



ORGANIZACIÓN PANAMERICANA DE LA SALUD
ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD



39.^a SESIÓN DEL SUBCOMITÉ DE PLANIFICACIÓN Y PROGRAMACIÓN DEL COMITÉ EJECUTIVO

Washington, D.C., EUA, 16 al 18 de marzo de 2005

Punto 10 del orden del día provisional

SPP39/8 (Esp.)

15 febrero 2005

ORIGINAL: INGLÉS

INFORME DEL AVANCE DEL CAMBIO INSTITUCIONAL DE LA OFICINA SANITARIA PANAMERICANA

Este documento se presenta al Subcomité de Planificación y Programación en su la 39.^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 Subcomité. Esta hoja de ruta se encuentra todavía en elaboración y no estará lista dentro del plazo de preparación de la documentación del SPP.

CONTENIDO

	<i>Página</i>
Introducción	3
Hitos en el proceso de cambio institucional dentro de la Oficina Sanitaria Panamericana	5
Enseñanzas extraídas de la experiencia del último año	11
Hacia el futuro.....	11
Conclusiones.....	12
Anexo	

Introducción

1. En respuesta a los cambios rápidos que influyen sobre el entorno operativo de la Organización Panamericana de la Salud (OPS) y a la necesidad que tiene toda organización vital de renovarse continuamente, la Oficina Sanitaria Panamericana inició su programa actual de cambio y desarrollo institucional en 2003. La Estrategia de gestión para el trabajo de la Oficina Sanitaria Panamericana durante el período 2003-2007 especificó las áreas que deben mejorarse, como la gestión de recursos humanos, la planificación, la evaluación y los procesos de gestión, y esbozó inicialmente cuatro objetivos internos para el cambio institucional:

- a) Cooperación más centrada en el país y mejor integración entre los diversos niveles de la Organización, incluida la Organización Mundial de la Salud (OMS), y dentro de cada nivel.
- b) Capacidad fortalecida de actuar como foro regional para el debate y la formulación de políticas de salud pública.
- c) Mayor disponibilidad de datos de salud e información de salud pública para brindar apoyo a la formulación de políticas, la elaboración de programas y el aprendizaje continuo que permita generar, intercambiar y analizar la información, formar redes y forjar alianzas.
- d) Crear un entorno propicio para la innovación en la prestación de la cooperación técnica.

2. En los dos últimos años, el tema del cambio institucional se ha tratado ampliamente. Estos debates han incluido al personal, al sistema más amplio de la OMS, a otros organismos de las Naciones Unidas y a los Estados Miembros, en especial por intermedio del Grupo de Trabajo sobre la OPS en el Siglo XXI. Además, las recomendaciones del Grupo de Trabajo sobre la Política del Presupuesto Regional por Programas fueron recogidas en la resolución CD45.R6 del 45.º Consejo Directivo (septiembre-octubre de 2004) sobre las asignaciones del presupuesto por programas, a la que se está dando cumplimiento en la actualidad.

3. Se ha aprendido mucho durante este período intenso de reflexión y acción. Los cambios en numerosas áreas de la estructura y de los procesos de trabajo de la Oficina y las experiencias de esta fase inicial de cambio han proporcionado una claridad aún mayor, lo que permitió que la Oficina ampliara su asignación de prioridades de las áreas que necesitan mejora. En el 45.º Consejo Directivo, en septiembre de 2004, y en la Reunión Anual de Gerentes, en octubre de 2004, la Directora describió las cinco prioridades estratégicas para el cambio institucional, basadas en la experiencia de los dos últimos años. Estas prioridades representan un refinamiento de los cuatro objetivos institucionales originales señalados en 2003 en la Estrategia de Gestión y reflejan el aprendizaje de los dos últimos años. El avance en el cumplimiento de estos cinco objetivos estratégicos para el cambio permitirá que la Oficina:

- a) Responda mejor a las necesidades de los países.
 - b) Adopte nuevas modalidades de cooperación técnica.
 - c) Se afiance como foro regional de la salud en las Américas.
 - d) Cree una institución basada en el conocimiento y el aprendizaje.
 - e) Mejore las prácticas de gestión.
4. 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.

2. 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>En curso. Se está elaborando la propuesta para integrar las estrategias de cooperación en los países al proceso de gestión.</p> <p>En curso. La OPS ha adaptado las pautas de la OMS sobre la estrategia de cooperación en los países al contexto regional. El concepto del desarrollo sanitario nacional ocupa un lugar central en el enfoque de cooperación técnica y las estrategias de cooperación de la OPS.</p> <p>En curso. La Unidad de Apoyo a los Países realizó un análisis de la experiencia de cooperación técnica entre países en los últimos tres bienios, que se informa por separado en el punto 4 del orden del día del SPP.</p> <p>En curso. 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 realizó un análisis transversal de los Objetivos de Desarrollo del Milenio relacionados con la salud en los países centroamericanos.</p> <p>En curso. 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 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.</p> <p>Se han llevado a cabo misiones conjuntas interprogramáticas a Guyana, Haití, Nicaragua y Perú.</p> <p>En la actualidad se refleja mejor la perspectiva del país en los instrumentos de planificación.</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). • La OPS desempeña una función de liderazgo en la Estrategia Interinstitucional sobre la Reducción de la Mortalidad Materna. • Participación mayor en las actividades de la comunidad internacional sobre la ejecución del Plan Intermedio de Cooperación para Haití. 	<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>En curso. Se negociaron nuevos acuerdos globales con algunos de esos organismos.</p> <p>En curso.</p> <p>En curso.</p>
Apoyo a la integración subregional	<p>Reformulación de los programas de colaboración técnica con instituciones de salud subregionales centradas en políticas farmacéuticas, salud fronteriza y protección social sanitaria, entre otras.</p>	<p>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).</p>

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 al actuar como secretaría y proporcionar capacitación para la integración de diversas instituciones y actores en la formulación de la agenda sanitaria nacional.	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.	En 2005, la Oficina dedicará los recursos necesarios para promover debates y crear plataformas que impulsen la salud pública.
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 creó la nueva área de Información y Gestión del Conocimiento: se está en proceso de contratar el personal clave y se elaboró la estrategia para resolver los retos identificados en toda la Organización.	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, lo que asegura 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 (continuación)		
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 solicita 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. En 2004, se recaudó la cifra récord de \$72 millones en recursos extrapresupuestarios, de los cuales \$14 millones provenían de la OMS.
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 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. 	<p>Se creó una Unidad de Operaciones de Gestión Administrativa sobre la base de la experiencia del trabajo realizado por el asesor especial para operaciones en el campo. Se están formulando funciones más amplias en relación con la vigilancia y el desarrollo institucionales. La dotación de la Oficina de Auditoría Interna se encuentra completa.</p> <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>

OBJETIVO ESTRATÉGICO 5. MEJORAR NUESTRAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN (continuación)		
OBJETIVOS	MEDIDAS	SITUACIÓN
Mejora de la responsabilización y la transparencia (continuación)	<ul style="list-style-type: none"> • Se están creando espacios virtuales de colaboración. 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 organizaciones de las Naciones Unidas. 	<p>En curso. Se han creado alrededor de 25 sitios colaborativos 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. • Implantación de varias herramientas para reducir los costos de comunicación y distribución de documentación (<i>reuniones virtuales, teleconferencias, herramienta de reserva de recursos basada en la web, gestión de documentos y archivo electrónico en toda la OPS</i>). • Las oficinas de país y los centros panamericanos cuentan con el apoyo de una mejor tecnología de comunicación. • Reducciones en los costos. 	<p>En curso. 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>En etapa de planificación, producción o puesta a prueba.</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> <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. Reducción neta de los puestos desde 2004 y de los requisitos de financiamiento para 2006-2007. 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>

OBJETIVO ESTRATÉGICO 5. MEJORAR NUESTRAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN (continuación)		
OBJETIVOS	MEDIDAS	SITUACIÓN
<p>Gestión eficaz de los recursos humanos en toda la Organización</p>	<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, conducida por el Subdirector 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. • En agosto de 2004 se seleccionó a los consultores externos de desarrollo de organizaciones (Alder Associates) para brindar apoyo al proceso de cambio institucional de la Oficina. • 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>El Área 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> <p>El equipo de Alder Associates está proporcionando asesoramiento técnico para crear un equipo de gestión ejecutiva de alto desempeño, preparar a los miembros individuales de la Gestión Ejecutiva y otros gerentes, y brindar apoyo al equipo interno de Gestión del Cambio en la elaboración del marco de ejecución para los proyectos de cambio institucional.</p> <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. 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

5. 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.

6. 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 inadecuada en un principio. En 2005, se hará mayor hincapié en estas áreas para satisfacer las necesidades de la Organización. Durante el último año, la Gestión Ejecutiva y los directivos superiores fortalecieron su capacidad de escuchar, consultar y recibir aportes del personal y los gerentes en toda la Oficina.

7. Una encuesta del personal y otras contribuciones en 2004 proporcionaron a la administración apreciaciones útiles sobre los temas que necesitaban mayor atención: la transparencia; la necesidad de mayor claridad en las estrategias de la Organización; una mejor comunicación interna; normas y procedimientos de recursos humanos que sean justas, equitativas y predecibles; una cultura institucional fortalecida que permita la toma de decisiones descentralizada; y mejor coordinación e integración entre la Oficina Regional, las oficinas de país y los centros.

8. 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 en el punto 10 del orden del día del SPP.

9. 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

10. 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.

11. 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 inquietudes de los Estados Miembros.

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

13. Para cada actividad se definió un conjunto de hitos de vigilancia y resultados previstos (véase el anexo I). Como este informe se publicará, 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 actividad.

Conclusiones

14. 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. A lo largo de este proceso de ejecución del cambio institucional se involucrará y consultará permanentemente a los Estados Miembros.

\Anexo

HITOS DE LA VIGILANCIA Y RESULTADOS PREVISTOS PARA EL CAMBIO INSTITUCIONAL 2005-2007

Iniciativa de cambio	Finalidad	Resultados previstos	Hitos de la vigilancia
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 permite 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.
Prestar apoyo eficaz a las oficinas de país	Lograr que la Unidad Regional 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 <i>actual</i> de la función, los procesos, el desempeño y las expectativas de la Unidad Regional 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 <i>futuras</i> y las responsabilizaciones perfeccionadas de la Unidad Regional 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 • Realineamiento de las principales mejoras del proceso para diciembre de 2005.
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 a 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"> • Finalización de las pautas de análisis y definición e identificación de los programas para octubre de 2005. • Alineación con los Cuerpos Directivos y los socios externos para diciembre de 2005. • Lanzamiento de programas regionales para marzo de 2006.

Iniciativa de cambio	Finalidad	Resultados previstos	Hitos de la vigilancia
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 marzo de 2005. • Selección de los temas del foro de 2005-2006 para junio de 2005. • Lanzamiento del primer foro en marzo de 2006.
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.
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 liderazgo de OMS/Ashridge para abril de 2006. • Desarrollo del liderazgo del equipo ejecutivo y gerencial finalizado para junio de 2005. • Lanzamiento del adiestramiento gerencial sobre análisis de situaciones, planificación y programación para diciembre de 2005.
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 julio de 2005. • Políticas aprobadas por el Consejo Directivo en septiembre de 2005.

Iniciativa de cambio	Finalidad	Resultados previstos	Hitos de la vigilancia
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 comercial 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. • 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. • Procurar que los recursos humanos estén equilibrados en cuanto al sexo, la edad y la procedencia geográfica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Finalizar la estrategia para marzo de 2006. • Finalizar la ejecución para marzo de 2007.
Mejorar la responsabilización y la transparencia	Fortalecer la responsabilización individual e institucional dentro 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. 	<ul style="list-style-type: none"> • Finalizar las recomendaciones para septiembre de 2005. • Finalizar la ejecución para septiembre de 2006.
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 mayo de 2005. • Oportunidades regulares para celebrar reuniones en persona y en foros electrónicos, y boletines informativos institucionalizados para octubre de 2005.
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.

- - -