

comité ejecutivo del
consejo directivo



ORGANIZACION
PANAMERICANA
DE LA SALUD

grupo de trabajo del
comité regional

ORGANIZACION
MUNDIAL
DE LA SALUD



90a Reunión
Washington, D.C.
Junio-Julio 1983

Tema 3 del programa provisional

CE90/22 (Esp.)
6 mayo 1983
ORIGINAL: ESPAÑOL

INFORME DEL DIRECTOR SOBRE MODIFICACIONES EN LA ESTRUCTURA DE LA OFICINA
SANITARIA PANAMERICANA

El Plan de Acción aprobado durante la XXVIII Reunión del Consejo Directivo de la Organización Panamericana de la Salud en 1981 señala que para contribuir a la instrumentación adecuada de las estrategias nacionales, interpaíses y regionales, la Oficina Sanitaria Panamericana (OSP) debería crear las condiciones necesarias que le permitan proporcionar el apoyo requerido a estos procesos. Prevé también la necesidad de crear nuevos mecanismos y obtener el ajuste de los existentes para hacer más flexible el proceso interno de administración a fin de responder a las nuevas demandas de cooperación técnica en la forma más efectiva y eficiente posible.

Al iniciarse la nueva administración, se organizaron amplios debates destinados a estudiar la misión de la Organización Panamericana de la Salud a la luz de su Constitución y de las determinaciones de los Cuerpos Directivos. De esos debates surgió un amplio consenso en términos de reconocer que la institución reacciona coyunturalmente; que presenta un potencial de cooperación técnica disperso donde su producción restringida y los objetivos y la operación de sus programas regionales muchas veces no se encuentran en armonía con las prioridades nacionales.

Este análisis se contrastó con la observación de las condiciones del sector salud en la Región y la interpretación de la misión actual de la OPS. Sin perder de vista el objetivo final de la institución de contribuir a la paz, al entendimiento y a la solidaridad de todos los pueblos, esencia de su mismo origen, se aceptó que los elementos principales de la misión actual consisten en la administración del conocimiento y en la movilización y utilización de todos los recursos disponibles para un esfuerzo concertado por la salud, dentro de una perspectiva de restricciones económicas en la Región.

En consecuencia, se propuso una estructura que busca la correspondencia con los objetivos y las actividades identificadas por el Plan de Acción y que permita reorientar el trabajo de la OPS hacia las metas acordadas.

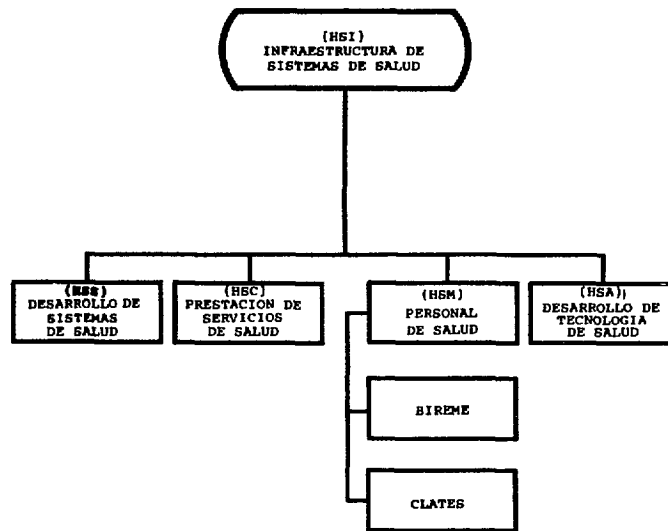
El Plan de Acción identifica dos elementos comunes principales para los distintos países de la Región: el primero trata de programas prioritarios en cuanto a problemas de salud que afectan a la población o a grupos importantes de la misma y el segundo se refiere a estrategias específicas para el desarrollo de la infraestructura. La estructura, por lo tanto, propone dos áreas técnico-científicas de cooperación:

- Dirección de Infraestructura de Sistemas de Salud;
- Dirección de Desarrollo de Programas de Salud.

En estas dos Direcciones principales de la cooperación científico-técnica regional se identifican los programas prioritarios, los cuales integran los recursos presupuestarios por áreas de trabajo, reduciendo el uso anárquico e indiscriminado de los recursos de proyectos específicos (Cuadros 1 y 2):

Cuadro 1

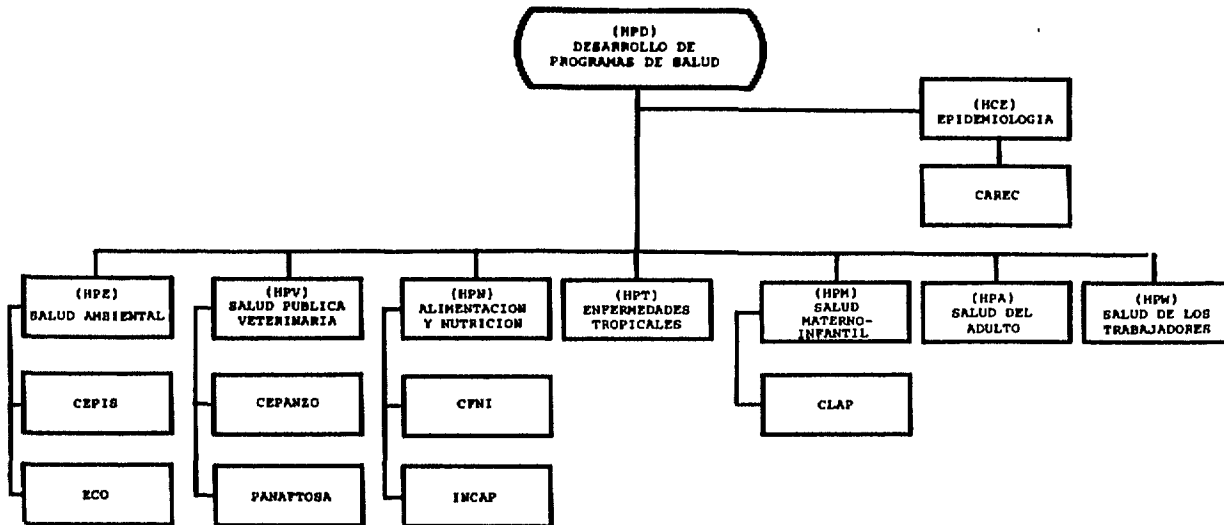
INFRAESTRUCTURA DE SISTEMAS DE SALUD (HSI)



- HSS - DESARROLLO DE SISTEMAS DE SALUD (políticas de salud, planificación de salud, sistemas de información, organización y administración de sistemas de salud, financiamiento, desarrollo de proyectos, legislación en salud)
- HSC - PRESTACION DE SERVICIOS DE SALUD (administración de servicios de salud, participación de la comunidad, educación para la salud, salud oral)
- HSM - PERSONAL DE SALUD (políticas de desarrollo de recursos humanos, planificación, formación y utilización)
Coordinación del programa de becas, programa de libros de texto, BIREME y CLATES
- HSA - DESARROLLO DE TECNOLOGIA DE SALUD (laboratorios y otros métodos de diagnóstico y tratamiento, medicamentos esenciales, vacunas y otros productos biológicos, tecnología de equipamientos y evaluación de tecnologías)

Cuadro 2

DESARROLLO DE PROGRAMAS DE SALUD (HPD)



- HCE - EPIDEMIOLOGIA** (fortalecimiento de la capacidad epidemiológica nacional, apoyo epidemiológico a los programas técnicos de la OPS, vigilancia epidemiológica, análisis de la situación de la salud y sus tendencias) Coordinación del CAREC
- HPE - SALUD AMBIENTAL** (abastecimientos de agua, saneamiento básico, contaminación ambiental, ecología humana, desarrollo de la capacidad operativa de las instituciones de agua y saneamiento, aspectos sanitarios de la vivienda) Coordinación de CEPIS Y ECO
- HPV - SALUD PUBLICA VETERINARIA** (zoonosis, fiebre aftosa, protección de alimentos) Coordinación de CEPANZO y PANAFITOSA
- HPN - ALIMENTACION Y NUTRICION** (políticas nacionales de alimentación y nutrición, sistemas alimentarios y problemas nutricionales) Coordinación del CFNI e INCAP
- HPT - ENFERMEDADES TROPICALES** (malaria, control de vectores, otras enfermedades tropicales)
- HPM - SALUD MATERNOINFANTIL** (salud de la madre, del niño y del adolescente, lactancia materna, planificación familiar, crecimiento y desarrollo, inmunizaciones, diarreas, tuberculosis y enfermedades respiratorias agudas) Coordinación del CLAP
- HPA - SALUD DEL ADULTO** (cáncer, enfermedades cardiovasculares, diabetes, otras enfermedades no infecciosas, problemas de salud de la vejez, rehabilitación, salud mental)
- HPW - SALUD DE LOS TRABAJADORES** (organización de programas de salud de los trabajadores, efectos del trabajo sobre la salud, tecnologías para la protección de la salud del trabajador)

En la implantación de los programas de estas dos áreas técnicas de cooperación los recursos técnicos de la Organización fueron agrupados en las áreas de interés común, buscando una reorientación del trabajo hacia los aspectos prioritarios y relevantes. En estos programas prioritarios se centran las actividades técnico-científicas básicas en apoyo a la cooperación a los programas nacionales que se imparten a través de las Representaciones de la OPS en los países.

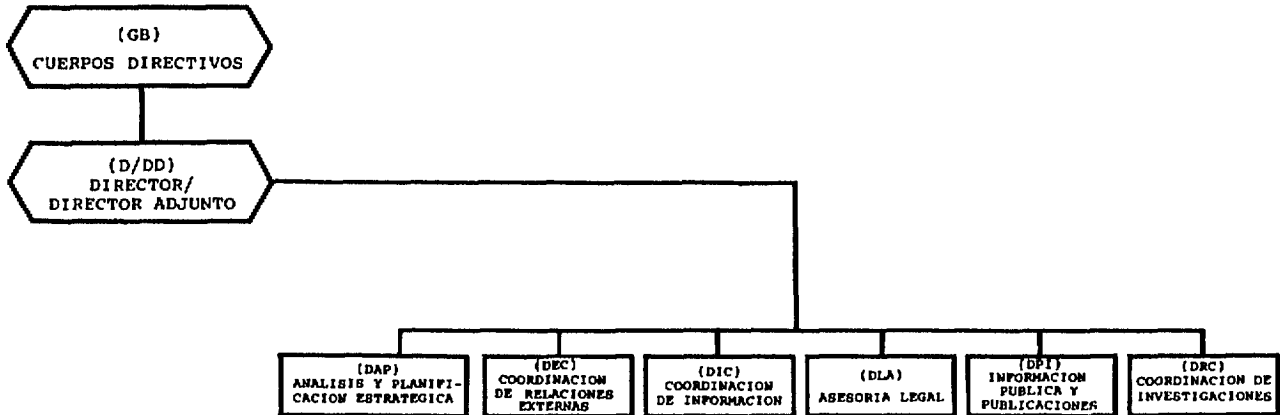
Se buscó también la introducción de un nuevo estilo de coordinación que alcance, en forma progresiva, una eficaz participación de todo el personal; que establezca un proceso de continuo perfeccionamiento, tanto en sus habilidades técnicas específicas, como en sus capacidades para la interacción en equipos de trabajo y en las destrezas asociadas con la misión y los cometidos de la cooperación técnica. (Ver en los Anexos I y II las descripciones de funciones de Director de Area y Coordinador de Programas.)

El proceso de ajuste estructural de la OPS propone un modelo matricial en el cual se han establecido las bases mínimas para establecer mecanismos de coordinación especial, dependientes de la Dirección, para fortalecer la integración de las actividades de cooperación a nivel de país, de acuerdo a prioridades y necesidades establecidas conjuntamente. La administración del conocimiento, como fuente de esa coordinación, es considerada como la misión principal de la Organización. El personal de los equipos de los programas prioritarios y las Representaciones en los países apoyarán la generación del conocimiento apropiado a las condiciones de desarrollo de cada país (labor de investigación), su análisis crítico y aplicativo (planeación, ejecución y evaluación de actividades) y difusión (documentación e información).

La importancia creciente de la movilización de recursos de cooperación a los países, en función de necesidades prioritarias, lleva a la necesidad de desarrollar mecanismos más dinámicos de identificación de recursos nacionales y externos. En particular, la labor de coordinación con otros organismos se mantiene en la coordinación de relaciones externas con activa participación de los programas regionales y las Representaciones en los países. La coordinación de análisis y planificación estratégica tiene la responsabilidad de reunir la información sobre políticas y programas de desarrollo económico-social y de salud que sea de interés para la conducción del programa de la Organización. Colabora con la Dirección en el cumplimiento de las decisiones de los Cuerpos Directivos proveyendo análisis estructurales y coyunturales de la situación de salud de los países para la operación de los programas regionales en función de la situación específica de cada país. La coordinación de información (DIC), directamente relacionada a la Dirección, desarrolla los mecanismos internos para el control permanente de las actividades de la Organización. El Proyecto de Programa y Presupuesto de la OPS para el bienio 1984-1985 presenta más detalles sobre las funciones de las coordinaciones.

Cuadro 3

CUERPOS DIRECTIVOS (GB), DIRECTOR (D) Y DIRECTOR ADJUNTO (DD)



DAP - ANALISIS Y PLANIFICACION ESTRATEGICA

DEC - COORDINACION DE RELACIONES EXTERNAS

DIC - COORDINACION DE INFORMACION

DLA - ASESORIA LEGAL

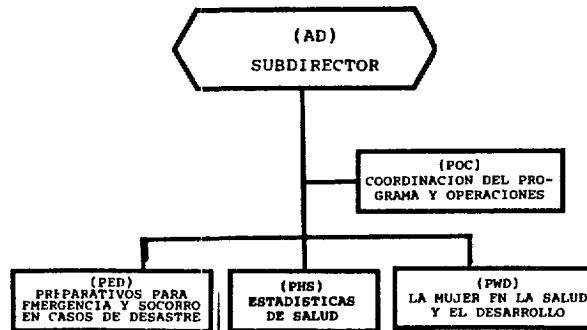
DPI - INFORMACION PUBLICA Y PUBLICACIONES

DRC - COORDINACION DE INVESTIGACIONES

A las líneas de coordinación normativa, relacionadas con la orientación política emanada de la Dirección y las de coordinación estructural ya mencionadas, se agregan las de tipo funcional, como son las coordinaciones de programas dependientes de las direcciones de áreas técnicas y la coordinación de operaciones, dependiente de la Subdirección. La unidad de estadística, los programas especiales dirigidos a las situaciones de emergencia y socorro en casos de desastre, como también el programa para la mujer en salud y en desarrollo, están bajo la dependencia directa de la Subdirección. Esta también se encarga de la coordinación de actividades con la OMS y de las relaciones con la Asociación del Personal de la Organización.

Cuadro 4

SUBDIRECTOR (AD)



POC - COORDINACION DEL PROGRAMA Y OPERACIONES

PED - PREPARATIVOS PARA EMERGENCIA Y SOCORRO EN CASOS DE DESASTRE

PHS - ESTADISTICAS DE SALUD

PWD - LA MUJER EN LA SALUD Y EL DESARROLLO

La estructura se completa con la Oficina de la Administración, la que reúne los servicios de apoyo en relación a la administración de servicios, personal, compras y finanzas, y presupuesto. (Ver adjunto el organigrama de la OPS, Anexo III.)

Esta alternativa o modelo adoptado, debe ser vista como una opción entre varias otras posibilidades. En la decisión para su adopción se tuvieron en cuenta dos factores importantes que deben ser destacados: el deseo que el proceso no causara grandes perturbaciones en las actividades regulares de la Organización y el mantenimiento de un clima de entendimiento y seguridad entre el personal. Estos factores estaban destinados a concentrar las capacidades del personal en el trabajo y a estimular la libre opción, las críticas y su creatividad. La propuesta trató también de evitar aumento de costos en su instrumentación y al mismo tiempo mantener un alto grado de flexibilidad que permita el ajuste continuo y progresivo frente a las necesidades y situaciones cambiantes.

Lo fundamental en la propuesta de iniciar el proceso de ajuste de las estructuras y funciones de la OPS y la opción de modelo utilizado es su relación con las actividades en los países. La estructura de OPS no tiene ningún valor especial en sí misma si no sirve para el cumplimiento de su misión.

La nueva visión de la misión de la OPS lleva implícita la consideración de que todas las actividades de la Organización solo tienen razón de ser por su acción concreta en los países y exige también una redefinición del papel de las Representaciones en los países, considerándolas como unidades básicas de la cooperación a nivel nacional. A partir de esta concepción se ha iniciado un programa de desarrollo de dichas unidades a fin de adecuarlas a la tarea fundamental de contribuir a que la cooperación técnica ofrecida por ellas sea la respuesta integral de la Oficina a través de su estructura. Ello implica que las unidades de dirección, administrativas y científico-técnicas, de nivel central deben actuar en forma sinérgica con las representaciones, a fin de lograr una coordinación institucional, activa, y efectiva entre los diferentes niveles.

En la primera etapa del trabajo desarrollado se ha iniciado la búsqueda de una articulación lógica, dinámica, y unitaria de la nueva estructura de la OPS con sus Representaciones. Esta articulación habrá de reflejar claramente los niveles de centralización y descentralización de responsabilidades y funciones, su propio quehacer y la relación activa con los procesos particulares de los países.

La tarea a desarrollar por la Organización en sus Representaciones requiere, además del conocimiento de la realidad de cada país, del establecimiento de un diálogo franco, de una tarea compartida con los responsables nacionales que permita definir las necesidades, y oportunidades de cooperación. Este nivel de participación directa de las autoridades nacionales en las decisiones de cooperación de la OPS en el país se articulan, a través de la nueva estructura, en las decisiones colectivas de los países que se expresan en las resoluciones de los Cuerpos Directivos. Es de mayor importancia, para la labor de la Organización como organismo regional de cooperación en salud, que las actividades que desarrolla estén enmarcadas en las orientaciones emanadas de los Cuerpos Directivos. De ahí resultarán las oportunidades adicionales de coordinación de actividades interpaíses y de acciones interprogramas frente a problemas claramente identificados y apoyados por dichas resoluciones. La OPS mantendrá su estructura en forma flexible y en proceso continuo de ajuste para mejorar su eficiencia y plena participación de los Cuerpos Directivos en la conducción de la Organización a través de los mecanismos mencionados.

La revisión inicial de los recursos humanos de la OPS frente a las prioridades de cooperación demostró la insuficiencia en algunas actividades de importancia y exceso en algunas otras áreas. La tendencia creciente de mecanismos y procedimientos llevaron a la acumulación de funciones MEDIO en detrimento de actividades FIN. Esto obliga a la Organización buscar los reajustes necesarios y los mecanismos de readiestramiento de su personal. Esta actividad será incorporada progresivamente en el seno de los programas y a nivel de los equipos de trabajo.

El compromiso adquirido por la Organización frente a los países exige la más alta calidad técnica y entrega de sus funcionarios, trabajo al cual están comprometidos todos los integrantes de la Organización. La reacción e interés del mismo personal de la OPS nos asegura la posibilidad del proceso de reconstrucción de la Organización con miras a la prestación de una labor de mejor calidad a los países.

Anexos

DESIGNACION DE FUNCIONES - DIRECTOR DE AREA

1. Colaborar con la Oficina del Director en la formulación y establecimiento de políticas, planes, objetivos y métodos de operación y evaluación de los diferentes Programas de su Area.
2. Promover y diseminar a nivel global, regional y de país las políticas, objetivos y estrategias de los Programas de su Area.
3. Orientar la planificación, ejecución y evaluación de los Programas de su Area.
4. Coordinar la preparación del Anteproyecto de Presupuesto Ordinario y la asignación de otros recursos necesarios para la ejecución de los Programas bajo su supervisión.
5. Coordinar la programación conjunta de los Programas de su Area con la de los otros Programas, así como con las unidades de supervisión y apoyo de la Organización, a fin de maximizar la integración y utilización de los recursos en apoyo de los programas de los países.
6. Aprobar los programas de trabajo de su Area y autorizar aquellas actividades no incluidas dentro de los mismos.
7. Proporcionar la dirección y orientación técnica necesaria a los Coordinadores de los Programas bajo su jurisdicción y evaluar los resultados obtenidos.
8. Coordinar la utilización de los servicios administrativos de apoyo comunes a los Programas de su Area, a efecto de maximizar su aprovechamiento.
9. Desarrollar otras funciones que se le encomienden.

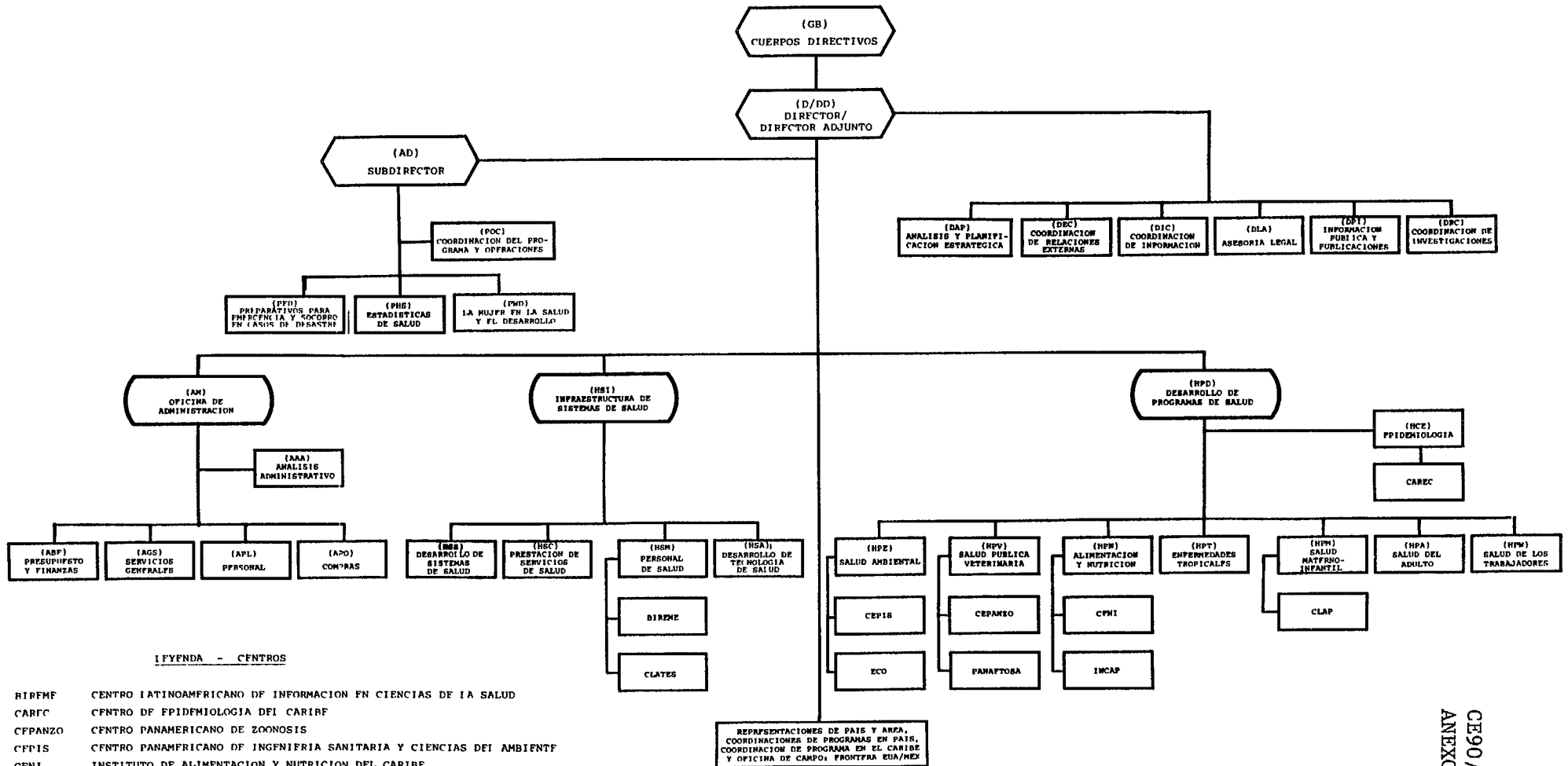
DESIGNACION DE FUNCIONES - COORDINADOR DE PROGRAMA

1. Propiciar y conducir, en colaboración con los Representantes de País y funcionarios nacionales, el análisis de los problemas de salud de la Región y sus tendencias, con el fin de proponer áreas prioritarias de cooperación técnica para consideración de la Dirección y eventualmente de los Cuerpos Directivos.
2. Coordinar la formulación y establecimiento de políticas, planes, objetivos y métodos de operación y evaluación de los diferentes componentes del Programa con la activa participación de sus integrantes.
3. Colaborar con la Oficina del Director en el cumplimiento de las resoluciones de los Cuerpos Directivos en estrecha colaboración con los Representantes de País.
4. Coordinar con el Director de Area la programación conjunta de los componentes que conforman el Programa con la de los otros Programas, así como con las unidades de supervisión y apoyo de la Organización, a fin de maximizar la integración y utilización de los recursos en apoyo de los programas de los países.
5. Colaborar con la Oficina del Director y con el Director de Area en la ejecución de los programas de apoyo a los países en estrecha coordinación con los Representantes de País.
6. Coordinar y evaluar el cumplimiento de las actividades programadas tanto a nivel regional como interpaís y de centros, ajustándolas en cada momento a las condiciones particulares de los países y subregiones.
7. Supervisar técnica y administrativamente a todo el personal asignado al Programa a nivel de sede, regional, interpaís y centros, así como prestar apoyo técnico a los Representantes de País en la supervisión de los asesores de su área programática.
8. Establecer una programación articulada con las unidades técnicas de la Oficina de la Sede y las Oficinas Regionales de la Organización Mundial de la Salud, para el mejor desarrollo de los programas y actividades técnicas interregionales.
9. Mantener relaciones técnicas, en consulta con la Oficina de Coordinación de Relaciones Externas (DEC), con otros organismos internacionales, nacionales e intergubernamentales así como con instituciones de crédito, asegurando el cumplimiento de los compromisos de la Organización en la ejecución de los proyectos dentro del área de competencia del Programa.

10. Ejecutar el presupuesto de las actividades del Programa aprobadas previamente por el Director de Area.
11. Promover y coordinar la identificación de instituciones nacionales que pudieran integrar una red regional de centros participantes de la cooperación técnica de la OPS y servir de punto de apoyo para la movilización de los recursos nacionales en ese proceso de cooperación.
12. Coordinar la recolección y el análisis de los conocimientos científicos y técnicos de sus disciplinas programáticas y difundirlos en los diferentes niveles de la Organización, con especial énfasis en las Representaciones de País.
13. Coordinar con los otros Programas la promoción y orientación de la preparación de personal en sus diversos niveles en consonancia con las necesidades del desarrollo de los programas en los países.
14. Determinar conjuntamente con los integrantes del Programa, tanto técnico como de apoyo, sus necesidades de educación continua para el desarrollo y mantenimiento de su excelencia técnica y administrativa.
15. Favorecer el trabajo en equipo de los integrantes del Programa, como uno de los mecanismos destinados a mejorar la cantidad y calidad de la cooperación científico-técnica, estableciendo un ambiente de trabajo que permita la participación y estimule la creatividad e interés de cada funcionario, así como el desarrollo de un trabajo multidisciplinario para resolver problemas específicos.
16. Desarrollar otras funciones que le sean encomendadas.

ESTRUCTURA DE ORGANIZACION DE LA OPS

ABRIL 1983



LEYENDA - CENTROS

BIRME	CENTRO LATINOAMERICANO DE INFORMACION EN CIENCIAS DE LA SALUD
CARIC	CENTRO DE EPIDEMIOLOGIA DEL CARIBE
CEPANZO	CENTRO PANAMERICANO DE ZOONOSIS
CEPIS	CENTRO PANAMERICANO DE INGENIERIA SANITARIA Y CIENCIAS DEL AMBIENTE
CPNI	INSTITUTO DE ALIMENTACION Y NUTRICION DEL CARIBE
CLAP	CENTRO LATINOAMERICANO DE PERINATOLOGIA Y DESARROLLO HUMANO
CLATES	CENTRO LATINOAMERICANO DE TECNOLOGIA EDUCACIONAL PARA LA SALUD
ECO	CENTRO PANAMERICANO DE ECOLOGIA HUMANA Y SALUD
INCAP	INSTITUTO DE NUTRICION DE CENTRO AMERICA Y PANAMA
PANAPTOBA	CENTRO PANAMERICANO DE FIBRE OPTICA

CE90/22 (Esp.)
ANEXO III