



ORGANIZACIÓN PANAMERICANA DE LA SALUD  
ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD



## 138.<sup>a</sup> SESIÓN DEL COMITÉ EJECUTIVO

*Washington, D.C., EUA, 19-23 de junio de 2006*

---

*Punto 7.1 del orden del día provisional*

CE138/26 (Esp.)  
24 de mayo 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 .....	5
Enseñanzas extraídas de la experiencia del último año .....	20
Hacia el futuro .....	21

## **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:

<b>Cinco objetivos estratégicos para el cambio institucional</b>	<b>Once proyectos para la transformación (Iniciativas de la Hoja de ruta)</b>
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. Programas 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. Comunicación externa

3. 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.

4. 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.

5. 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.

6. 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). A mediados de 2006 se finalizarán los cambios adicionales que se harán a estos reagrupamientos.

7. 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 financieros y otros sistemas de apoyo) estén bien definidos y claramente alineados con las prioridades estratégicas de la Organización.

8. El Grupo de Estudio del SARA había seleccionado la Oficina de Coordinación de Programas en el Caribe (OCPC) como la unidad piloto para esta actividad. Se ha elaborado un proceso estructurado que abarca capacitación, pasos metodológicos, productos resultantes, supervisión por parte del Área de gestión de los recursos humanos (HRM) y participación de la Asociación de Personal. La formulación de este proceso contó con la participación de miembros de numerosas dependencias de la Sede, Representantes de País, la Asociación de Personal y consultores externos. Se utilizarán los mapas de competencias de la OPS para la evaluación. Para el segmento de clasificación de esta actividad, se empleará la nueva Norma maestra para la descripción de cargos, y la capacitación en esta materia será tarea de HRM. A medida que se ponga en marcha el proyecto de OCPC irán determinándose las unidades de la Sede que se incluirán en el próximo paso.

9. En marzo de 2006, se presentó al 40.º Subcomité de Planificación y Programación un documento sobre el proceso de la GOCR (SPP40/9), en el cual se indica que la Oficina está concibiendo instrumentos tanto para apoyar su transformación institucional como para apoyar la implantación de la GOCR:

- un sistema de gestión orientada a la consecución de resultados para autorizar a los gerentes y orientar al personal, 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
- un sistema de rendición de cuentas para definir el flujo de autoridad, su finalidad y la manera en que los gerentes rinden cuentas y son responsables de ejercitar dicha autoridad
  - una delegación de autoridad modificada en función de los dos sistemas mencionados.

10. En marzo de 2006, el Subcomité de Planificación y Programación respaldó, en su 40.<sup>a</sup> sesión, un método para formular el plan estratégico de la OSP 2008-2012 y una propuesta de programa de acción sanitaria para las Américas 2008-2017 (documento SPP40/3), los cuales se presentan simultáneamente con el presente documento a la 138.<sup>a</sup> sesión del Comité Ejecutivo. El proceso de formulación del Plan estratégico incluirá un análisis de los cambios institucionales, las iniciativas de la Hoja de ruta, así como las iniciativas, informes y programas internos y externos conexos. El Plan estratégico también abordará la solicitud que figura en la Resolución CD46.R2 (46.<sup>o</sup> Consejo Directivo, septiembre de 2005) relativa al proceso de fortalecimiento institucional de la OPS.

### **Transformación institucional: actualización sobre el avance**

11. Los equipos de las iniciativas de la Hoja de ruta están llevando a cabo hitos importantes. Se logró cumplir 21 resultados de un total esperado de 48, y hay varias actividades en marcha para concluir 19 resultados adicionales.
- 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 acciones de ejecución conjunta. 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.
  - Actualmente se trabaja en la conformación del Foro Regional de Salud Pública de las Américas, cuyo marco será la 138.<sup>a</sup> sesión del Comité Ejecutivo.
  - 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 mantienen negociaciones 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).

- 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).
- Las iniciativas de movilización de recursos y los planes regionales de salud pública presentaron propuestas preliminares ante la 40.<sup>a</sup> 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.
- La Gestión Ejecutiva aprobó la Estrategia de comunicación interna. En ella se incluyen varios proyectos integrados a todas las otras iniciativas de la Hoja de ruta y se atienden todos los objetivos estratégicos de la Organización. Esta iniciativa apoyará y motivará a los funcionarios de la OPS para que mejoren el intercambio, la claridad y la transparencia de las comunicaciones.
- La Iniciativa de comunicación externa presentó los resultados de una investigación de mercado que contiene importantes aportes para varias iniciativas y para la toma de decisiones.

12. En todas las iniciativas de la Hoja de ruta se están impulsando las recomendaciones para la ejecución e integración por parte de la Gestión Ejecutiva para fines de 2006.

13. 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.<sup>o</sup> 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**

TRANSFORMACIÓN INSTITUCIONAL PLAN ESTRATÉGICO 2003-2007	<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO 1. RESPONDER MEJOR A LAS NECESIDADES DE LOS PAÍSES</b>	
<b>OBJETIVOS</b>	<b>ASUNTOS/MEDIDAS</b>	<b>SITUACIÓN</b>
<b>Mejorar la cooperación técnica centrada en los países.</b>	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. <sup>1,5</sup>	Se redactó el documento de política operativa institucional sobre la cooperación centrada en los países, y se propusieron 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. Antes de septiembre de 2005 se finalizaron siete ECP; entre septiembre de 2005 y marzo de 2006 se finalizaron o están en proceso de finalizarse siete ECP (una de ellas en múltiples países), y en 2006 se prevé llevar a cabo otras 13.
	Fortalecer las oficinas de país con autoridad financiera y programática adecuadas para responder a las necesidades de los países al aumentar la eficiencia operativa. <sup>1,5</sup>	La OPS está llevando a cabo actividades de reestructuración para alinear las competencias de la fuerza laboral 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. <sup>1,5</sup>	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. <sup>1</sup>	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).
<b>Fortalecer la participación de la OSP en la cooperación técnica con los Estados Miembros y entre ellos.</b>	Mejorar las relaciones con los ministerios de salud, así como con otras instituciones, para promover un enfoque multisectorial para el desarrollo sanitario. <sup>1</sup>	Los programas estratégicos definidos en la ECP incluyen promover un enfoque multisectorial para el desarrollo sanitario nacional. Se organizaron las reuniones interministeriales (salud y agricultura, salud y ambiente y salud, ambiente y trabajo).

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

TRANSFORMACIÓN INSTITUCIONAL PLAN ESTRATÉGICO 2003-2007	OBJETIVO ESTRATÉGICO 1. RESPONDER MEJOR A LAS NECESIDADES DE LOS PAÍSES	
OBJETIVOS	ASUNTOS/MEDIDAS	SITUACIÓN
<b>Fortalecer la participación de la OSP en la cooperación técnica con los Estados Miembros y entre ellos (cont.)</b>	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. <sup>1</sup>	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).
	Fortalecer a la planificación de los sistemas de salud. <sup>1</sup>	<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>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Garantizar el acceso a los medicamentos y suministros esenciales.</li> <li>- Examinar el Fondo Rotatorio del Programa Ampliado de Inmunización para la adquisición de vacunas. <sup>3</sup></li> <li>- 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. <sup>3</sup></li> <li>- 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. <sup>1</sup></li> <li>- Apoyar a los Estados Miembros a cumplir con los acuerdos y las políticas internacionales para garantizar el acceso a los medicamentos y suministros fundamentales de salud. <sup>1</sup></li> <li>- Apoyar la creación de capacidades a escala nacional para generar tecnología y producir y adquirir suministros para: a) garantizar la accesibilidad y b) incorporar y utilizar los servicios pertinentes de tecnología sanitaria. <sup>1</sup></li> <li>-</li> </ul>	<p>La OPS está en la etapa de planificación de una reunión a nivel ministerial de los Estados Miembros del Fondo para formar consenso con respecto a un precio asequible para la introducción de la nueva vacuna antirrotavírica.</p> <p>La OPS está actuando de forma proactiva al prever la introducción en el mercado de nuevas vacunas (a menudo caras) para ayudar a los ministerios de salud a hacer planes presupuestarios pertinentes.</p> <p>Se está considerando la 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 sobre las Buenas Prácticas de Laboratorio, las BPF y el uso racional de medicamentos.</p>

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

TRANSFORMACIÓN INSTITUCIONAL PLAN ESTRATÉGICO 2003-2007	<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO 1. RESPONDER MEJOR A LAS NECESIDADES DE LOS PAÍSES</b>	
<b>OBJETIVOS</b>	<b>ASUNTOS/MEDIDAS</b>	<b>SITUACIÓN</b>
<b>Fortalecer la participación de la OPS en la cooperación técnica con los Estados Miembros y entre ellos (cont.)</b>	<p>Ayudar a los Estados de Miembros a apoyar el aumento de la capacidad sanitaria.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 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. <sup>1</sup></li> </ul>	<p>La ECP y la cooperación técnica entre países (CTP) permiten determinar cuáles son las instituciones por país que pueden convertirse en centros de excelencia y el programa subregional de cooperación técnica considera aquellas instituciones que pueden existir a ese nivel.</p> <p>Se evaluó y redefinió el Campus Virtual (véanse las observaciones en el punto “Convertirse en un Foro Regional de la Salud en las Américas”)</p> <p>El Día Mundial de la Salud 2006 sobre los recursos humanos para la salud.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar programas internacionales de capacitación en materia de salud a nivel de pregrado a objeto de crear capacidad futura en salud internacional. <sup>1</sup></li> <li>- Trabajar con los Estados Miembros para abordar los problemas que supone la migración de los profesionales de la salud para velar por que se disponga de los profesionales de la salud necesarios en cada Estado Miembro y en la Región. <sup>1</sup></li> </ul>	<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 de pregrado y posgrado. Universidades del Canadá, Chile, 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 programa es reconocido como el patrón de referencia para capacitar a los ejecutivos y gerentes de salud de las Américas. El gobierno del Brasil ha proporcionado los fondos para mantener este programa.</p> <p>Las cuestiones relativas a la migración y retención de los profesionales de la salud se están incluyendo en la cooperación técnica con entidades subregionales de salud y también se está haciendo hincapié en la acreditación. 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>
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO 2. FOMENTAR NUEVAS MODALIDADES DE COOPERACIÓN TÉCNICA</b>		
<b>Crear o fortalecer modalidades nuevas de trabajo</b>	<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 que la Oficina coordine y armonice las actividades con varios socios nacionales e internacionales. <sup>1,5</sup></p>	<p>La OPS presentó al SPP el marco conceptual para los Planes Regionales de Salud Pública (SPP40/8). El proceso de ejecución está en curso.</p> <p>En 2005 se aprobaron 23 proyectos de CTP. El sitio web de la CTP para que los usuarios intercambien información contribuye a mejorar los procesos de supervisión y evaluación.</p>

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

TRANSFORMACIÓN INSTITUCIONAL PLAN ESTRATÉGICO 2003-2007	OBJETIVO ESTRATÉGICO 2. FOMENTAR NUEVAS MODALIDADES DE COOPERACIÓN TÉCNICA	
OBJETIVOS	TEMAS/ACCIONES	ESTADO
<b>Crear o fortalecer modalidades nuevas de trabajo (cont.)</b>	Crear y fortalecer modalidades nuevas de trabajo transfuncional mediante grupos de trabajo y grupos de estudio flexibles. <sup>1,5</sup>	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.
	Cooperar en la definición de las necesidades regionales y subregionales en materia de salud, fomentar las intervenciones y bienes públicos regionales económicos y coordinar con otros sectores. <sup>1</sup>	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.
<b>Apoyar el proceso de integración subregional en las Américas</b>	Apoyar a los países para que la salud ocupe el lugar que le corresponde en los planes políticos subregionales y regionales. <sup>1,5</sup>	Se apoyaron reuniones ministeriales subregionales (RESSCAD, MERCOSUR, CARICOM, Organización del Tratado de Cooperación Amazónica, Convenio Hipólito Unánue y COMISCA.
<b>Fortalecer la coordinación y forjar asociaciones y alianzas estratégicas</b>	Mejorar la coordinación de las actividades de la OPS con otros organismos del sistema de las Naciones Unidas y las instituciones financieras internacionales (IFIs). <sup>1,5</sup>	La OPS participa en múltiples actividades interinstitucionales, así como con el BID, el Banco Mundial, la ADI, los CDC, 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 son las actividades de coordinación relacionadas con la gripe aviar.
	Mejorar, fortalecer y aclarar su relación con el sistema interamericano. <sup>1,5</sup>	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.). 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. 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. 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 está organizando un almuerzo especial para junio de este año para los presidentes y primeros ministros de los países de ALC que asistirán a la reunión de examen de alto nivel sobre la infección por el VIH/SIDA que tendrá lugar luego de la UNGASS. También está organizándose un evento técnico paralelo para 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.

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

TRANSFORMACIÓN INSTITUCIONAL PLAN ESTRATÉGICO 2003-2007	OBJETIVO ESTRATÉGICO 2. FOMENTAR NUEVAS MODALIDADES DE COOPERACIÓN TÉCNICA	
OBJETIVOS	ASUNTOS/MEDIDAS	SITUACIÓN
<b>Fortalecer la coordinación y forjar asociaciones y alianzas estratégicas (cont.)</b>	<p>Mejorar, fortalecer y aclarar su relación con el sistema interamericano. <sup>1, 5</sup> (cont.)</p> <p>Trabajar con sus organismos hermanos para simplificar y armonizar los procesos de notificación obligatoria solicitados por los Estados Miembros. <sup>1</sup></p>	<p>Se crearon cuatro redes iberoamericanas de salud (Granada 2005). Dichas redes son 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).</p> <p>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 de nueve países.</p>
	<p>Recopilar y analizar la información y difundirla a los Estados Miembros para determinar las modalidades de Asistencia Oficial para el Desarrollo (AOD) para apoyar las actividades de cooperación técnica. <sup>1</sup></p>	<p>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 y sitio web a más tardar en el cuarto trimestre de 2006.</p>
	<p>Facilitar y fortalecer la cooperación horizontal entre los países de la Región para forjar alianzas estratégicas con otros Estados Miembros y actores públicos y privados que gocen de una reputación mundial en el campo de la salud internacional. <sup>1, 5</sup></p>	<p>La OPS está examinando sus relaciones externas y funciones de movilización de recursos; la subsiguiente reorganización deberá finalizarse en junio de 2006. 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 (oficinas de relaciones internacionales de todos los países andinos).</p> <p>El Grupo de Trabajo del Comité Ejecutivo sobre la Racionalización de los Mecanismos de Gobernanza de la OPS determinó que la relación con las organizaciones de la sociedad civil no estaba dentro de su mandato y remitió el asunto al Comité Ejecutivo para su consideración posterior. La cuestión relacionada con el Comité Permanente sobre las Organizaciones No Gubernamentales se incluye en las atribuciones del Grupo de Trabajo y se tratará en la sesión que tendrá lugar inmediatamente después de la sesión del SPP.</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.</p> <p>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>

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

TRANSFORMACIÓN INSTITUCIONAL PLAN ESTRATÉGICO 2003-2007	<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO 2. FOMENTAR NUEVAS MODALIDADES DE COOPERACIÓN TÉCNICA</b>	
<b>OBJETIVOS</b>	<b>ASUNTOS/MEDIDAS</b>	<b>SITUACIÓN</b>
<b>Fortalecer la coordinación y forjar asociaciones y alianzas estratégicas (cont.)</b>	Establecer políticas y pautas apropiadas para abarcar la gestión de las relaciones con otras organizaciones, <sup>1</sup> por ejemplo, normas éticas y uso del logotipo de la OPS. <sup>2,5</sup>	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 adecuado 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. <sup>2,5</sup>	Se apoyará la posible colaboración con terceros mediante acuerdos para velar por que los fondos recibidos por la OPS sean administrados adecuadamente.
<b>Mejorar la adquisición y utilización de los recursos financieros y las inversiones.</b>	Formular y mantener pautas y principios para su plan estratégico a largo plazo para la movilización de recursos y definir claramente la función con los socios. <sup>4,5</sup>	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 modalidades nuevas de cooperación financieras, oportunidades financieras de salud e intervenciones que respondan a las necesidades regionales y subregionales. <sup>1</sup>	La OPS patrocinará un taller centroamericano para crear capacidad nacional en materia de relaciones externas y movilización de recursos. Esto se beneficiará de la colaboración de las diversas oficinas de relaciones internacionales de los ministerios de salud de la Región y las contrapartes en los ministerios de relaciones exteriores. La OPS aumentará su difusión de esta información en los países a través de un boletín y un sitio web para el cuarto trimestre de 2006.
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO 3. CONVERTIRSE EN UN FORO REGIONAL PARA LA SALUD EN LAS AMÉRICAS</b>		
<b>Facilitar el diálogo encaminado al establecimiento de políticas sanitarias y planes activos nacionales, regionales y mundiales</b>	Facilitar la creación de sitios virtuales para la colaboración como líder regional o mundial para las actividades con socios externos. <sup>1,5</sup>	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 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.
<b>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</b>	Estimular y fomentar los debates que apoyen las innovaciones en ciencia, tecnología, investigación, insumos estratégicos e información para permitir la formulación de políticas nacionales. <sup>1,5</sup>	El Foro Regional para la Salud Pública está elaborando plataformas para la creación de redes científicas de colaboración con el fin de llegar a las mejores instituciones y expertos académicos, de 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. 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.

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

TRANSFORMACIÓN INSTITUCIONAL PLAN ESTRATÉGICO 2003-2007	<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO 3. CONVERTIRSE EN UN FORO REGIONAL PARA LA SALUD EN LAS AMÉRICAS</b>	
<b>OBJETIVOS</b>	<b>TEMAS/ACCIONES</b>	<b>ESTADO</b>
<b>Cree una plataforma para lograr consenso y complementar la tradicional gobernanza y formulación de políticas de la OPS (cont.)</b>	Establecer relaciones con universidades de la Región para perfeccionar y mantener la pericia necesaria para afrontar los próximos desafíos que se presenten en el campo de la salud pública. <sup>1,5</sup>	El Foro Regional para la Salud Pública está elaborando una red de instituciones académicas y expertos en salud pública clave en la Región, al objeto de examinar, debatir y proponer cambios importantes en la difusión de los conocimientos de salud pública para la adopción de medidas eficaces.
<b>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</b>	Redefinir el modelo estratégico del Campus Virtual de Salud Pública como foro regional y espacio virtual para la creación de recursos humanos en salud pública en la Región. <sup>1,5</sup>	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. Se prevé realizar la segunda fase en 2006-2007. El apoyo habrá de servirse 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.
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO 4. CONVERTIRSE EN UNA ORGANIZACIÓN DE APRENDIZAJE BASADA EN EL CONOCIMIENTO</b>		
<b>Interconectar y compartir conocimientos dentro de la Organización y entre esta y sus miembros</b>	<p>Reducir la brecha entre la generación del conocimiento y la aplicación de este por parte de las instancias decisorias. <sup>1,5</sup></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. <sup>1,5</sup></p>	<p>La ECP incluye la gestión de la información y de los conocimientos como parte del programa estratégico básico. Actualmente está trabajándose activamente en la creación de un sitio de intercambio de información por Internet que se utilizará con los países y entre ellos. Además, la política y estrategia de la Organización para la difusión de la información se están sometiendo a un examen formal, considerando los medios para que los Estados Miembros participen más activamente en la recopilación y utilización de la información de salud pública.</p> <p>A mediados de 2006 una iniciativa en curso dará lugar a una mejor integración del sitio web de la OPS con otros sitios y herramientas en línea para la salud pública.</p> <p>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>
	Concebir mecanismos que ayuden a los Estados Miembros a determinar, establecer, aprovechar y exportar sus experiencias, capacidades y puntos fuertes, conocidos como "prácticas óptimas". <sup>1,5</sup>	<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>

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

TRANSFORMACIÓN INSTITUCIONAL PLAN ESTRATÉGICO 2003-2007	OBJETIVO ESTRATÉGICO 4. CONVERTIRSE EN UNA ORGANIZACIÓN DE APRENDIZAJE BASADA EN EL CONOCIMIENTO	
OBJETIVOS	ASUNTOS/MEDIDAS	SITUACIÓN
<b>Interconectar y compartir conocimientos dentro de la Organización y entre esta y sus miembros (cont.)</b>	Crear espacios de trabajo virtuales 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. <sup>1,5</sup>	Se crearon 41 espacios o sitios para la participación en colaboración; hasta ahora, en cada uno se han creado 3 a 50 subsitios, y 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, estos se consultan en promedio más de 2.000 veces a la semana. IKM ha mantenido por lo menos 11 sitios de Sharepoint como líder regional o mundial para las actividades con los socios externos.
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO 5. MEJORAR NUESTRAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN</b>		
<b>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</b>	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 mejorar la salud en la Región. <sup>1</sup>	La sincronización con la OMS se ha realizado y seguirá realizándose a nivel estratégico. Están utilizándose las herramientas de GOCR de la OMS y continúa la participación en sus procesos de planificación.  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 de los analistas de los programas de país a algunos países también brindaron oportunidades para vigilar la puesta en práctica y la eficacia de los programas técnicos para alcanzar los objetivos mundiales y nacionales.  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.
	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, subregional y específicos para los países. <sup>4</sup>	La metodología para la formulación del nuevo Programa de Acción Sanitaria para las Américas y del próximo Plan Estratégico (revisado por el SPP) contiene un proceso que permitirá el logro de este objetivo.
	Definir criterios claros para agrupar las áreas de trabajo en categorías de asignación y las unidades orgánicas responsables de la ejecución. <sup>4</sup>	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. <sup>4</sup>	La Unidad de Servicios de Supervisión Interna (IOS) se ha ampliado para que abarque funciones de auditoría, investigación y evaluación. Actualmente está en marcha la definición de líneas supervisoras con la OMS.  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.

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

TRANSFORMACIÓN INSTITUCIONAL PLAN ESTRATÉGICO 2003-2007	OBJETIVO ESTRATÉGICO 5. MEJORAR NUESTRAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN	
OBJETIVOS	ASUNTOS/MEDIDAS	SITUACIÓN
<b>Mejorar la rendición de cuentas, la transparencia y la gobernanza</b>	<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 del examen de los gastos.<sup>1</sup></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.<sup>1</sup></p> <p>Examine el mandato del Auditor Externo de acuerdo con la práctica de otras organizaciones de sistema de las Naciones Unidas.<sup>4</sup></p> <p>Desarrollar un marco conceptual institucional de GOCR. Elabore un sistema de la delegación de autoridad que propone una división clara de las responsabilidades de los actores involucrados en la ejecución de GOCR (Estados de Miembros, Secretaría de OPS e interno y cuerpos de supervisión externos).<sup>4</sup></p>	<p>Abordada por el Grupo de Trabajo sobre la Racionalización de los Mecanismos de Gobernanza de la OPS.</p> <p>A partir de la próxima sesión del Comité Ejecutivo, los documentos de los puntos del orden del día propuestos por los Estados Miembros se distribuirán primero a estos y después a todos los miembros del Comité.</p> <p>Desde 2000, los documentos se han transmitido electrónicamente a los Estados Miembros. En septiembre de 2005, la Oficina alcanzó la meta de enviar 95% de los documentos antes del plazo indicado en el Reglamento Interno.</p> <p>La Directora presentará este punto al Consejo Directivo para su aprobación en septiembre de 2006 y se solicitará la presentación de candidaturas para el cargo de Auditor Externo.</p> <p>Actualmente, la Organización elabora su marco de gestión, incluida la delegación de autoridad, conjuntamente con la implantación de la gestión orientada a la consecución de resultados; y determina las funciones y responsabilidades de todos los actores que participan en el programa de GOCR DE la OPS. Este esfuerzo se vincula con la recién creada Unidad de Desarrollo Institucional.</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.<sup>3</sup></p>	<p>El cumplimiento se examina 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. Los niveles de autoridad y la presentación de cotizaciones y recomendaciones a los comités de adquisiciones y compras se hacen cumplir estrictamente.</p> <p>Actualmente, la política de la OPS es el almacenamiento en otro lugar para todos los sitios de la OPS.</p>
	<p>Fortalecer la rendición de cuentas individual e institucional.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar un marco de los principios éticos que deben regir las transacciones de la Organización y la orientación del personal.<sup>2,5</sup></li> <li>- Establecer procedimientos claros y transparentes para investigar supuestos incumplimientos del Código o falta de declaración de conflictos de interés.<sup>2,5</sup></li> <li>- Proporcionar informes periódicos de la auditoría interna al Comité Ejecutivo.</li> <li>- Fortalecer la comunicación interna para apoyar la colaboración entre los equipos así como la libre circulación de información entre los miembros del personal.<sup>5</sup></li> </ul>	<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 estableció 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.</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 está trabajando para finalizar la secuencia y organización de los proyectos propuestos. La Unidad de Desarrollo Institucional estará al frente de la ejecución con un equipo colaborativo presentado por áreas clave de la organización durante 2006.</p>

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

TRANSFORMACIÓN INSTITUCIONAL PLAN ESTRATÉGICO 2003-2007	OBJETIVO ESTRATÉGICO 5. MEJORAR NUESTRAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN	
OBJETIVOS	ASUNTOS/MEDIDAS	SITUACIÓN
<b>Adoptar medidas para mejorar la eficiencia</b>	<p>Formular una planificación estratégica eficaz de la tecnología de la información.</p> <p>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.<sup>4</sup></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Examinar periódicamente el avance logrado en la ejecución de la estrategia de gestión de la información y el conocimiento en toda la Organización.<sup>4,5</sup></li> <li>- Incluir las metas y los incentivos y recompensas relacionados para el intercambio de conocimientos en el sistema de planificación y evaluación del desempeño individual.<sup>4,5</sup></li> </ul>	<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 información y la gestión del conocimiento, así como ayudar a movilizar recursos para tales actividades</p>
	<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.<sup>1</sup></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 en curso.</p>
<b>Administrar eficazmente los recursos humanos en toda la Organización.</b>	<p>Mejorar las competencias de liderazgo y gestión de los supervisores, en particular para las actividades de desarrollo del personal y aprendizaje, así como la planificación estratégica, la gestión de los conocimientos, la formación de redes y la creación de alianzas, liderazgo de equipos, evaluación del desempeño y gestión de proyectos.<sup>1,5</sup></p> <p>Mejorar la armonización entre los perfiles de recursos humanos y las necesidades programáticas y el ambiente de trabajo en las oficinas de país.<sup>1</sup></p> <p>Fortalecer las oficinas de país con expertos en negociación y movilización de recursos, prestando apoyo directo en su asistencia técnica a los países.<sup>1</sup></p>	<p>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 formuló 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>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, la cual abordará las competencias requeridas a nivel de país para el personal con contratos fijos y temporales.</p> <p>Las oficinas de país de los países prioritarios se han fortalecido con oficiales de programas. 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>

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

<p>TRANSFORMACIÓN INSTITUCIONAL PLAN ESTRATÉGICO 2003-2007</p>	<p><b>OBJETIVO ESTRATÉGICO 5. MEJORAR NUESTRAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN</b></p>	
<p><b>OBJETIVOS</b></p>	<p><b>ASUNTOS/MEDIDAS</b></p>	<p><b>SITUACIÓN</b></p>
<p><b>Administrar eficazmente los recursos humanos en toda la Organización</b> <i>(cont.)</i></p>	<p>Mejorar el sistema de gestión del desempeño.<sup>1,4,5</sup></p>	<p>La iniciativa de la estrategia de recursos humanos está realizando un examen integral del sistema de gestión del desempeño para evaluar las mejoras que deben realizarse. El examen incluirá un análisis de los diversos procesos de evaluación, incluida una evaluación del desempeño de 360 grados.</p> <p>El sistema de evaluación del desempeño se ha automatizado y se está sometiendo a pruebas; se prevé finalizar la implantación en 2006. Este sistema permitirá a la administración vigilar que se cumpla la norma de realizar evaluaciones del desempeño semestrales y anuales.</p>
	<p>Mejorar los procesos de reclutamiento y contratación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Examinar los procesos de reclutamiento y desarrollo del personal.<sup>4,5</sup></li> <li>- Aplicar las mismas normas y consideraciones a los nombramientos internos que a la contratación y colocación externas.<sup>2</sup></li> <li>- Contratar a todos los consultores a corto plazo 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 a corto plazo con base en normas claras para evaluar su pericia, competencias e idoneidad para el empleo.<sup>2,5</sup></li> </ul>	<p>En 2006 se prevé realizar varios exámenes en toda la Organización, como la clasificación y distribución equitativa del personal de servicios generales. La iniciativa de la estrategia de recursos humanos también está explorando la implantación de descripciones "genéricas" de los puestos de trabajo para puestos 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 (Pericia). 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 urgencia.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concebir un proceso transparente más formal para la selección de los candidatos a los puestos superiores principales en la Organización.<sup>1</sup></li> </ul>	<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 adquirir más información.</p>
	<p>Aumentar la rotación, la descentralización y el movimiento interinstitucional del personal.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 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.<sup>1,5</sup></li> <li>- Formular un método estratégico coherente para el proceso de descentralización actual, de acuerdo con las reformas propuestas por el Secretario General de Naciones Unidas.<sup>4</sup></li> <li>- Establecer procesos y sistemas formales y transparentes para la transferencia, el intercambio o la contratación de técnicos nacionales para realizar actividades de cooperación.<sup>1,5</sup></li> </ul>	<p>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 (repercusiones para el presupuesto por programas, así como la supervisión y 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 de la Dependencia Común de

TRANSFORMACIÓN INSTITUCIONAL PLAN ESTRATÉGICO 2003-2007	OBJETIVO ESTRATÉGICO 5. MEJORAR NUESTRAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN	
OBJETIVOS	ASUNTOS/ MEDIDAS	SITUACIÓN
<b>Administrar eficazmente los recursos humanos en toda la Organización.</b> (cont.)	<p>Establecer y difundir normas y procedimientos claros para abordar las quejas e imputaciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Formular y difundir normas y procedimientos claros para abordar las quejas e imputaciones. <sup>2,5</sup></li> <li>- Establecer una política clara para determinar las circunstancias en las cuales deben investigarse quejas y que deben incluirse. Los protocolos claros de diseño para la metodología usada para la investigación e informar del resultado. <sup>2,5</sup></li> <li>- Proporcionar acceso a una línea telefónica de asistencia urgente confidencial para suscitar preocupaciones en caso de que las inquietudes de personal no puedan resolverse a través del gerente o el supervisor. <sup>2,5</sup></li> </ul>	<p>Se formó el Equipo para la normas de rendición de cuentas y transparencia para 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, Oficial de Ética, línea telefónica de asistencia urgente, un mediador, la Asociación del Personal, mecanismos para la presentación de quejas y apelaciones, y recursos humanos, jurídicos y de 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 confidencial de asistencia 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: <sup>1</sup>El Grupo de Trabajo sobre la OPS en el Siglo XXI, <sup>2</sup>el Auditor Externo, <sup>3</sup>los Servicios de Supervisión Interna, <sup>4</sup>la Dependencia Común de Inspección y <sup>5</sup>la Hoja de ruta para el cambio.

### **Enseñanzas extraídas de la experiencia del último año**

14. 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.

15. 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 los planes 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.

16. 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.

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

18. 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 centrada, 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 profundo de los problemas, su presencia física en los países, la estrecha relación que mantiene con las autoridades sanitarias nacionales y la dedicación de su personal.

19. 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 han extraído las enseñanzas siguientes:

- 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 centrado 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.

20. 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.

21. 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.

### **Hacia el futuro**

22. 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 (informe del Grupo de Trabajo sobre la OPS en el Siglo XXI, informes del Auditor Interno y del Auditor Externo e informe de la Dependencia Común de Inspección).

23. Durante los próximos dos años 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.

- - -