lograr la incorporación de este tema de salud pública en la agenda de los gobiernos. Estas acciones permitieron a la OPS colocarse en una posición estratégica para lograr un acuerdo sobre las responsabilidades de los distintos organismos afectados.

27. Las actividades de fortalecimiento institucional y las convergencias resultantes constituyeron una experiencia de aprendizaje y crecimiento para la Organización el año pasado. Seguidamente se pusieron en marcha los procesos participativos y la composición de equipos multifuncionales promovió la participación del personal, la integración y la eliminación de límites artificiales.

28. Los cambios en el Centro Panamericano de Ingeniería Sanitaria y Ciencias del Ambiente (CEPIS) y el Centro Latinoamericano de Perinatología y Desarrollo Humano (CLAP) —así como la disolución del Instituto Panamericano de Protección de Alimentos y Zoonosis (INPPAZ)— se llevaron a cabo de manera transparente y oportuna.

29. En 2005 se realizó un estudio entre los Estados Miembros, los interesados directos y el personal cuyo objetivo consistió en evaluar lo que la comunidad sanitaria internacional espera de la Organización Panamericana de la Salud. Los resultados señalan que es necesario establecer una comunicación mejor y más transparente, acelerar el ritmo del cambio, aumentar la eficiencia y establecer un liderazgo más coherente. Estos resultados también validaron las tendencias de la transformación institucional y las decisiones de política dirigida a lograr una mayor descentralización, una cooperación técnica más focalizada, una atención prioritaria a los grupos más vulnerables y un énfasis en las alianzas intersectoriales e interinstitucionales. La percepción sobre la OPS es la de una organización que desempeña una función decisiva y ocupa una posición única en el mejoramiento de la salud pública, habida cuenta de sus vastos conocimientos técnicos especializados, su conocimiento sólido, su presencia física en los países, la estrecha relación que mantiene con las autoridades sanitarias nacionales y la dedicación de su personal.

30. La experiencia adquirida con el proceso de la Hoja de ruta indica que la OPS es un socio atractivo, entre cuyos puntos fuertes se encuentra la capacidad para convocar a los muchos actores de la comunidad sanitaria internacional. De este proceso también se ha obtenido lo siguiente:

- La validación y continuación de la atención centrada en los países
- La necesidad de desplazar el paradigma del programa regional de un criterio interno a una medida colectiva de los países e interesados directos con el apoyo técnico de la OPS focalizado en las prioridades.
- La importancia de responder continuamente a las expectativas de los accionistas, los interesados directos y el personal, incluido el reconocer y responder a las inquietudes y relaciones éticas.
- La necesidad de perfeccionar las competencias del personal en materia de liderazgo, análisis de la situación sanitaria, planificación, intercambio de conocimiento y movilización de recursos.
- El compromiso de la Gestión Ejecutiva y los Estados Miembros con el proceso de transformación institucional y el compromiso del personal con los valores de la Organización.
- Colaboración horizontal e interdisciplinaria para mejorar los resultados.
- Comunicación en cuanto al proceso, los resultados, la repercusión y los próximos pasos, que se logra mejor al vincular la tecnología de la información con interacciones presenciales.

31. La Reunión Anual de Gerentes de 2005 también fue un hito en el proceso de cambio, ya que permitió a los líderes de los equipos de las iniciativas de la Hoja de ruta compartir y validar sus actividades, así como recibir aportes concretos. La Reunión Anual de Gerentes de 2006 se está planificando de modo que la participación de los gerentes continúe.

32. La Oficina está considerando estas conclusiones, así como el mandato estipulado en la Resolución CD46.R2, los cuales se relacionan con el proceso de fortalecimiento institucional de la OSP y orientarán el cambio institucional.

Hacia el futuro

33. El período 2006-2007 será una época de acción acelerada que se basará en el impulso creado durante 2003-2005 para lograr los compromisos establecidos en los planes estratégicos. La piedra angular del proceso de fortalecimiento será la transición

de las iniciativas internas de la Hoja de ruta a la integración de la ejecución del trabajo y la incorporación cabal de las recomendaciones procedentes de las iniciativas externas.

34. Durante el próximo año se hará hincapié en finalizar estas importantes iniciativas que transformarán la estructura y los mecanismos de prestación de servicios de la Oficina. Los instrumentos y sistemas de gestión implantados en 2004 y principios de 2005 permitirán a la OPS avanzar con confianza y compromiso. A lo largo de todo el proceso se consultará continuamente a los Estados Miembros.

- - -