



ORGANIZACIÓN PANAMERICANA DE LA SALUD
ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD



136.^a SESIÓN DEL COMITÉ EJECUTIVO

Buenos Aires, 20 al 24 de junio de 2005

Punto 4.5 del orden del día provisional

CE136/14 (Esp.)
25 mayo 2005
ORIGINAL: INGLÉS

INFORME DEL AVANCE DEL CAMBIO INSTITUCIONAL DE LA OFICINA SANITARIA PANAMERICANA

Este documento se presenta al Comité Ejecutivo en su 136.^a sesión para fines informativos. Proporciona un informe sobre el avance en pos del cambio institucional en el transcurso del último año y da a conocer los hitos de la vigilancia y los resultados previstos del proceso de cambio para el período 2005-2007. La Directora complementará este informe con una ponencia sobre la hoja de ruta de la transformación de la Oficina durante la reunión del Comité.

CONTENIDO

	<i>Página</i>
Introducción	3
Fundamentos de la hoja de ruta para el cambio en la Oficina Sanitaria Panamericana.....	3
Informe del avance de la transformación de la Oficina Sanitaria Panamericana	6
Hitos en el proceso de cambio institucional dentro de la Oficina Sanitaria Panamericana	8
Enseñanzas extraídas de la experiencia del último año	15
Hacia el futuro.....	15
Hitos de monitoreo claves y resultados previstos para el cambio institucional (2005-2007).....	17

Introducción

1. La Dra. Mirta Roses Periago, Directora de la Oficina Sanitaria Panamericana y Directora Regional de la Organización Mundial de la Salud para las Américas, asumió el cargo en febrero de 2003 y presentó la estrategia de gestión para la ejecución del Plan estratégico de la Oficina Sanitaria Panamericana para el período 2003-2007, aprobado por la Conferencia Sanitaria Panamericana en 2002; posteriormente, presentó la hoja de ruta para el cambio institucional de la Oficina. El Dr. LEE Jong-wook, Director General de la Organización Mundial de la Salud, asumió el cargo en julio de 2003 e inició un proceso de cambio institucional dentro de la OMS. Ambos programas son convergentes y complementarios y permitirán a la OMS y la OPS combinar sus esfuerzos en la Región para mejorar la salud de los habitantes del continente americano. Dichas iniciativas proporcionarán a los Estados Miembros el apoyo necesario para que participen más eficazmente en el escenario mundial.

Fundamentos de la hoja de ruta para el cambio en la Oficina Sanitaria Panamericana

2. En septiembre de 2002, la 26.^a Conferencia Sanitaria Panamericana aprobó el Plan estratégico de la Oficina Sanitaria Panamericana para el período 2003-2007 y, mediante la resolución CSP.R18, solicitó a la Directora, entre otras cosas, que presentara un análisis de las características actuales de la Organización y de las requeridas para la ejecución del Plan Estratégico, y que entregara al próximo Consejo Directivo una propuesta que reflejara sus puntos de vista sobre su puesta en práctica.

3. Desde el 1 de febrero de 2003, fecha en que la Directora asumió el cargo, se han emprendido varias medidas para mejorar la organización y gestión de las actividades de la Oficina, así como para adaptar la estructura y la forma de trabajar de la Oficina a los mandatos de los Cuerpos Directivos y a la evolución de las necesidades de los programas de la Organización.

4. La transformación de la Oficina está bastante avanzada. Las etapas planificadas se están llevando a cabo según lo previsto. Estos cambios tardarán algún tiempo en materializarse plenamente y requerirán el apoyo constante de todo el personal en un entorno de respeto y confianza mutuos. Se prestó atención minuciosa a la ejecución continua del presupuesto bienal por programas (BPB) para el período 2002-2003, conforme lo aprobado por los Cuerpos Directivos, y al mismo tiempo se promovió la simplificación de las operaciones actuales. Los ajustes más integrales se planificaron y reflejaron en el BPB para el período 2004-2005 y en la propuesta de 2006-2007, respectivamente. Actualmente, la ejecución del presupuesto bienal por programas para 2004-2005 está bastante avanzada.

5. Todos los cambios se han efectuado de manera transparente, con un enfoque de trabajo en equipo y teniendo en consideración las recomendaciones y sugerencias de los diversos grupos e individuos. El Grupo de Estudio para la Realineación comenzó a funcionar en una etapa muy temprana, los resultados de su trabajo y sus recomendaciones se documentaron y todas las decisiones se difundieron ampliamente. Se celebraron varias sesiones de información con los funcionarios y gerentes responsables para obtener la información necesaria para ejecutar los cambios necesarios en los sistemas de planificación, programación y presupuesto. Como resultado de este proceso participativo, la armonización del personal, los programas y el presupuesto con la nueva estructura institucional entró en vigor en marzo de 2003. En la directiva HQ/FO-03-02 se informó a todos los funcionarios sobre la nueva estructura institucional y se dio a conocer el enunciado de las funciones de cada unidad orgánica. Los cambios de delegación de autoridad se implantaron en conformidad con la nueva estructura institucional.

6. La realineación de la institución es una tarea compleja y se tuvieron que abordar simultáneamente muchas cuestiones operativas. Por ejemplo, las cuestiones relativas a la gestión de los recursos humanos, la planificación de los programas, los fondos y las reasignaciones presupuestarias se tuvieron que vincular al nuevo proceso de gestión. La creación de un grupo de trabajo interprogramático para abordar la realineación resultó un mecanismo eficaz para lograr el objetivo en un período corto.

7. La aprobación de la Política del Presupuesto Regional por Programas ha sido un paso muy importante en el proceso de transformación y la puesta en práctica del Plan Estratégico. A principios de 2004, se formó un grupo de trabajo de expertos pertinentes de los Estados Miembros y la Oficina al objeto de que examinara la Política del Presupuesto Regional por Programas y formulara recomendaciones para la elaboración de una política nueva. Entre febrero y septiembre de 2004 tuvo lugar una amplia consulta con los Estados Miembros; posteriormente, se celebraron repetidos debates y se realizó una nueva formulación; y, por último, se presentó la Política del Presupuesto Regional por Programas a los Cuerpos Directivos, que en septiembre de 2004 fue aprobada por el 45.º Consejo Directivo.

8. La nueva Política del Presupuesto Regional por Programas se aprobó de modo que se introdujera paulatinamente a lo largo de tres bienios. Dicha política establece los parámetros para la asignación de recursos en los ámbitos regional, subregional y de país, dando prioridad a los ámbitos regional y de país. Asimismo, define los criterios para asignar recursos a los programas de país en función de las necesidades, sobre la base de los principios de la equidad y la solidaridad. La Política del Presupuesto Regional por Programas representa un marco explícito para orientar las prácticas de asignación de recursos de modo que permitan lograr los resultados señalados en la gestión orientada a la consecución de resultados y los resultados previstos en cuanto al proceso del cambio institucional.

9. Desde las primeras etapas del proceso de cambio, los grupos de trabajo consultivos se organizaron para reflexionar sobre el rediseño de los procedimientos y normas internas y para efectuar aportes al respecto. Se hizo hincapié constantemente en la importancia de la participación y la comunicación. Aun cuando los diferentes grupos de estudio y de trabajo se han centrado en sus responsabilidades respectivas, también han funcionado horizontalmente, mediante la creación de redes que les han permitido formar una comunidad virtual en la cual intercambiar información y recomendaciones.

10. Todos esos aportes han contribuido a la elaboración de la hoja de ruta para la transformación institucional de la OPS, la cual guiará el proceso de cambio durante los próximos tres años. El equipo y la red para la gestión del cambio, que trabajan estrechamente con la Gestión Ejecutiva (OSP/AMRO), han trabajado desde finales de 2003 y han orientado, apoyado e integrado los distintos aportes de la Oficina. También han establecido un procedimiento sistemático para lograr los objetivos principales del cambio institucional.

11. A lo largo de todo el proceso de transformación se han pedido aportes a todos los funcionarios de la OPS e interesados directos. La retroalimentación de los interesados directos y del personal es necesaria para que la Oficina pueda responder a los desafíos del siglo XXI y esté mejor dotada para contribuir de forma importante a mejorar la salud de los pueblos de las Américas. Una de las finalidades principales del proceso de cambio es mejorar las aptitudes y competencias del personal, y velar por la transparencia de nuestros sistemas y procesos de gestión, al objeto de atender mejor a los Estados Miembros.

12. Desde marzo de 2003, cuando la nueva alineación entró en vigor, la Oficina siguió funcionando plenamente, prestando cooperación técnica sin mayores problemas, mientras el personal participaba en los grupos de trabajo y de estudio para reflexionar sobre la manera de mejorar continuamente la Organización. Las reuniones de los gerentes subregionales y la Reunión Anual de Gerentes han ofrecido otras oportunidades para el intercambio de ideas e información. Las sesiones del Subcomité de Planificación y Programación, del Comité Ejecutivo y del Consejo Directivo han ofrecido un espacio excelente para intercambiar opiniones y examinar las perspectivas con los Estados Miembros respecto de estos y otros temas relacionados.

13. Al mismo tiempo, en septiembre de 2003, se estableció el Grupo de Trabajo del Comité Ejecutivo sobre la OPS en el Siglo XXI mediante la resolución CD44.R14 adoptada por el 44.º Consejo Directivo. En febrero de 2004 dicho grupo comenzó a deliberar y en septiembre de 2005 dará por terminada su misión al presentar su informe al 46.º Consejo Directivo. En sus debates, ha abarcado algunos aspectos relativos a los desafíos y las respuestas de la OSP/AMRO con respecto a la previsión de nuevas

funciones y responsabilidades para la Organización, al objeto de responder mejor a los desafíos que se presenten en los próximos años.

Informe del avance de la transformación de la Oficina Sanitaria Panamericana

14. La Oficina tiene que transformarse para poder cooperar técnicamente con los países y socios a fin de afrontar con éxito los desafíos y alcanzar los objetivos del Plan Estratégico para el período 2003-2007. La necesidad de cambio también se vio influida por los cambios que tenían lugar en los países. Además, ha habido reformas profundas en el sistema de las Naciones Unidas así como en el sistema interamericano, a los cuales pertenece la Organización.

15. La Estrategia de gestión para el trabajo de la Oficina Sanitaria Panamericana durante el período 2003-2007 se elaboró y presentó al 44.º Consejo Directivo. Dicha estrategia consideró los lineamientos fundamentales del Plan Estratégico para el período 2003-2007, así como los resultados obtenidos a partir de diversos análisis sobre la forma en que se trabaja en la Oficina. Se señalaron cinco objetivos del cambio institucional:

- a) El criterio central del trabajo de la Oficina se concentrará en los países, lográndose al mismo tiempo una relación más estrecha entre los procesos de planificación nacional, subregional, regional e institucional.
- b) La Organización estará en la corriente central del debate de las políticas relacionadas con la salud e incorporará el concepto de foro regional de salud.
- c) La OSP será reconocida como la fuente primaria de información sanitaria en la Región, se crearán más redes y habrá un intercambio mayor de conocimiento en el seno de la Organización y entre esta y el exterior.
- d) Las prioridades se abordarán mediante criterios innovadores en materia de cooperación técnica y gestión estratégica de los recursos de la Oficina.
- e) Las prácticas de gestión de la Organización se mejorarán para lograr mayores grados de eficiencia, eficacia, rendición de cuentas y transparencia.

16. Actualmente hay dos procesos paralelos implantados para dar lugar a la transformación de la OPS: el Grupo de Trabajo del Comité Ejecutivo sobre la OPS en el Siglo XXI (proceso bajo la dirección de los Estados Miembros) y el cambio institucional de la Oficina. El intercambio continuo entre ambos procesos mejora su visión y eficacia en conjunto.

17. Dentro del cambio institucional hay tres componentes integrados: las acciones de desarrollo, las redes y las iniciativas de transformación.

18. Las áreas descritas más adelante constituyen los pilares principales del criterio de gestión que se está siguiendo para impulsar los cinco objetivos del cambio institucional. El avance en el cumplimiento de dichos objetivos permitirá que la Oficina:

- a) responda mejor a las necesidades de los países;
- b) adopte nuevas modalidades de cooperación técnica;
- c) se convierta en un foro regional de la salud en las Américas;
- d) cree una organización basada en el conocimiento y el aprendizaje; y
- e) mejore las prácticas de gestión.

En el anexo I se describe el plan de la Oficina para alcanzar estos objetivos. El avance hasta la fecha se detalla en el cuadro que figura a continuación.

Hitos en el proceso de cambio institucional dentro de la Oficina Sanitaria Panamericana

OBJETIVO ESTRATÉGICO 1: Responder mejor a las necesidades de los países		
OBJETIVOS	MEDIDAS	SITUACIÓN
<p>Cooperación técnica centrada en el país</p> <p>Apoyo eficaz a las oficinas de país</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar las funciones, las relaciones y los procesos de trabajo en toda la Organización a fin de lograr que el trabajo en los diversos niveles agregue valor a la cooperación a nivel de país. • Uso sistemático de la estrategia de cooperación en los países como una herramienta para la programación que incluya a todos los niveles de la Organización. • Mejorar la cooperación técnica entre países (CTP) como un mecanismo que permita fortalecer las capacidades dentro de los países y como una oportunidad de establecer alianzas con instituciones fuera de los ministerios de salud. Las redes de este tipo son necesarias para alcanzar los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM). • El compromiso con los Objetivos de Desarrollo del Milenio contribuye a reorientar el proceso de cooperación técnica, ayudando a los países a elaborar enfoques multidisciplinarios con el fin de alcanzar estos objetivos de desarrollo y otras metas nacionales. • Mejorar la armonización de los procesos y la sinergia con la OMS para alcanzar los objetivos comunes. • Aumentar la rotación, descentralización y el movimiento interinstitucional del personal. 	<p>Se elaboró la propuesta para integrar las estrategias de cooperación en los países al proceso de gestión.</p> <p>La OPS ha adaptado las pautas de la OMS sobre la estrategia de cooperación en los países al contexto regional. El concepto de desarrollo sanitario nacional ocupa un lugar central en el enfoque de cooperación técnica y las estrategias de cooperación de la OPS (documento SPP39/10).</p> <p>Se rinde un informe del examen de la experiencia de CTP en los tres últimos bienios por separado (documento CE136/11).</p> <p>Se han subrayado los Objetivos de Desarrollo del Milenio en el presupuesto bienal por programas; La OPS es un miembro activo de los equipos de país de las Naciones Unidas y las actividades de la OPS forman parte integral del apoyo interinstitucional a los países. Se presentará un cálculo de costos de los ODM en la República Dominicana. Colaboración para los informes regionales de CEPAL sobre los ODM.</p> <p>La alineación con la OMS es mayor y la Oficina Regional participa más en los diálogos sobre políticas y en las iniciativas de toda la Organización. La OPS se encuentra en una mejor posición para beneficiarse de manera más equitativa de los recursos mundiales disponibles a través de la OMS.</p> <p>Se encuentra en marcha una iniciativa para trasladar los puestos y el personal al campo. La rotación entre el personal de la Oficina Regional y las oficinas de país, y el intercambio con otras regiones y organismos de la OMS han aumentado la movilidad del personal.</p>

OBJETIVO ESTRATÉGICO 2: ADOPTAR NUEVAS MODALIDADES DE COOPERACIÓN TÉCNICA		
OBJETIVOS	MEDIDAS	SITUACIÓN
Nuevas modalidades de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Formulación o fortalecimiento de nuevas modalidades de trabajo interdisciplinario mediante grupos de trabajo y grupos de estudio flexibles. • Mejor colaboración interprogramática en la Oficina Regional y mayor uso de misiones conjuntas a los países que permitan lograr una mayor eficacia. • Se hace hincapié en responder a las necesidades de los países clave, incorporado en la actualidad en los procesos de planificación de la OPS. 	<p>Los grupos de trabajo y los grupos consultivos técnicos sobre la infección por el VIH/SIDA, los medicamentos esenciales, la renovación de la atención primaria de salud, y la salud familiar y comunitaria se encuentran en funcionamiento. Se estableció y puso en marcha el grupo de estudio para la celebración del 25.º aniversario de la Declaración de Alma-Ata, entre otros.</p> <p>Se han llevado a cabo misiones conjuntas interprogramáticas a Guyana, Haití, Nicaragua y Perú.</p> <p>Los grupos de estudio de países clave se encuentran en funcionamiento.</p> <p>El Día de Guyana se organizó dentro de la Asamblea Mundial de la Salud.</p> <p>Participación mayor en las actividades de la comunidad internacional sobre la ejecución del Plan Intermedio de Cooperación para Haití.</p>
Fortalecer la coordinación y promover alianzas estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> • Contacto regular con la secretaría del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo (GNUM) con el fin de procurar que la OPS tenga presencia en las reuniones de dicho grupo y fortalecer su contribución con el plan de trabajo regional del GNUM. • Diálogo sobre nuevos enfoques programáticos con los principales socios bilaterales como la Agencia para el Desarrollo Internacional (Estados Unidos), la ACDI (Canadá), la SIDA (Suecia), la NORAD (Noruega) y la AECI (España). 	<p>Se fortaleció la coordinación con las Naciones Unidas y el sistema interamericano mediante una presencia más fuerte en el foro del Director Regional del Grupo de Desarrollo de Naciones Unidas, en las reuniones del Sistema Interamericano, incluidas las Cumbres de las Américas, las reuniones del Grupo de Revisión e Implementación de Cumbres (GRIC) y las reuniones de los organismos copatrocinantes del ONUSIDA.</p> <p>Se negociaron nuevos acuerdos globales con esos organismos.</p> <p>La OPS desempeña una función de liderazgo en la Estrategia Interinstitucional sobre la Reducción de la Mortalidad Materna; la coalición interamericana en la violencia; GRIC.</p>
Apoyo a la integración subregional	Reformulación de los programas de colaboración técnica con instituciones de salud subregionales conforme a sus prioridades; algunas esferas comunes son las políticas de medicamentos esenciales, salud fronteriza y protección social en materia de salud, entre otras.	La Política del Presupuesto Regional por Programas aprobada en fecha reciente y que incluye una asignación subregional, permite a la OPS fortalecer los convenios con la Secretaría del Sistema de Integración Social Centroamericana, la CARICOM, el Convenio Hipólito Unanue en la Comunidad Andina de Naciones, el Grupo de Salud de MERCOSUR y la Organización del Tratado de Cooperación Amazónica (OTCA).

OBJETIVO ESTRATÉGICO 3: CONVERTIRSE EN UN FORO REGIONAL DE LA SALUD EN LAS AMÉRICAS		
OBJETIVOS	MEDIDAS	SITUACIÓN
Brindar apoyo al fortalecimiento de capacidades a escala local, nacional y subregional	Brindar apoyo a la función de liderazgo de los ministerios de salud y de la red de alcaldes y secretarios municipales de salud. Actuar como secretaría y proporcionar capacitación para la integración de diversas instituciones y actores en la formulación de la agenda sanitaria nacional. Fortalecer el mecanismo de coordinación del país, los grupos temáticos de las Naciones Unidas, las comisiones nacionales para los OMD y otros mecanismos conjuntos.	En curso.
Colocar a la Organización en la corriente central de los debates de política sanitaria mundiales, regionales y de país	Fortalecer la capacidad de brindar apoyo a los países de la Región al prever y responder a los problemas de salud mundiales, y al ejercer su influencia sobre el programa de acción sanitaria mundial.	Se organizaron consultas regionales para el Undécimo Programa General de Trabajo, se puso en práctica el Convenio Marco para el Control del Tabaco; se revisó el Reglamento Sanitario Internacional; se armonizó y colaboró en la ayuda para el desarrollo; se abordaron las inquietudes de salud pública relativas a acuerdos comerciales; se llevaron a cabo negociaciones conjuntas y adquisiciones de antirretrovíricos.
OBJETIVO ESTRATÉGICO 4. CREAR UNA ORGANIZACIÓN BASADA EN EL CONOCIMIENTO Y EL APRENDIZAJE		
Formar redes y compartir el conocimiento dentro de la Organización y entre la Organización y sus miembros	Se están tomando medidas a fin de eliminar la compartimentalización; fortalecer la cooperación interfuncional; mejorar el trabajo en equipo; intercambiar información y conocimientos. Se están elaborando políticas aplicables a toda la Organización sobre tecnología de la información. Se ha creado una nueva área para la información y gestión del conocimiento.	Se aprobó la estructura y el plan de acción del área de Información y Gestión del Conocimiento. Se estableció la nueva unidad de Información y Gestión del Conocimiento. Se realizó un curso de adiestramiento en gestión del conocimiento. Se establecieron los sitios de Listserver y SharePoint de esta unidad a fin de mantener informado al personal y a los socios. En diciembre de 2004 se aprobó la estrategia de información y gestión del conocimiento.
OBJETIVO ESTRATÉGICO 5. MEJORAR NUESTRAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN		
Alinearse con el marco de la OMS para una gestión orientada a la obtención de resultados a fin de mejorar la planificación, ejecución y vigilancia de la estrategia general de la OPS	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor relación entre los resultados previstos de la Oficina y los resultados previstos mundiales de la OMS. • Estructura de presupuestación basada en áreas de trabajo en lugar de la lista ordenada de los programas de la OMS. • El presupuesto bienal por programas para 2006-2007 se está elaborando en el marco de la Política del Presupuesto Regional por Programas de la OPS aprobada por el 45.º Consejo Directivo. Asegurar nuevas modalidades en la planificación y formulación del presupuesto bienal por programas que permitan mejorar la coordinación con la OMS, la Oficina Regional, los centros y oficinas de país; mejorar la transparencia; y aumentar la calidad y la pertinencia de los resultados. 	<p>Finalizado.</p> <p>Finalizado.</p> <p>Las nuevas normas para el presupuesto bienal por programas de 2006-2007 reflejan este marco y el proceso de planificación y presupuestación se ha revisado en consecuencia. Se llevó a cabo la evaluación por expertos de los presupuestos bienales por programas para las oficinas de país, la Oficina Regional y los centros a fin de lograr el alineamiento con políticas y objetivos estratégicos.</p>

OBJETIVO ESTRATÉGICO 5. MEJORAR NUESTRAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN (<i>continuación</i>)		
OBJETIVOS	MEDIDAS	SITUACIÓN
Mejorar la presentación de información sobre presupuestos y gastos	Se presenta información financiera regular a la Gestión Ejecutiva sobre los fondos del presupuesto ordinario, los fondos extrapresupuestarios y todos los fondos propios. Se informa a los miembros del Comité Ejecutivo si el déficit acumulativo al fin de mes supera los \$10 millones y se puede solicitar la aprobación de dicho Comité para los adelantos internos según sean necesarios. En la actualidad, también se brinda información oportuna con respecto al estado de las cuotas y los pagos.	Se brinda información financiera a la Gestión Ejecutiva de manera mensual por medio de SharePoint. Se supervisa el desempeño financiero de la Organización en forma regular. El informe sobre el estado de las contribuciones, que refleja las cuotas y los pagos de los Estados Miembros, ahora se da a conocer en el sitio web de la OPS. Se ha autorizado el pago de las cuotas en moneda nacional.
Maximizar los recursos extrapresupuestarios y lograr al mismo tiempo que se preste atención a las prioridades	<ul style="list-style-type: none"> • La Unidad de Apoyo a Proyectos (PPS/PS), establecida en 2004, examina y certifica los proyectos para su presentación ante socios externos interesados. • El proceso de examen de esta unidad permite la armonización de las políticas, la estrategia técnica, el diseño de los proyectos, la validez de la gestión y la sostenibilidad financiera. 	Se ha puesto en marcha una nueva directiva sobre el proceso de revisión de las propuestas y el personal está adiestrándose para mejorar la calidad de la formulación y la revisión de proyectos. Se recaudó la cifra récord de \$116 millones en ingresos extrapresupuestarios, de los cuales \$ 19,4 millones provenían de la OMS, para el bienio 2004-2005, hasta abril de 2005.
Mejorar el acceso a la información mediante una conectividad mayor entre las oficinas de la OPS	Establecer un sistema de gestión mundial para la planificación y la administración de los recursos financieros. La Oficina cuenta con una nueva capacidad que permite manejar la carga diaria de datos mediante AMPES/OMIS–FAMIS. El sistema ha logrado que la información financiera se encuentre disponible de manera oportuna para la toma de decisiones y ha aumentado la cantidad de obligaciones iniciadas en AMPES/OMIS con enlaces al programa de trabajo.	Se están realizando cambios al AMPES para proporcionar informes que satisfagan mejor las necesidades de gestión financiera y de programas. Se incrementaron los servicios de tecnología de la información en Guyana, Haití y Suriname.
Mejora de la responsabilización y la transparencia	<ul style="list-style-type: none"> • Examinar y actualizar las políticas y los principios de gestión, al igual que los procedimientos, las normas y el proceso administrativo en las oficinas de país, los centros y la Oficina Regional para adaptarlos a las necesidades cambiantes de la Organización, incluida la delegación de facultades a las áreas y las unidades con una responsabilización clara. 	Se revisó y emitió la delegación de autoridad en conformidad con la nueva estructura institucional. La dotación de la Oficina de Auditoría Interna se encuentra completa. La Oficina de Servicios de Supervisión Interna emprendió una auditoría del desempeño y programática en el Fondo de Adquisiciones y el Fondo Rotatorio del PAI, en la Unidad de infección por el VIH/SIDA La evaluación por parte de la Dependencia Común de Inspección de las prácticas de gestión basada en la consecución de resultados y su puesta en práctica en la OSP están en curso.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 5. MEJORAR NUESTRAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN <i>(continuación)</i>		
OBJETIVOS	MEDIDAS	SITUACIÓN
Mejora de la responsabilización y la transparencia <i>(continuación)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Se están actualizando y mejorando los sistemas de gestión a fin de que se ajusten a normas rigurosas. Se están eliminando las incongruencias en los datos de un sistema a otro y los datos duplicados en los sistemas múltiples. • Se seleccionó el programa SharePoint como la plataforma apropiada para brindar apoyo a los equipos horizontales de la Organización, lograr una colaboración más eficaz en la preparación de documentos y consolidar la información e intercambiar conocimientos entre grupos de personas, incluidos los socios externos. • La OPS externalizó la operación de las macrocomputadoras al Centro Internacional de Cálculos Electrónicos (CICE) en Ginebra. Este centro es un consorcio de 39 organismos de las Naciones Unidas. 	<p>Se han realizado mejoras en curso en Finanzas y Adquisiciones (FAMIS/ADPICS), Gestión Financiera, Personal (PAS), Seguro de Enfermedad del Personal (SHI), Sistema de Información del Mapa de Productos (MAPIS), el Sistema de Seguimiento de Correspondencia (CTACS), el Sistema de Seguimiento de Licencias (LTS), la Nómina de Sueldos y diversas aplicaciones de web e intranet.</p> <p>En curso. Se han creado alrededor de 25 sitios colaboradores piloto hasta el momento y está funcionando un equipo interfuncional que incluye Servicios de Tecnología de la Información, personal de Información y Gestión del Conocimiento, y expertos externos.</p> <p>Finalizado. Mejor tiempo de respuesta, entorno más seguro y confiable, y costos menores.</p>
Medidas para mejorar la eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> • Se está llevando a cabo una automatización de los procesos del flujo de trabajo en toda la OPS con el fin de mejorar el control de los procesos y el acceso a la información de gestión, brindar apoyo a la toma de decisiones oportuna, reducir el tiempo de transacción al automatizar el proceso, y documentar el flujo de trabajo y los procesos de aprobación. • La puesta en práctica de varios instrumentos para reducir los costos de comunicación y distribución de documentación: <i>*(reuniones virtuales, teleconferencias; reserva de recursos por internet; administración de documentos y archivos electrónicos en toda la OPS)</i> • Las oficinas de país y los centros panamericanos cuentan con el apoyo de una mejor tecnología de comunicación. 	<p>Algunos ejemplos incluyen transacciones de nómina de sueldos por medio de interconexiones locales en el sistema de contabilidad institucional y la identificación de las obligaciones pendientes de pago sin actividad durante seis meses para que los gerentes adopten las medidas necesarias.</p> <p>Ya se han puesto en práctica en los debates sobre la OPS en el siglo XXI y la hoja de ruta.</p> <p>La capacidad de telecomunicación ha aumentado en Guyana y Haití gracias a la instalación de la tecnología vía satélite. El software se creó y se probó en CEPIS y PANAFTOSA.</p>

OBJETIVO ESTRATÉGICO 5. MEJORAR NUESTRAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN (<i>continuación</i>)		
OBJETIVOS	MEDIDAS	SITUACIÓN
Medidas para mejorar la eficiencia <i>(cont.)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Reducciones en los costos. 	<p>Se celebró un convenio con la OMS con el fin de reducir la proporción de jubilados anuales de la OPS que dejan de hacer aportaciones al Seguro de Enfermedad del Personal en más de \$1.000.000.</p> <p>Reducción neta de los puestos desde 2004 y de los requisitos de financiamiento para 2006-2007.</p> <p>Los costos recurrentes de programas y los gastos administrativos se absorbieron dentro de los presupuestos ordinarios aprobados para el 2004-2005.</p> <p>Al usar los “centros de costos” como unidad del análisis financiero, en la actualidad se pueden vigilar y racionalizar los gastos con mayor eficacia. Se registró un ahorro en espacio de oficina, apoyo tecnológico y costos de personal en varias oficinas de país.</p>
Gestión eficaz de los recursos humanos en toda la Organización	<ul style="list-style-type: none"> • Equiparar las necesidades de los programas con las competencias del personal <ul style="list-style-type: none"> - Se han finalizado los mapas de competencias de la OPS. - Se creó una junta de aprendizaje, dirigida por la Subdirectora e integrada por miembros de toda la Organización, con el fin de definir las prioridades de desarrollo del personal. - Las competencias de liderazgo y gestión para supervisores se han resaltado en especial en relación con las actividades de aprendizaje y desarrollo de los recursos humanos, así como también la planificación estratégica, la gestión de conocimientos, la formación de redes y la creación de alianzas, el liderazgo de los equipos, la evaluación del desempeño y la gestión de proyectos. 	<p>El Área de Gestión de Recursos Humanos está integrando estos mapas de competencias en la contratación, la selección, la clasificación y el proceso de aprendizaje de la OPS.</p> <p>En 2004 se estableció la junta interna de aprendizaje para informar a la Unidad de Desarrollo de Recursos Humanos sobre el uso estratégico de los recursos para el desarrollo de personal, a fin de brindar apoyo a las prioridades institucionales.</p> <p>Todos los directivos de la OPS están participando en actividades de aprendizaje durante 2004-2005 para mejorar sus habilidades en estas áreas. Se inició un programa de liderazgo del cambio para todos los directivos, en cooperación con el programa de desarrollo del liderazgo y la gestión mundial de la OMS. La meta es fortalecer las aptitudes de liderazgo y gestión de todos los jefes de oficinas de país y de unidades regionales para fines del 2006.</p>

OBJETIVO ESTRATÉGICO 5. MEJORAR NUESTRAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN <i>(continuación)</i>		
OBJETIVOS	MEDIDAS	SITUACIÓN
Gestión eficaz de los recursos humanos en toda la Organización <i>(cont.)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar nuevas normas para procesos clave de recursos humanos. • Ejecutar una estrategia de contratación mejor orientada • Mejorar la capacidad y el ambiente de trabajo del personal. 	<p>La norma de clasificación para evaluar los puestos bajo convenios contractuales locales está lista para su lanzamiento.</p> <p>Se han elaborado nuevas normas con el fin de mejorar la gestión de recursos humanos con contrato a corto plazo, que incluyen convenios contractuales y procedimiento de selección competitiva revisados.</p> <p>Se ultimó la planificación para la contratación basada en competencias y su ejecución comenzará en 2005.</p> <p>En 2004 se expidió la Política sobre Acoso y se estableció el Grupo de Examen de Reclamaciones. La capacitación para brindar apoyo a la puesta en marcha de esta política en toda la Organización está en curso.</p>

Enseñanzas extraídas de la experiencia del último año

19. Los esfuerzos de los dos últimos años han dejado claro que el cambio institucional requiere tiempo y es muy complejo, especialmente en una organización centenaria como la OPS, que brinda servicios a muchos países y tiene mandatos complejos. Para institucionalizar plenamente cambios importantes en los procesos de trabajo y producir las transformaciones conexas dentro de la cultura de la Oficina, se estima que cinco a siete años representan un plazo realista para el proceso actual.

20. El aprendizaje y desarrollo de los recursos humanos constituye un ingrediente esencial de los programas de cambio exitosos y la inversión de la OPS en este aspecto del proceso ha sido quizás insuficiente en un principio. En 2005, bajo la orientación de la Junta de Aprendizaje, se ha puesto mayor hincapié en estas áreas y se les han asignado más recursos provenientes del Fondo de Aprendizaje Mundial de la OMS, al objeto de satisfacer las necesidades de la Organización.

21. Estas experiencias, así como las decisiones del 45.º Consejo Directivo (septiembre de 2004) sobre las mejoras en la gobernanza interna, se han tenido en cuenta al formular la hoja de ruta de la transformación, que deberá guiar el cambio institucional durante el período restante del Plan Estratégico y en el futuro. Las medidas concretas en respuesta a la decisión CE135(D7) del Comité Ejecutivo sobre el seguimiento de las recomendaciones del Auditor Externo se informan por separado (documento CE136/24).

22. La Reunión Anual de Gerentes de 2004 constituyó también un hito muy importante en el proceso de cambio debido a que permitió a los directivos superiores de las distintas partes de la Organización hacer aportes al proceso de cambio institucional y ayudar a la Gestión Ejecutiva a centrarse mejor en las prioridades estratégicas para 2005.

Hacia el futuro

23. El período 2005-2007 se distinguirá por una actividad acelerada, aprovechando el impulso creado durante 2003-2004. Durante este período, la piedra angular del proceso será la hoja de ruta de la transformación, un programa de iniciativas interrelacionadas concebidas con el fin de obtener logros específicos de eficiencia y eficacia para la OPS, y de alcanzar los cinco objetivos estratégicos para el cambio mencionados en la introducción. Algunos de los otros cambios estructurales emprendidos en 2003 siguen ejecutándose con base en un criterio de etapas progresivas.

24. La hoja de ruta de la transformación cuenta con el aporte de la visión, los valores y la estrategia de gestión de la OPS, así como también con las lecciones de los dos últimos años. Se beneficia de los aportes de los directivos superiores de las distintas partes de la Organización, las deliberaciones del equipo de Gestión Ejecutiva, las inquietudes del personal reflejadas en la encuesta del personal de 2004, los temas que surgen del Undécimo Programa General de Trabajo de la OMS (2006-2015), así como las expectativas de los Estados Miembros.

25. Después de una consideración minuciosa, la Gestión Ejecutiva ha destacado once iniciativas clave, en sí mismas transformacionales, que creemos permitirán cumplir los cinco objetivos mencionados. En concreto, dos equipos trabajarán en las recomendaciones contenidas

en el informe especial de 2004 del Auditor Externo de la OPS (elaborar normas de rendición de cuentas y transparencia, y poner en práctica la estrategia de recursos humanos).

26. Un marco de gestión velará por la ejecución eficaz de las iniciativas incluidas en la hoja de ruta de la transformación bajo la supervisión de la Gestión Ejecutiva. Un equipo reducido de gestión del cambio dentro de la Oficina del Director está a cargo de facilitar y apoyar el proceso para lograr la coordinación y eficacia de las diversas iniciativas. El objetivo abarcador de todas las iniciativas de transformación es lograr que la Oficina mejore su capacidad de atender a los países de la Región.

27. Para cada iniciativa se definió un conjunto de hitos de vigilancia y resultados previstos (véase el anexo I). Actualmente, los equipos de proyecto están trabajando para definir los materiales a entregar y los indicadores de hitos específicos para hacer un seguimiento del avance de cada iniciativa.

Conclusiones

28. En los próximos tres años se recalcará el cumplimiento de estas iniciativas importantes que transformarán la estructura y los mecanismos de actuación de la Oficina. Los instrumentos de gestión y los marcos implantados en 2004 y a principios de 2005 permitirán a la OPS avanzar con confianza y compromiso. Las recomendaciones del Grupo de Trabajo del Comité Ejecutivo sobre la OPS en el Siglo XXI enriquecerán el cambio institucional. Los componentes del cambio institucional que la Oficina está llevando adelante se ajustarán en consecuencia. A lo largo del proceso se involucrará y consultará permanentemente a los Estados Miembros y socios.

Hitos de monitoreo claves y resultados previstos para el cambio institucional (2005–2007)

OE *	Iniciativa de cambio	Finalidad	Resultados previstos	Hitos de la vigilancia
1	Fortalecer la cooperación centrada en el país	El equipo del proyecto entregará propuestas para lograr la eficacia y la repercusión máximas de las acciones de la OPS a fin de impulsar el desarrollo sanitario nacional en cada Estado Miembro.	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer los métodos para realizar análisis de situación eficaces, y contribuir de ese modo a impulsar el proceso de desarrollo sanitario nacional y sentar las bases para la estrategia de cooperación en los países. Procurar que la estrategia de cooperación en los países sea incorporada en la OPS como una herramienta que permita orientar y asignar prioridades a todas las formas de cooperación técnica a mediano plazo, con el fin de garantizar que el trabajo de la OPS se centre en el país. Recomendar maneras de conseguir que las experiencias del país contribuyan a ampliar el acervo de conocimientos de salud pública a escala mundial e influyan sobre las acciones sanitarias mundiales y regionales. 	<ul style="list-style-type: none"> Definición de política y marco de orientación para junio de 2005. Aprobación de la Política del Presupuesto Regional por Programas 2006-2007 que refleje la nueva política en septiembre de 2005. Integración con la estrategia regional de programas para diciembre de 2005. Señalar los procedimientos y los sistemas clave existentes en la Organización, y formular recomendaciones para conseguir que apoyen el objetivo central del país para marzo de 2006. Finalizar las 20 estrategias de cooperación en los países principales para noviembre de 2006. Otorgar un nuevo perfil a las oficinas de país, y a las unidades regionales en consecuencia, para septiembre de 2007.
1	Prestar apoyo eficaz a las oficinas de país	Lograr que la Unidad de Apoyo a las Oficinas de País se encuentre alineada de manera óptima con las estrategias para la cooperación centrada en el país	<ul style="list-style-type: none"> Comprensión del estado actual de la función, los procesos, el desempeño y las expectativas de la Unidad de Apoyo a las Oficinas de País. Determinar la función deseada para que esta unidad responda mejor a las necesidades de los países. Comunicación mejor y más sistemática entre la unidad y la Organización en el campo. Comprensión clara de las funciones futuras y las responsabilizaciones perfeccionadas de la Unidad de Apoyo a las Oficinas de País, los representantes de la OPS/OMS y otras partes pertinentes. Procesos y procedimientos mejores y uniformes entre la unidad y la Organización. 	<ul style="list-style-type: none"> Finalización del análisis para junio de 2005 Realineación de las principales mejoras del proceso para diciembre de 2005.
2	Definir y elaborar programas regionales	Fomentar un conjunto de actividades coordinadas e integradas de todas las regiones a fin de abordar las metas y los objetivos de salud regionales acordados que son fundamentales para el desarrollo sanitario interno en las Américas	<ul style="list-style-type: none"> Comprensión común de los programas a escala regional y un marco para identificar, administrar, supervisar y evaluar dichos programas. Alineación del país y la organización, y énfasis sobre un conjunto claro de prioridades programáticas regionales. Mayor repercusión de los programas regionales mediante alianzas mejoradas con socios externos, ministerios gubernamentales y otros socios sanitarios. 	<ul style="list-style-type: none"> Alineación con los Cuerpos Directivos y los socios externos para octubre de 2005. Alineación con los Cuerpos Directivos y los socios externos para septiembre de 2006. Lanzamiento de programas regionales para octubre de 2006.

(*) Los cinco objetivos estratégicos para los cambios institucionales (véase la página 6).

OE	Iniciativa de cambio	Finalidad	Resultados previstos	Hitos de la vigilancia
3	Establecer un foro regional	Crear una plataforma regional para que los constituyentes internos y externos puedan dialogar, debatir y aprender sobre temas importantes de salud.	<ul style="list-style-type: none"> Mayor colaboración con una amplia variedad de constituyentes internos y externos en temas de salud. Crear la oportunidad de dialogar y pensar “de manera creativa” sin requisitos específicos de gobernanza. Ampliar los recursos y la red de la OPS a través de diversas comunidades. Convertirse en una voz que hable por la Región en los foros mundiales de salud. 	<ul style="list-style-type: none"> Determinación de los recursos y definición de plazos y condiciones para julio de 2005. Selección de los temas del foro de 2005-2006 para septiembre de 2006. Lanzamiento del foro en marzo de 2006.
4	Poner en práctica estrategias de gestión del conocimiento	Transformar la capacidad de la OPS de difundir conocimientos hacia y entre los países mediante diversos medios: estudios de casos, procesos sistematizados, tecnologías, metodologías, lecciones y experiencias, y datos	<ul style="list-style-type: none"> Mayor capacidad de aprendizaje de toda la Organización. Mejor capacidad e infraestructura para la creación de colaboraciones, alianzas y redes. La OPS como fuente autorizada de conocimientos e información sanitaria. 	<ul style="list-style-type: none"> Registro de expertos lanzado para marzo de 2005. Estrategia de gestión del conocimiento y de tecnología de la información publicada para junio de 2005. Políticas de gestión del conocimiento para los asociados externos publicada para septiembre de 2005. Institucionalización de la Biblioteca Virtual en Salud para diciembre de 2005. Realizar capacitación en gestión del conocimiento para diciembre de 2005. Finalizar la taxonomía de la gestión del conocimiento para diciembre de 2005. Vínculo con nuevas modalidades de cooperación técnica para marzo de 2006.
4	Fortalecer las competencias para el liderazgo, el aprendizaje y el desarrollo	Mejorar la capacidad y la aptitud de liderazgo de la OPS para la ejecución de la visión y la estrategia de la OPS.	<ul style="list-style-type: none"> Promover las competencias centrales de gestión y liderazgo de los grupos directivos superiores en las áreas prioritarias que se han señalado. Mejorar la eficacia de los directivos y los líderes usando los procesos clave de gestión en la OMS y la OPS. Aumentar la capacidad de los directivos y los líderes para lograr una mayor colaboración, trabajo en equipo e intercambio de conocimientos. 	<ul style="list-style-type: none"> Finalización del curso sobre el Programa de Liderazgo Mundial de la OMS para junio de 2005. Desarrollo del liderazgo del equipo ejecutivo y gerencial finalizado para junio de 2006. Lanzamiento del adiestramiento gerencial sobre análisis de situaciones, planificación y programación para diciembre de 2005.
5	Mejorar la estrategia de movilización de recursos	Crear un nuevo modelo y plan de acción comercial para que la OPS tenga éxito en el nuevo ambiente de recursos.	<ul style="list-style-type: none"> Políticas y marcos apropiados para un flujo coherente y sostenido de recursos que apoyen el trabajo de la Organización. 	<ul style="list-style-type: none"> Estrategia y plan de acción ultimados para diciembre de 2005.

OE	Iniciativa de cambio	Finalidad	Resultados previstos	Hitos de la vigilancia
5	Elaborar y poner en práctica la estrategia de recursos humanos	Establecer al capital humano de la OPS como su mayor recurso y transformar los recursos humanos en un socio de pleno derecho.	<ul style="list-style-type: none"> Mayor calidad, y gestión y procesos de recursos humanos modernizados en toda la Organización. Estrategia integral de recursos humanos con vistas al futuro que armonice la contratación, la rotación, la retención, el desarrollo de personal y las actividades de separación de personal con la visión, la misión y la estrategia de gestión de la OPS (incluidas las recomendaciones contenidas en el informe especial de 2004 del Auditor Externo de la OPS). Responsabilización de los recursos humanos claramente articulada entre los distintos niveles gerenciales de la Organización. Convertir la gestión eficaz de recursos humanos en una responsabilidad central de cada gerente. 	<ul style="list-style-type: none"> Finalizar la estrategia para marzo de 2006. Finalizar la ejecución para marzo de 2007.
5	Mejorar la responsabilización y la transparencia	Fortalecer la responsabilización individual e institucional dentro de la OPS, de acuerdo con las recomendaciones del informe especial de 2004 del Auditor Externo de la OPS.	<ul style="list-style-type: none"> Mecanismos y procedimientos existentes examinados y alineados. Mayor transparencia y valores en el lugar de trabajo. Normas de conducta y responsabilización claras y con una comprensión común. Políticas y prácticas que se comprendan en todas partes en relación con las normas éticas, el código de conducta, los mecanismos de quejas y los procedimientos de investigación de la OPS. Comprensión general de las normas y procedimientos que rigen la declaración de la situación financiera, las relaciones con los socios y gobiernos, y el uso de los nombres y logotipos de la OPS y la OMS. 	<ul style="list-style-type: none"> Finalizar las recomendaciones para septiembre de 2005. Finalizar la ejecución para septiembre de 2006.
5	Poner en práctica una estrategia interna de comunicación para la movilización institucional	Crear prácticas de comunicación interna uniformes que den lugar a una motivación y compromiso mayores.	<ul style="list-style-type: none"> Mejor calidad y flujo de información mediante enfoques innovadores y canales eficaces en función de los costos. Mejor nivel de empoderamiento, motivación y desempeño general del personal. 	<ul style="list-style-type: none"> Estrategia de comunicación de la Organización completa para diciembre de 2005. Oportunidades regulares para celebrar reuniones en persona y en foros electrónicos, y boletines informativos institucionalizados para octubre de 2005.

OE	Iniciativa de cambio	Finalidad	Resultados previstos	Hitos de la vigilancia
5	Fortalecer la comunicación externa	Colocar a la OPS en una posición sólida entre sus constituyentes clave y fortalecer el apoyo a los objetivos estratégicos de la Organización.	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr una mejor imagen, valor de marca e influencia que permitan abrir las puertas a los recursos y creen alianzas estratégicas para la salud pública. • Mejor diferenciación de la OPS y comprensión de su valor agregado en la salud pública regional. • Claridad en las metas, los estándares y los procesos internos a fin de planificar y ejecutar comunicaciones externas eficaces. 	<ul style="list-style-type: none"> • Finalizar el análisis para julio de 2005. • Finalizar la estrategia para septiembre de 2005. • Institucionalizar el marco y la estrategia de comunicación externa para diciembre de 2005.
