



ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DA SAÚDE
ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE



138ª SESSÃO DO COMITÊ EXECUTIVO

Washington, D.C., EUA, 19-23 de junho de 2006

Tema 7.1 da agenda provisória

CE138/26 (Port.)
24 maio 2006
ORIGINAL: INGLÊS

ATUALIZAÇÃO PERTINENTE SOBRE O PROCESSO DE FORTALECIMENTO INSTITUCIONAL DA REPARTIÇÃO SANITÁRIA PAN-AMERICANA

Em consideração da Resolução CD46.R2, este documento contém um relatório de situação sobre o processo de fortalecimento institucional da Repartição Sanitária Pan-Americana, inclusive o progresso obtido em iniciativas e reformas institucionais que a Secretaria está levando a cabo. O trabalho reflete o compromisso da Repartição para com a implementação do Plano Estratégico para a Repartição Sanitária Pan-Americana para o Período 2003-2007 e incorpora as recomendações do Grupo de Trabalho sobre a OPAS no Século XXI, os relatórios dos Auditores Internos e Externos e o relatório da Unidade de Inspeção Conjunta.

ÍNDICE

	<i>Página</i>
Introdução	3
Andamento da transformação institucional—informação atualizada	5
Lições aprendidas da experiência do último ano	20
O que virá agora.....	21

Introdução

1. Os esforços de fortalecimento institucional atualmente em curso na OPAS têm origem em iniciativas de renovação de caráter interno encetadas na maioria em 2003, em atenção ao Plano Estratégico para a Repartição Sanitária Pan-Americana para o Período 2003-2007 (Documento CSP26/10), à Estratégia de Gestão para o Trabalho da Repartição Sanitária Pan-Americana no Período 2003-2007 (Documento CD44/5) e a resoluções nessa mesma área. As seis metas de desenvolvimento organizacional estabelecidas no Plano Estratégico são:

- (a) Comunicar informação de qualidade em forma oportuna, a fim de melhorar o processo e o impacto da cooperação técnica
- (b) Gerar e usar informações estratégicas para prever e aumentar respostas antecipatórias a desafios futuros e colher o benefício das oportunidades
- (c) Tornar-se membro apreciado das principais redes científicas e tecnológicas, captando conhecimentos para equacionar o desenvolvimento regional da saúde
- (d) Tornar-se uma líder reconhecida nos temas transnacionais e globais que afetam a saúde regional e nacional
- (e) Promover uma força de trabalho criativa, competente e comprometida, que seja considerada excepcional por seus clientes
- (f) Ser uma organização de alto desempenho e definir pontos de referência para organismos internacionais de saúde semelhantes

2. Com base nos documentos mencionados, foram identificados cinco objetivos estratégicos, o que inspirou as 11 iniciativas que constituem o Roteiro da transformação:

5 Objetivos Estratégicos para Reforma Organizacional	11 Projetos de Transformação (Iniciativas do Roteiro)
i. Responder melhor às necessidades de país.	1. Cooperação centrada em países 2. Revisão da Unidade de Apoio aos Países (CSU)
ii. Fomentar modalidades inovadoras de cooperação técnica.	3. Programas Regionais de Saúde Pública
iii. Converter-se num fórum regional.	4. Fórum Regional
iv. Converter-se numa organização de aprendizagem voltada para o conhecimento.	5. Implementação da Estratégia de Gestão da Informação e do Conhecimento (GIC) 6. Desenvolvimento e Aprendizagem de Liderança
v. Melhorar as práticas de gestão.	7. Estratégia de Mobilização de Recursos 8. Estratégia de Recursos Humanos 9. Padrões de Responsabilidade e Transparência 10. Estratégia de Comunicação para Mobilização Organizacional 11. Comunicação Externa

3. O Orçamento-Programa Bienal para 2006-2007 demonstra a integração gradual de metas baseadas em resultados em suas estruturas. Indica também a relação direta de alguns dos projetos de transformação com os resultados de alcance regional esperados. Os projetos de transformação foram formulados por equipes integradas por pessoal da Secretaria, com a coordenação da Equipe de Gestão da Mudança. Esse papel foi transmitido à nova Unidade de Desenvolvimento Institucional, que tem também a seu cargo facilitar e monitorar a implantação da gestão baseada em resultados (RBM). A implementação em curso e os resultados planejados pelas equipes do Roteiro correspondem diretamente a princípios e metas chaves de RBM, como a matriz anexa demonstra.

4. Um passo muito importante no processo de transformação e implementação do Plano Estratégico foi a aprovação da Política Regional do Orçamento-Programa pelo 45o Conselho Diretor, em setembro de 2004. Esta Política de Orçamento representa uma estrutura explícita para guiar as práticas de alocação de recursos, a fim de alcançar os resultados identificados no processo de gestão baseada em resultados, assim como o resultado desejado em função do processo de mudança institucional. A nova Política de Orçamento é firmemente guiada pelo Enfoque de País e pelos princípios de solidariedade pan-americana.

5. A Secretaria tem participado também na renovação da Estrutura de Gestão da OMS, e a OPAS/AMRO foi a primeira repartição regional da OMS a realizar uma consulta com os Estados Membros sobre o Décimo Primeiro Programa Geral de Trabalho da OMS para o período 2006-2015.

6. A resolução CD46.R8 (setembro de 2005) sobre o Projeto de Orçamento-Programa para 2006-2007 impeliu a Repartição a rever funções e responsabilidades e a reordenar a sua estrutura organizacional, particularmente no nível da Sede. Foi eliminado o gabinete do Diretor de Gestão de Programas e as Áreas a ele subordinadas foram transferidas ao gabinete do Diretor Adjunto (Planejamento, o Orçamento-Programa e Apoio a Projetos; Alianças e Parcerias Estratégicas; e Governança e Política); ou ao gabinete do Subdiretor (Desenvolvimento Estratégico da Saúde e Sistemas de Análise e de Informação Sanitária). Outros ajustamentos desses reagrupamentos serão completados em meados de 2006.

7. Para assegurar o alinhamento interno, a flexibilidade e o desenvolvimento de pessoal para obter resultados estratégicos, e acompanhando um esforço semelhante da OMS no ano passado, a Secretaria está agora levando a cabo um processo de Avaliação Estratégica e Alinhamento de Recursos (SARA), a ser executado pelas unidades de gestão. O SARA é formulado para assegurar que os objetivos, funções e recursos das unidades (principalmente sistemas humanos, mas também financeiros e de apoio de outro tipo) sejam não só bem definidos como também claramente alinhados com as prioridades estratégicas da Organização.

8. O Grupo de Trabalho do SARA havia identificado o Escritório de Coordenação de Programas no Caribe (OCPC) como piloto para aquele processo. Desenvolveu-se um processo estruturado, com treinamento, etapas metodológicas, resultados tangíveis, vigilância pela Área de Gestão de Recursos Humanos (HRM) e participação da Associação do Pessoal. Participaram do esforço de desenvolvimento membros de várias unidades da Sede, representantes nos países, a Associação do Pessoal e consultores externos. Na avaliação serão usados Mapas de Competência da OPAS. Na parte referente a classificações, utilizar-se-á o novo Padrão Principal para Descrições de Cargo, com treinamento pela HRM. Ao ser posto em marcha o projeto de OCPC, estão sendo identificadas unidades da Sede para a etapa seguinte.

9. Um documento sobre RBM (SPP40/9) foi apresentado à 40a reunião do Subcomitê de Planejamento e Programação (SPP40), em março de 2006. O documento indica que a Secretaria está criando ferramentas para apoiar tanto a sua transformação institucional como a implementação da RBM:

- Uma Estrutura de Gestão Baseada em Resultados para habilitar gerentes e orientar empregados, processos, produtos e serviços em todos os níveis, a fim de obter resultados claramente enunciados, assegurando a responsabilidade.
- Uma Estrutura de Responsabilidade para definir o fluxo de autoridade, sua finalidade e como os gerentes são responsáveis e devem prestar contas do exercício dessa autoridade.
- Uma delegação revisada de autoridade que será formulada com base naquelas duas estruturas.

10. Uma metodologia para a formulação do Plano Estratégico para 2008-2012 e da Agenda de Saúde proposta para as Américas 2008-2017 (Documento SPP40/3) recebeu o endosso do SPP40 em março de 2006 e está sendo apresentado simultaneamente com este documento à 138a sessão do Comitê Executivo (CE138). O processo de desenvolvimento para o Plano Estratégico incluirá análise de mudanças institucionais, iniciativas do Roteiro e iniciativas internas e externas, relatórios e programas correlatos. O Plano Estratégico abordará também a solicitação na Resolução CD46.R2 (46o Conselho Diretor, setembro de 2005) com respeito ao processo de fortalecimento institucional na OPAS).

Andamento da transformação institucional—informação atualizada

11. As equipes da Iniciativa do Roteiro estão marcando passagens importantes. De um total esperado de 48 resultados, 21 já foram obtidos. Várias atividades estão em andamento para chegar a 19 outros resultados.

- Três iniciativas (Planos de Saúde Pública Regionais, Cooperação Enfocada em Países e Revisão da Organização da Unidade de Apoio aos Países) definiram pontos de convergência para impulsionar ações conjuntas de implementação. Com

elas, será possível à Repartição Sanitária Pan-Americana responder mais eficientemente às necessidades dos Estados Membros, inclusive a prestação de modalidades inovadoras de cooperação técnica.

- O desenvolvimento do Fórum Regional de Saúde Pública das Américas está em curso e a estrutura está sendo apresentada ao CE138.
- Como parte da sua conversão numa organização de aprendizagem voltada para o conhecimento, vários resultados tangíveis foram obtidos ou estão em curso dentro do processo de implementação da estratégia de Gestão da Informação e do Conhecimento (ver detalhes na matriz, adiante). Além disso, estão em andamento negociações com a OMS para mobilizar recursos em apoio a programas de treinamento em instrução digital básica, planejamento e programação estratégica, e liderança em competências gerenciais (iniciativa de desenvolvimento de aprendizagem e liderança).
- A Iniciativa sobre Padrões de Responsabilização e Transparência logrou vários resultados tangíveis na melhoria da responsabilidade, transparência e governança (ver detalhes adiante, na matriz).
- As iniciativas de Mobilização de Recursos e Planos Regionais de Saúde Pública apresentaram propostas preliminares ao SPP40 (Documentos SPP40/4 e SPP40/8, respectivamente). As chegadas recebidas dos Estados Membros estão sendo incluídas, dando forma aos documentos de trabalho.
- A Estratégia de Comunicação Interna foi aprovada pela Gestão Executiva. Inclui vários projetos integrados com todas as outras Iniciativas do Roteiro e leva em conta todos os objetivos de organização estratégica. Esta iniciativa apoiará e motivará funcionários da OPAS na melhoria da participação, clareza e transparência das comunicações.
- A Iniciativa de Comunicação Externa apresentou os resultados da pesquisa de mercado levada a cabo, que proporcionam importantes chegadas a várias iniciativas e processos decisórios.

12. Todas as Iniciativas do Roteiro estão oferecendo recomendações a serem postas em prática e integradas pela da Administração até fins de 2006.

13. O progresso, de setembro de 2005 até agora, é relatado na matriz seguinte. A matriz apresenta também um resumo das vinculações entre uma série de temas definidos pelos Corpos Diretores como elementos do fortalecimento institucional, inclusive as cinco prioridades estratégicas destacadas pela Diretora no 45o Conselho Diretor e as respostas da Organização às recomendações de fontes internas e externas. Além disso, reflete o persistente compromisso da Secretaria para com o contínuo aprimoramento institucional, a fim de lograr de maneira mais efetiva e eficiente seus resultados programáticos, conforme os define o Plano e Programa Estratégico.

INFORMAÇÃO ATUALIZADA SOBRE O PROCESSO DE FORTALECIMENTO INSTITUCIONAL DA RSPA

TRANSFORMAÇÃO INSTITUCIONAL PLANO ESTRATÉGICO O 2003-2007	OBJETIVO ESTRATÉGICO 1. RESPONDER MELHOR ÀS NECESSIDADES DOS PAÍSES.	
OBJETIVOS	QUESTÕES/AÇÕES	ESTADO
Melhorar cooperação técnica enfocada em países	Elaborar um programa nacional integrado, em colaboração com o país, para facilitar o planejamento e a execução mais eficiente de programas tendo em vista os resultados. ^{1,5}	<p>A minuta do documento de política operacional institucional sobre cooperação enfocada em países e 11 questões chave para a mudança estão sendo revistos pelo EXM. A iniciativa de CEP nas Américas sugere princípios orientadores e reformas institucionais que permitirão à RSPA responder eficientemente às necessidades dos Estados Membros.</p> <p>Através dos processos das Estratégias de Cooperação com os Países (ECP), os programas de cooperação técnica estão sendo cada vez mais centrados em países e orientados para resultados, envolvendo todos os níveis e partes da Organização. O processo de ECP começa com uma completa análise da situação e requer amplas consultas com os principais atores e parceiros na saúde.</p> <p>Foram completados sete processos de ECP antes de setembro de 2005; entre setembro de 2005 e março de 2006, sete ECPs foram completadas ou estavam em andamento, inclusive um com vários países (LEC), e outros 13 estão planejados para execução em 2006.</p>
	Fortalecer as Representações nos países com adequada autoridade financeira e programática para responder às necessidades dos países, aumentando a eficiência operacional. ^{1,5}	<p>A OPAS está levando a cabo um processo de reformulação de perfis, a fim de alinhar as competências da força de trabalho nas Representações nos países com os resultados da ECP.</p> <p>A OPAS está redefinindo sua Estrutura de Gestão e delineando uma delegação de autoridade sob a égide da gestão baseada em resultados.</p>
	Assegurar que os centros regionais e Representações nos países adotem um enfoque integrado e uma agenda comum, em consonância com os programas nacionais, para que haja uniformidade na programação. ^{1,5}	<p>A Estratégia para o Futuro dos Centros Pan-Americanos, aprovada pela Resolução CD46.R6, está atualmente sendo posta em prática.</p> <p>A cooperação técnica regional da Área de Desenvolvimento Sustentável e Saúde Ambiental (SDE) foi descentralizada e transferida ao CEPIS; a de Saúde da Mulher e da Mãe (FCH/WM) foi descentralizada e transferida ao CLAP; e o Instituto Pan-Americano de Proteção de Alimentos e Zoonoses (INPPAZ) foi extinto em 31 de dezembro de 2005.</p>
	Avaliar e fortalecer o papel dos centros colaboradores da OMS. ¹	A função dos Centros Colaboradores da OPAS/OMS em cooperação técnica está sendo promovida e melhorada pelas oficinas com orientação nacional (Canadá, Cuba) ou temática (saúde e desenvolvimento sustentável).

Refere-se a recomendações ou ações propostas por: ¹Grupo de Trabalho sobre a OPAS no Século XXI; ²Auditor Externo; ³Serviços de Supervisão Interna; ⁴Unidade Conjunta de Inspeção; ⁵Roteiro para a Mudança.

<div>TRANSFORMAÇÃO INSTITUCIONAL</div> <div>PLANO ESTRATÉGICO O 2003-2007</div>	OBJETIVO ESTRATÉGICO 1. RESPONDER MELHOR ÀS NECESSIDADES DOS PAÍSES.	
OBJETIVOS	QUESTÕES/AÇÕES	ESTADO
Fortalecer a participação da RSPA na cooperação técnica com os Estados Membros e entre eles	Melhorar as relações tanto com os ministérios da saúde (MS) como com outras instituições, a fim de promover um enfoque multissetorial ao desenvolvimento da saúde. ¹	As agendas estratégicas definidas na ECP incluem promover um enfoque multissetorial do desenvolvimento nacional da saúde. Foram organizadas reuniões interministeriais (saúde e agricultura, saúde e ambiente, e saúde tripartida, ambiente, e trabalho).
	Facilitar a identificação das medidas de saúde pública que contribuem para que sejam atingidas as metas sanitárias acordadas internacionalmente, estabelecidas na Declaração do Milênio. ¹	Realizaram-se reuniões de trabalho com diferentes áreas técnicas para definir como os indicadores de MDNS estão sendo medidos e alinhá-los com a Base de Dados de Indicadores Básicos da OPAS. O conhecimento foi compartilhado por meio de páginas na Internet, conferências interamericanas e diversos relatórios analíticos (por exemplo, da CEPAL).
	Fortalecer o Planejamento de Sistemas de Saúde. ¹	A maior parte da CTP completada até agora identificou o desenvolvimento de sistemas de saúde, inclusive sistemas de informação sanitária (SIS), como parte da agenda estratégica central. Além disso, os SIS são identificados especificamente como parte importante do OPB 2006-2007. A OPAS tem apoiado os países-membros no desenvolvimento dos MED-DEVICES (informação para a rede de autoridades reguladoras sobre dispositivos médicos). A sexta rodada do Fundo Global concentrou-se no fortalecimento de sistemas de saúde. Uma Declaração sobre a Atenção Primária de Saúde foi aprovada no 46º Conselho Diretor.
	Garantir o acesso a medicamentos e provisões críticas - Reformular o Fundo Rotativo para o Programa Ampliado de Imunização para aquisição de vacinas. ³ - Dar publicidade ao Fundo Rotativo Regional para Provisões Estratégicas de Saúde Pública, estabelecer um mecanismo eficaz para fundos rotativos e estabelecer melhor vinculação do fundo com insumos técnicos. ³ - Promover e proporcionar mecanismos de apoio para ajudar a obter economias da escala, por exemplo, nas compras de medicamentos, em outros insumos estratégicos e na tecnologia da saúde. ¹ - Apoio aos Estados Membros na observância de acordos e políticas internacionais, a fim de garantir o acesso a medicamentos e provisões críticas para saúde. ¹ - Apoio o desenvolvimento de capacidades nacionais da geração de	A OPAS está na fase de planejamento de uma reunião de nível ministerial dos Estados Membros do Fundo para buscar um consenso com respeito a um preço exequível para a introdução da nova vacina contra rotavírus. A OPAS está se antecipando na previsão da introdução no mercado de novas vacinas (não raro de alto preço) para ajudar os MS a fazer planos orçamentários apropriados. Está sendo considerada a possibilidade de recomendar um aumento da capitalização do fundo rotativo em virtude da expansão das aquisições biológicas. A OPAS está atualmente redefinindo o alcance da cooperação técnica no que se refere ao Fundo Estratégico. Quinze países-membros e um receptor principal se desligaram. Continuarão sendo identificados e desenvolvidos projetos para apoiar a capitalização do Fundo. Para o Fundo Estratégico, a OPAS obtém preços vantajosos para pedidos de vacina em grande volume. Vêm sendo também enviados todos os esforços para estabelecer contratos anuais para produtos farmacêuticos freqüentemente pedidos.

2 Refere-se a recomendações ou ações propostas por: ¹Grupo de Trabalho sobre a OPAS no Século XXI; ²Auditor Externo; ³Serviços de Supervisão Interna; ⁴Unidade Conjunta de Inspeção; ⁵Roteiro para a Mudança.

<div>TRANSFORMAÇÃO INSTITUCIONAL</div> <div>PLANO ESTRATÉGICO O 2003-2007</div>	OBJETIVO ESTRATÉGICO 1. RESPONDER MELHOR ÀS NECESSIDADES DOS PAÍSES.	
OBJETIVOS	QUESTÕES/AÇÕES	ESTADO
Fortalecer a participação da RSPA na cooperação técnica com os Estados Membros e entre eles (cont.)	tecnologia e produção e aquisição de provisões para (a) garantir a acessibilidade e (b) incorporar e utilizar os serviços de tecnologia sanitária apropriada. ¹	<p>A OPAS apoiou os países-membros na adoção de flexibilidades em matéria de Direitos de Propriedade Intelectual Relacionados com o Comércio (TRIPS), a fim de garantir o acesso aos medicamentos.</p> <p>A OPAS apoiou os fabricantes de vacina (Colômbia, Venezuela) na observância de boas práticas de produção (BPF) e da pré-qualificação da OMS (Instituto Butantã, no Brasil). Está apoiando também as Redes Ibero-Americano sobre Diretrizes para Práticas Clínicas e os Grupos de Trabalho da Rede Pan-Americana de Harmonização da Regulamentação Farmacêutica (PANDRH) sobre Boas Práticas de Laboratório (GPL), BPF e uso racional de medicamentos.</p>
	<p>Ajudar os Estados Membros no apoio da formação em saúde</p> <p>- Trabalhar com os Estados Membros para fortalecer os recursos de saúde nacionais, construir uma base sólida dos profissionais da saúde no âmbito nacional e proporcionar educar continuada a esses profissionais para lidar com problemas de saúde pública novos e reemergentes. Ajudar a fortalecer capacidade institucional nos ministérios da saúde dos países.¹</p>	<p>A ECP e a cooperação técnica entre países (CTP) identificam as instituições que se poderiam converter em centros de excelência, e o programa sub-regional de cooperação técnica leva em consideração as instituições que possam existir nesse nível.</p> <p>O Campus Virtual foi avaliado e redefinido (ver observações em Converter-se num Fórum Regional para a Saúde nas Américas)</p> <p>Dia Mundial da Saúde 2006 sobre recursos humanos para a saúde.</p>
	- Elaborar programas internacionais de formação profissional em saúde no nível universitário, para fortalecer a futura capacidade internacional em saúde. ¹	A OPAS desenvolveu, com a Escola Bloomberg de Saúde Pública da Universidade Johns Hopkins, um aclamado programa de emissão de certificados baseado na Internet, sobre Epidemiologia para Administradores de Saúde Pública. O programa é reconhecido como padrão ouro para formação de gerentes e executivos em saúde nas Américas. O Governo do Brasil forneceu os fundos para manter este programa.
	- Trabalhar com os Estados Membros para abordar a questão da migração de profissionais da saúde da Região, visando assegurar a disponibilidade dos profissionais da saúde necessários dentro de cada Estado Membro e na Região. ¹	O problema da migração/retenção dos profissionais da saúde está sendo incluído na cooperação técnica com entidades sanitárias sub-regionais, com ênfase também no credenciamento. A Rede Regional de Observatórios de Recursos Humanos para a Saúde e o Chamado à Ação de Toronto destacaram a crescente importância da migração e apoiaram a produção dos dados e informações necessários.

Refere-se a recomendações ou ações propostas por: ¹Grupo de Trabalho sobre a OPAS no Século XXI; ²Auditor Externo; ³Serviços de Supervisão Interna; ⁴Unidade Conjunta de Inspeção; ⁵Roteiro para a Mudança.

<div>TRANSFORMAÇÃO INSTITUCIONAL</div> <div>PLANO ESTRATÉGICO 2003-2007</div> <div>OBJETIVO ESTRATÉGICO 2. RESPONDER MELHOR ÀS NECESSIDADES DOS PAÍSES.</div>		
OBJETIVOS	QUESTÕES/AÇÕES	ESTADO
Desenvolver/fortalecer modalidades novas de trabalho	Apoiar como parceira ativa a cooperação técnica com os Estados Membros e entre eles para equacionar determinadas prioridades a fim de atingir metas acordadas coletivamente pelos países, e nas situações em que a Secretaria coordena e harmoniza esforços com vários parceiros nacionais e internacionais. ^{1, 5}	A OPAS apresentou ao SPP a estrutura conceitual para Planos Regionais de Saúde Pública (SPP40/8). O processo de implementação está em curso. Foram aprovados 23 projetos de CTP em 2005. A página de CTP na Internet para intercâmbio de informação entre usuários contribui para melhorar os processos de monitoração e avaliação.
	Desenvolver e/ou fortalecer novas modalidades de trabalho interfuncional mediante grupos de trabalho e forças-tarefas flexíveis. ^{1, 5}	Estão funcionando grupos de trabalho e forças-tarefas como, por exemplo, Alerta e Resposta ante Epidemias; Estratégia e Plano de Ação Regional sobre Nutrição e Desenvolvimento; Estratégia Regional para um Enfoque Integrado à Prevenção e Controle de Doenças Crônicas; Plano Regional para HIV/AIDS 2006-2015.
	Cooperar na definição de necessidades regionais e sub-regionais em saúde, promovendo o uso das intervenções econômicas e bens públicos regionais e entrar em coordenação com outros setores ¹	O programa Regional de Malária da OPAS esclareceu e definiu necessidades sanitárias regionais e sub-regionais durante o Encontro Regional de Diretores de Epidemiologia e Programas de Malária Nacionais em novembro de 2005. A reunião identificou também outras formas mais fortes de colaboração regional, sub-regional e entre países.
Apoiar o processo de integração sub-regional nas Américas	Apoiar os países na colocação da saúde seu lugar adequado na agenda política sub-regional e regional. ^{1, 5}	As reuniões ministeriais sub-regionais foram apoiadas (RESSCAD, MERCOSUL, CARICOM, Organização do Tratado de Cooperação Amazônica (OTCA), Convênio Hipólito Unánue, e COMISCA).
Fortalecer a coordenação e criar associações e alianças estratégicas	Melhorar a coordenação de atividades da OPAS com outros organismos do sistema das Nações Unidas e as Instituições Financeiras Internacionais (IFI). ^{1, 5}	A OPAS participa em múltiplas atividades interinstitucionais, bem como com o BID, o Banco Mundial, a USAID e os CDC, etc., por exemplo, na Coalizão Interamericana para a Prevenção de Violência, no Grupo de Revisão e Implementação da Cúpula das Américas (GRIC) e no Grupo de Diretores Regionais de Órgãos das Nações Unidas, entre outros. Destacam-se mais recentemente os esforços coordenadores com respeito à Gripe Aviária.

4 Refere-se a recomendações ou ações propostas por: ¹Grupo de Trabalho sobre a OPAS no Século XXI; ²Auditor Externo; ³Serviços de Supervisão Interna; ⁴Unidade Conjunta de Inspeção; ⁵Roteiro para a Mudança.

Fortalecer a coordenação e criar associações e alianças estratégicas (Cont.)	<p>Melhorar, fortalecer e esclarecer sua relação com o sistema interamericano ^{1,5}</p> <p>Trabalhar com seus organismos irmãos para simplificar e harmonizar os processos de notificação obrigatória que são exigidos dos Estados Membros.¹</p>	<p>A OPAS está decididamente empenhada em aperfeiçoar suas relações (por exemplo, pondo o Conselho Permanente de OEA a par da possível pandemia, iniciando atividades múltiplas com entidades sanitárias sub-regionais, apoiando os Estados Membros na Declaração e nos Planos de Ação da Cúpula das Américas, etc.). Na IV Cúpula das Américas, a OPAS ajudou os países-membros a incluir mandatos de saúde que abrangem saúde no local de trabalho, combate ao HIV/AIDS e outras doenças. A melhoria da cobertura de proteção social e planos de defesa civil face à Gripe Aviária e à Influenza da Pandêmica. Todos estão incluídos na Declaração de Mar del Plata e no Plano de Ação.</p> <p>A OPAS continua liderando o esforço para planos de defesa civil face à Gripe Aviária. A USAID e o Canadá comprometeram-se a aplicar mais de US\$2 milhões no fortalecimento da cooperação técnica em preparativos para a Influenza Pandêmica e a Gripe Aviária na Região.</p> <p>A OPAS, membro fundador do Grupo Regional de Diretores de Organismos Copatrocinadores do UNAIDS, participou em fevereiro de 2006 de uma reunião para fortalecer o apoio conjunto das Nações Unidas no nível de países contra o HIV/AIDS e a entabular um diálogo com o Fundo Global para combate a AIDS, TB e malária. A OPAS está organizando um almoço especial em junho para os Presidentes e Primeiros Ministros dos países da ALC presentes à reunião de revisão de alto nível, após a Sessão Especial da Assembléia Geral da ONU (UNGASS) sobre HIV/AIDS. Está sendo também organizada uma atividade de aspecto técnico para ressaltar a situação difícil na ALC com relação ao acesso universal à prevenção, tratamento e atenção de HIV/AIDS.</p> <p>Foram criadas quatro redes ibero-americanas de saúde (Granada 2005), as quais se referem a: transplantes, educação sanitária e pesquisa, controle do tabagismo e medicamentos essenciais e políticas correlatas, coordenadas pela Espanha, Costa Rica, Brasil, e Argentina, respectivamente).</p> <p>Em 2005, OPAS foi o ponto focal para Apoio e Garantia de Qualidade (QSA) para a Estrutura de Assistência ao Desenvolvimento/Avaliação Conjunta do Países das Nações Unidas (CCA/MANUD) para a República Dominicana e El Salvador, e participou ativamente em exercícios da CCA/UNDAF através das Equipes de País das Nações Unidas em oito países recém-iniciados no programa. Em 2006, OPAS suporá o QSA do exercício de CCA/MANUD em Cuba e participará nos exercícios de CCA/MANUD de países recém-iniciados.</p>
	<p>Coletar, analisar e difundir dados aos países-membros para identificar as tendências de Assistência Oficial ao Desenvolvimento (AOD) às atividades de cooperação técnica de apoio ¹</p>	<p>A OPAS monitoriza sistematicamente dados da Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento sobre níveis e tendências da AOD. Esses dados são difundidos mediante palestras de orientações dentro da Secretaria e serão disseminados para os países por meio de um boletim/website no quarto trimestre de 2006.</p>

Refere-se a recomendações ou ações propostas por: ¹Grupo de Trabalho sobre a OPAS no Século XXI; ²Auditor Externo; ³Serviços de Supervisão Interna; ⁴Unidade Conjunta de Inspeção; ⁵Roteiro para a Mudança.

Fortalecer a coordenação e criar associações e alianças estratégicas (Cont.)	<p>Facilitar e fortalecer cooperação horizontal entre os países da Região para a criação de parcerias estratégicas com outros Estados Membros e com atores públicos e privados que, no âmbito global, ganharam reputação no campo da saúde internacional. ^{1, 5}</p>	<p>A OPAS está reavaliando sua suas funções de relações externas/mobilização de recursos. A Organização apóia decididamente as oportunidades de cooperação horizontal, mais recentemente com a II Reunião Sul-Americana sobre Cooperação Internacional em Saúde (escritórios de relações internacionais dos Ministérios da Saúde de todos os países andinos).</p> <p>O Grupo de Trabalho do Comitê Executivo sobre Dinamização dos Mecanismos de Governança da OPAS determinou que as relações com organismos da sociedade civil escapavam ao seu mandato e o remeteu a matéria ao Comitê Executivo para posterior consideração. A questão relativa ao Comitê Permanente para ONG está incluída nos Termos de Referência do Grupo de Trabalho e será discutida na reunião imediatamente após o SPP.</p> <p>A OPAS logrou êxito na captação de US\$6 milhões em recursos financeiros voluntários da ASDI, em 3 anos; US\$13,2 milhões da USAID em três anos, mais \$1,3 milhão prometidos para a Influenza Pandêmica por um ano; US\$6 milhões da Espanha em 3 anos; e Can\$18 milhões do Canadá em 4 anos, para apoiar às Áreas de Trabalho regionais.</p> <p>Mediante múltiplos mecanismos, inclusive um <i>site</i> acessível do software SharePoint, que contém uma base de dados de CTP, a OPAS identifica problemas e mantém informações que de facilitam a cooperação entre diversos recursos de saúde.</p>
	<p>Estabelecer políticas e diretrizes apropriadas para cobrir a administração das relações com organizações de terceiros, ^{1, 5} incluindo, por exemplo, as normas éticas e uso do logotipo da OPAS. ^{2, 5}</p>	<p>Foram formuladas diretrizes para avaliar a sustentabilidade da possível colaboração da Organização com terceiros.</p> <p>O Código de Princípios Éticos e de Conduta recém adotivo da OPAS cobre as relações com entidades de parceiros.</p> <p>A OPAS se contrai e os acordos experimentam análise institucional para assegurar o cumprimento de regras e regulamentos, inclusive uso e controle adequado do logotipo da OPAS por seus parceiros.</p>
Aprimorar a aquisição e utilização de recursos financeiros e de investimento	<p>Formular e manter diretrizes e princípios para seu plano estratégico de longo prazo para mobilização de recursos, e definir claramente o papel junto aos parceiros. ^{4, 5}</p>	<p>A OPAS apresentou ao SPP40 (março de 2006) uma análise da capacidade e das práticas de Mobilização de Recursos.</p>
	<p>Fortalecer a capacidade dos países-membros de aumentar sua capacidade de captar os recursos adicionais mediante o fornecimento de informações sobre novas modalidades de cooperação financeira, oportunidades financeiras de saúde e intervenções que respondem às necessidades regionais e sub-regionais ¹</p>	<p>A OPAS patrocinará uma oficina de trabalho centro-americana para fortalecer a capacidade nacional em relações externas e mobilização de recursos. Isso se beneficiará da colaboração de diversos escritórios de relações externos dos ministérios da saúde da Região e suas contrapartes nos ministérios de Relações Exteriores.</p> <p>A OPAS aumentará a difusão dessa informação para os países mediante de um boletim/Website no quarto trimestre de 2006.</p>

6 Refere-se a recomendações ou ações propostas por: ¹Grupo de Trabalho sobre a OPAS no Século XXI; ²Auditor Externo; ³Serviços de Supervisão Interna; ⁴Unidade Conjunta de Inspeção; ⁵Roteiro para a Mudança.

TRANSFORMAÇÃO INSTITUCIONAL PLANO ESTRATÉGICO 2003-2007	OBJETIVO ESTRATÉGICO 3. CONVERTER-SE NUM FÓRUM REGIONAL PARA A SAÚDE NAS AMERICAS.	
OBJETIVOS	QUESTÕES/AÇÕES	ESTADO
Facilitar diálogo conduzindo ao estabelecimento do cidadão, regional, e política sanitária mundial e planos ativos	Como líder regional ou mundial, proporcionar <i>sites</i> colaborativos virtuais para atividades com parceiros externos. ^{1, 5}	A OPAS mantém <i>sites</i> de SharePoint relevantes com parceiros externos, como, por exemplo, o Sistema de Informação Sanitária (AIS), Metas de Desenvolvimento do Milênio, a Força-Tarefa para Influenza Pandêmica, o TAC sobre HIV/IST, as Redes Ibero-Americanas sobre Diretrizes para Práticas Clínicas, o Comitê Executivo, o Conselho Executivo da OMS, etc.
Criar uma plataforma para buscar consenso entre diversos atores e instituições chaves, a fim de melhorar o conhecimento e as ações de saúde pública na Região, complementando a governança tradicional e a formulação de políticas na OPAS	Estimular e facilitar discussões para apoiar as inovações em ciência, tecnologia, pesquisa, insumos estratégicos e informação, para permitir o desenvolvimento de políticas nacionais. ^{1, 5}	O Fórum Regional para Saúde Pública está desenvolvendo plataformas de formação de redes científicas colaborativas para chegar às melhores instituições acadêmicas, científicas e da sociedade civil, bem como instituições e peritos das Américas para converter o que ocorre em matéria de conhecimento de saúde pública em políticas e programas de saúde mais justos e efetivos. Instituições de saúde pública na Argentina, Brasil, Chile, Colômbia e os Estados Unidos estão desenvolvendo fóruns nacionais para vinculação com o Fórum Regional da OPAS para a Saúde Pública. O treinamento em administrações do conhecimento (GC) e a promoção de comunidades multifuncionais de prática em toda a OPAS e com seus parceiros virão melhorar consideravelmente a partilha e a aprendizagem entre parceiros de diversas profissões.
	Estabelecer relações com universidades na Região para desenvolver e manter a perícia necessária para fazer face aos próximos desafios no campo de saúde pública. ^{1, 5}	O Fórum Regional para Saúde Pública está organizando uma rede de instituições acadêmicas e peritos chaves em saúde pública na Região para examinar, debater e propor mudanças importantes na difusão do conhecimento de saúde pública para conversão em ação efetiva.
Reorientar o Modelo Estratégico para o Campus Virtual de Saúde Pública (CVSP) para melhorar a formação em serviço e assim afetar positivamente o desempenho e a aquisição de competências chaves	Redefinir o Modelo Estratégico do CVSP como Fórum Regional e espaço virtual para o desenvolvimento de recursos humanos em saúde pública na Região. ^{1, 5}	Terminou a fase piloto (período 2003-2005) do Campus Virtual de Saúde Pública. Foram identificados mais de 80 mentores para educação à distância e está sendo ministrado treinamento a 250 trabalhadores em temas prioritários de saúde pública. A avaliação desta fase piloto está terminada. O resultado é uma reorientação do Modelo Estratégico, com enfoque baseado numa rede descentralizado e aberta. Instituições de seis países estão atualmente incluídas na nova reformulação do Campus, com assistência técnica do INFOMED. A segunda fase, planejada para 2006-2007, tem em vista 20 instituições participantes. O apoio empregará um ponto de contato do CVSP com o Sistema das Bibliotecas Virtuais da Saúde (BIREME) e com a política de informação e gestão do conhecimento da OPAS.

Refere-se a recomendações ou ações propostas por: ¹Grupo de Trabalho sobre a OPAS no Século XXI; ²Auditor Externo; ³Serviços de Supervisão Interna; ⁴Unidade Conjunta de Inspeção; ⁵Roteiro para a Mudança.

INFORMAÇÃO ATUALIZADA SOBRE O PROCESSO DE FORTALECIMENTO INSTITUCIONAL DA RSPA

TRANSFORMAÇÃO INSTITUCIONAL PLANO ESTRATÉGICO 2003-2007	OBJETIVO ESTRATÉGICO 4. CONVERTER-SE NUMA ORGANIZAÇÃO VOLTADA PARA O CONHECIMENTO.	
OBJETIVOS	QUESTÕES/AÇÕES	ESTADO
Entrelaçar e compartilhar o conhecimento dentro da Organização e entre esta e seus constituintes.	<p>Reduzir a distância existente entre a geração do conhecimento e sua aplicação pelos encarregados de tomar decisões. ^{1,5}</p> <p>Apoiar a produção, processamento e difusão de informações para assegurar sua alta qualidade e acessibilidade para os países e blocos sub-regionais, como passo no sentido de ajudar os países a elaborar políticas para abordar medidas de saúde. ^{1,5}</p>	<p>A ECP inclui a Gestão da Informação e do Conhecimento como parte da agenda estratégica central. Está atualmente em desenvolvimento um <i>site</i> para intercâmbio de informações via Internet, para uso com os países e entre eles. Além disso, a política e a estratégia de difusão de informações da Organização estão sendo formalmente avaliadas, levando em consideração meios de ocupar mais ativamente os Estados Membros na compilação e utilização da informação em saúde pública.</p> <p>Está em curso uma iniciativa que resultará, até meados de 2006, em melhor integração do Website da OPAS com outros <i>sites</i> de saúde pública e ferramentas <i>on-line</i>.</p> <p>Além disso, está sendo planejado e será implementado no quarto trimestre de 2006 um sistema de “lições aprendidas e práticas eficazes” para a OPAS e seus parceiros.</p>
	<p>Criar mecanismos denominados “boas práticas” para ajudar os Estados Membros a identificar, construir, aproveitar e exportar suas experiências, capacidades e vantagens. ^{1,5}</p>	<p>Através dos exercícios de ECP, a OPAS identifica recomendações para boas práticas e lições aprendidas, tanto em temas técnicos específicos como nas modalidades de cooperação técnica. Um sistema de “lições aprendidas e práticas eficazes” para a OPAS e seus parceiros está em fase de planejamento e será executado no quarto trimestre de 2006.</p> <p>O treinamento em gestão de conhecimento e o fomento de comunidades de prática interfuncionais em toda OPAS e com seus parceiros melhorará enormemente participação e aprendizagem entre contrapartes de diversas profissões.</p>
	<p>Criar espaços virtuais para trabalho colaborativo. O software SharePoint foi identificado como plataforma apropriada para apoiar as equipes de diversos pontos da organização, colaboração mais eficiente na preparação de documentos e consolidação de informações e partilha de conhecimentos entre grupos de indivíduos, inclusive parceiros externos. ^{1,5}</p>	<p>Foram criados até agora 41 espaços/<i>sites</i> de participação colaborativa, cada um com 3 a 50 <i>subsites</i>, e está instalada uma equipe interfuncional abrangendo pessoal dos Serviços de Tecnologia da Informação (STI) e Gestão da Informação e do Conhecimento (GIC), bem como peritos externos. Em média, mais de 300 funcionários e sócios colaboram nesses <i>sites</i> todas as semanas. Em média, esses <i>sites</i>, em conjunto, são visitados mais de 2.000 vezes por semana..</p> <p>A GIC também oferece pelo menos 11 <i>sites</i> de SharePoint como líder regional ou global para atividades com parceiros externos.</p>
Alinhar-se com a estrutura da OMS para a gestão voltada para resultados para melhorar o planejamento, implementação e monitoração da estratégia geral da OPAS	<p>Enfocar a gestão dos programas de país no Programa Geral de Trabalho da OMS, nos objetivos nacionais e nas metas globais. Alinhar suas estratégias com as da OMS para melhorar o relacionamento entre as duas organizações e gerar oportunidades de melhorar a saúde na Região. ¹</p>	<p>O alinhamento com a OMS terá continuidade no nível estratégico. Estão em curso o uso de ferramentas de RBM da OMS e a participação nos processos de planejamento da OMS.</p> <p>As revisões do OPB para 2004-2005 e 2006-2007 levaram em consideração os objetivos nacionais e as metas globais, assim como o grau em que os programas técnicos os equacionaram. As visitas de Analistas de Programa de País a países selecionados também proporcionaram oportunidades de monitorar a implementação e a efetividade técnica de programas na busca dos objetivos globais e nacionais.</p>

Refere-se a recomendações ou ações propostas por: ¹Grupo de Trabalho sobre a OPAS no Século XXI; ²Auditor Externo; ³Serviços de Supervisão Interna; ⁴Unidade Conjunta de Inspeção; ⁵Roteiro para a Mudança.

TRANSFORMAÇÃO INSTITUCIONAL		OBJETIVO ESTRATÉGICO 4. CONVERTER-SE NUMA ORGANIZAÇÃO VOLTADA PARA O CONHECIMENTO.
PLANO ESTRATÉGICO 2003-2007		
OBJETIVOS	QUESTÕES/AÇÕES	ESTADO
Alinhar-se com a estrutura da OMS para a gestão voltada para resultados para melhorar o planejamento, implementação e monitoração da estratégia geral da OPAS (Cont.)		O AMRO participa ativamente na Rede da Unidade de Apoio a Países para assegurar o compartilhamento das lições aprendidas e melhorar a coerência entre as Regiões da OMS no que se refere a Programas de País e à Presença nos Países.
	Revisar os ciclos de planejamento estratégico e operacional e os instrumentos de apoio. Alinhar os objetivos com as metas da Organização, assegurando que sejam elaborados planos para os níveis regional, sub-regional e dos próprios países. ⁴	A metodologia para desenvolvimento da nova Agenda de Saúde para as Américas e o próximo Plano Estratégico, revisto pelo SPP, elabora um processo que assegurará que isto ocorra.
	Definir critérios claros para agrupar as Áreas de Trabalho em categorias de apropriações e unidades organizacionais responsáveis pela implementação. ⁴	Completado. Observe-se que não serão mais usadas Áreas de Trabalho após o biênio 2006-2007.
	Fortalecer a avaliação e supervisão. Assegurar que os resultados das avaliações e as lições aprendidas sejam reincorporadas no planejamento, programação e processo orçamentário. ⁴	A Unidade de Serviços de Supervisão Interna (IOS) foi ampliada, passando a incluir funções de auditoria, investigação e avaliação. Está em andamento a definição de linhas de supervisão com a OMS. A Unidade de Apoio aos Países contribuiu para o seguimento dos resultados de avaliações e para destacar lições aprendidas através do seguinte: visitas de monitoração às Representações nos países, revisão do OPB (incluindo autoavaliações de Programas de País por equipes de país), e constante comunicação, apoio e <i>feedback</i> às Representações.
Melhorar a responsabilização, a transparência e a governança	Trabalhar com os Corpos Diretores para definir o papel de seus comitês responsáveis por avaliar a produtividade, a qualidade do serviço, a eficiência e a efetividade em relação ao custo, assim como estabelecer critérios para aferir o impacto, o resultado e o sucesso dos programas, além da análise de gastos. ¹ Fornecer antes das reuniões dos Corpos Diretores todos os documentos relacionados com os temas da agenda, via página na Web para acesso rápido e fácil dos usuários dentro e fora da Organização, em conformidade com os procedimentos. ¹ Examinar o mandato do Auditor Externo de acordo com a prática de outras organizações de sistema das Nações Unidas. ⁴ Desenvolver uma estrutura conceptual institucional da RBM. Elaborar um sistema da delegação de autoridade propondo uma divisão clara de responsabilidades dos participantes na execução da RBM (países-membros, Secretaria da OPAS e órgãos de vigilância internos e externos). ⁴	Tratado pelo Grupo de Trabalho sobre Dinamização da Governança. A partir do próximo Comitê Executivo, os documentos para os temas propostos pelos Estados Membros para a agenda serão distribuídos primeiro aos Estados proponentes e depois a todos os membros de CE. A partir de 2000, os documentos vêm sendo transmitidos eletronicamente aos Estados Membros. Em setembro de 2005, a Secretaria alcançou a meta de 95% de documentos remetidos dentro do prazo de entrega indicada no Regulamento Interno. A Diretora submeterá esta questão à aprovação do Conselho Diretor em setembro de 2006 e haverá um chamado à designação de candidatos ao cargo de Auditor Externo. A Organização está desenvolvendo sua Estrutura de Gestão, inclusive a delegação de autoridade, conjuntamente com a implementação da gestão baseada em resultados e a identificação de papéis e responsabilidades de todos os atores no programa de RBM da OPAS. Esse esforço está vinculado à recém-criada Unidade de Desenvolvimento Institucional.

Refere-se a recomendações ou ações propostas por: ¹Grupo de Trabalho sobre a OPAS no Século XXI; ²Auditor Externo; ³Serviços de Supervisão Interna; ⁴Unidade Conjunta de Inspeção; ⁵Roteiro para a Mudança.

TRANSFORMAÇÃO INSTITUCIONAL PLANO ESTRATÉGICO 2003-2007	OBJETIVO ESTRATÉGICO 4. CONVERTER-SE NUMA ORGANIZAÇÃO VOLTADA PARA O CONHECIMENTO.	
OBJETIVOS	QUESTÕES/AÇÕES	ESTADO
Melhorar a responsabilização, a transparência e a governança (cont)	Nas Representações, melhorar a observância no que se refere a controles de atividades de adjudicação de contratos, transações contábeis, controle de inventários, adequada segregação de responsabilidades para os sistema de computação mais importantes e armazenamento de dados de reserva fora do local. ³	A observância é examinada periodicamente, ou de imediato quando é notado um problema, para assegurar que essas regras e regulamentos sejam seguidos. As conciliações bancárias são escrutinadas regularmente. Os níveis de autoridade e a submissão de propostas e recomendações aos comitês de aquisições são aplicados estritamente. O armazenamento fora do local é agora a política para todos os <i>sites</i> da OPAS.
	Fortalecer a responsabilidade individual e institucional - Desenvolver uma estrutura de princípios éticos para conduzir os negócios da Organização e para orientação do pessoal. ^{2,5} - Estabelecer procedimentos claros e transparentes para investigar as violações alegadas do Código ou omissão da declaração de conflitos de interesses. ^{2, 5} - Fornecer relatórios da auditoria internos periódicos ao Comitê Executivo - Fortalecer a comunicação interna para apoiar colaboração de equipes, assim como livre fluxo de informações entre o pessoal. ⁵	A OPAS redigiu e adotou um Código de Princípios Éticos e de Conduta que aborda especificamente tanto o comportamento como a confirmação por parte do pessoal da necessidade de compreender e observar, inclusive uma Declaração de Interesse, se for apropriado. Além disso, o cargo de Ombudsman foi preenchido em outubro de 2005, o de Oficial de Ética foi nomeado, e está em desenvolvimento um Sistema de Gestão de Conflitos para tratar de procedimentos afins. Mediante a Resolução CD46.R2, solicitou-se ao Escritório de Serviços Internos de Vigilância que prestasse informações anualmente ao Comitê Executivo. Com base em <i>feedback</i> da EXM, a Equipe Interna de Estratégia de Comunicação está trabalhando para finalizar a seqüência e mapeamento dos projetos propostos. A Unidade de Desenvolvimento Institucional tomará a frente da execução por meio de uma equipe colaborativa apresentada por áreas chaves da Organização durante 2006.

10 Refere-se a recomendações ou ações propostas por: ¹Grupo de Trabalho sobre a OPAS no Século XXI; ²Auditor Externo; ³Serviços de Supervisão Interna; ⁴Unidade Conjunta de Inspeção; ⁵Roteiro para a Mudança.

INFORMAÇÃO ATUALIZADA SOBRE O PROCESSO DE FORTALECIMENTO INSTITUCIONAL DA RSPA

<div>TRANSFORMAÇÃO INSTITUCIONAL</div> <div>PLANO ESTRATÉGICO 2003-2007</div>	OBJETIVO ESTRATÉGICO 5. FORTALECER NOSSAS PRÁTICAS DE GESTÃO.	
OBJETIVOS	QUESTÕES/AÇÕES	ESTADO
Tomar medidas para melhorar a eficiência	<p>Desenvolver o planejamento estratégico de TI.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Completar e implementar a Estratégia de TI, com financiamento já empenhado. Dar prioridade a uma automação maior dos processos de trabalho e tomada de decisões, para maiores ganhos em eficiência.⁴ - Analisar periodicamente o progresso obtido na implementação da estratégia de gestão da informação e do conhecimento em toda a Organização.^{4,5} - Incluir no Sistema de Planejamento e Avaliação do Desempenho Individual metas e incentivos/recompensas correlatos para partilha de conhecimentos.^{4,5} 	<p>Esta estratégia de TI foi completada em 2005. Está sendo constituída a Junta de Governança Conjunta de TI e GC para atribuir prioridades e monitorar o progresso em atividades de TI e GC ou correlatas, bem como para assistir na mobilização de recursos para tais atividades.</p>
	<p>Fortalecer a TI</p> <p>Está implantado o programa de segurança da TI; as políticas resultantes foram difundidas e se fizeram cumprir.¹</p>	<p>A OPAS contratou um Oficial de Segurança em TI em outubro de 2005. A primeira de várias políticas de segurança em curso já foi expedida.</p>
Manejar os recursos humanos de uma forma efetiva em toda a Organização	<p>Melhorar a liderança e as competências de gestão para supervisores, particularmente para desenvolvimento de atividades de pessoal e aprendizagem, assim como planejamento estratégico, gestão do conhecimento, formação de redes e criação de parcerias, liderança de equipe, a avaliação de desempenho e gestão de projetos.^{1,5}</p> <p>Melhorar o emparelhamento de perfis de recursos humanos com as necessidades programáticas e o ambiente de trabalho nas Representações nos países.¹</p> <p>Fortalecer as Representações nos países com peritos em negociação e mobilização de recursos, proporcionando apoio direto na sua assistência técnica aos países.¹</p>	<p>Exige-se que cada escritório prepare e execute um plano anual de aprendizagem para melhorar as aptidões e competências de seu pessoal. Todos os gerentes dos níveis de país e regional participaram no Programa Global de Liderança. Ademais, a CSU formulou e testou diretrizes para a formulação de Planos de Desenvolvimento das Representações nos Países, com base na ECP. A GIC está executando um Programa de Treinamento em Percepção de Gestão do Conhecimento (ao longo de 2006), alcançando mais de 400 funcionários em toda a Região.</p> <p>Em 2006, a Organização levará a cabo exercícios de revisão de perfis nas Representações nos países, para assegurar que as competências do pessoal sejam compatíveis com as exigências técnicas e necessidades de saúde do país anfitrião. Ademais, a CSU analisa, coordena e participa de forma sistemática nessa revisão com base nas necessidades enunciadas na ECP.</p> <p>Uma atualização das competências básicas da OPAS está em andamento e abordará as competências requeridas no nível de países para pessoal permanente e pessoal contratado.</p> <p>As Representações nos Países Prioritários foram fortalecidas com Oficiais de Programa, cujas funções incluem apoio ao desenvolvimento sanitário nacional mediante negociação com outros setores e mobilização de recursos, bem como coordenação de doadores.</p>

Refere-se a recomendações ou ações propostas por: ¹Grupo de Trabalho sobre a OPAS no Século XXI; ²Auditor Externo; ³Serviços de Supervisão Interna; ⁴Unidade Conjunta de Inspeção; ⁵Roteiro para a Mudança.

TRANSFORMAÇÃO INSTITUCIONAL		OBJETIVO ESTRATÉGICO 5. FORTALECER NOSSAS PRÁTICAS DE GESTÃO.
PLANO ESTRATÉGICO 2003-2007		
OBJETIVOS	QUESTÕES/AÇÕES	ESTADO
Manejar os recursos humanos de uma forma efetiva em toda a Organização (cont.)	Melhorar o sistema de gestão do desempenho. ^{1,4,5}	A iniciativa da Estratégia de Recursos Humanos (RH) está realizando uma análise integral do sistema de gestão do desempenho de RH para avaliar que melhoras se fazem necessárias. Será incluída na revisão uma análise de diversos processos de avaliação, inclusive avaliações de desempenho de 360 graus. O sistema de Avaliação do Desempenho foi automatizado e está sendo testado, com implementação completa planejada para 2006. Esse sistema permitirá à administração monitorar o cumprimento da política de revisão semestral e anual de desempenho.
	Melhorar o processo de seleção e contratação - Revisar o processo de seleção e desenvolvimento do pessoal. ^{4, 5} - Aplicar às nomeações internas as mesmas normas e considerações aplicadas à seleção e lotação externa. ² - Recrutar todos os consultores de curto prazo/pessoal temporário com base em competição aberta em todas as circunstâncias exceto as mais excepcionais. ⁴ Manter uma lista atualizada de consultores de curto prazo acreditados e outros tipos de pessoal provisório, com base numa política clara para avaliação de sua perícia, competência e idoneidade para emprego. ^{2, 5}	Estão planejadas para 2006 várias análises interorganizacionais, como a classificação e distribuição equitativa de pessoal de nível G. A iniciativa de Estratégia de RH está também explorando a implementação de descrições de cargo “genéricas” para cargos semelhantes. Aplicam-se as mesmas normas a candidatos tanto internos como externos. Qualquer mudança futura nos atuais procedimentos de seleção e recrutamento para contratação de pessoal com designações de prazo fixo se aplicará por igual a candidatos internos e externos. A Organização firmou um contrato para elaboração de uma base de dados automatizada Foi redigido um novo documento de política exigindo processos de contratação competitivos para STPs e STC, salvo para missões curtas e situações de emergência.
	- Desenvolver um processo transparente mais formal para a seleção dos candidatos aos principais cargos superiores na Organização. ¹	O Grupo de Trabalho sobre a Dinamização da Governança concentrou-se na ausência de descrições do cargo explícitas, termos de referência e requisitos mínimos para os cargos superiores (DD, AD, AM) e está trabalhando com a Secretaria para adquirir informação adicional.
	Aumentar a rotatividade, descentralização e deslocamento interinstitucional de pessoal - Descentralizar os recursos técnicos e os da Sede para o nível de país para fortalecer o desempenho das Representações nos países, melhorar o uso dos recursos da OPAS nos países e desenvolver um enfoque estratégico à cooperação da OPAS com os países. ^{1, 5} - Desenvolver um enfoque estratégico coerente com o atual processo de descentralização, de acordo com as reformas propostas pelo Secretário-Geral de Nações Unidas. ⁴ - Estabelecer processos e sistemas formais e transparentes para a	Em consonância com a Estratégia para o Futuro dos Centros Pan-Americanos, aprovada mediante a Resolução CD46.R6, aplicou-se a metodologia de ECP para definir uma agenda estratégica com países. O pacote de gestão incluindo a alocação de recursos humanos (repercussões no orçamento-programa, bem como supervisão e avaliação) está sendo desenvolvido. O sistema de Localização de Peritos recentemente adjudicado melhorará a identificação de especialistas e a transparência do processo de seleção, igualando ao mesmo tempo as perspectivas dos candidatos de todos os países. Espera-se que o sistema esteja em operação o mais tardar em setembro de 2006.

12 Refere-se a recomendações ou ações propostas por: ¹Grupo de Trabalho sobre a OPAS no Século XXI; ²Auditor Externo; ³Serviços de Supervisão Interna; ⁴Unidade Conjunta de Inspeção; ⁵Roteiro para a Mudança.

TRANSFORMAÇÃO INSTITUCIONAL PLANO ESTRATÉGICO 2003-2007	OBJETIVO ESTRATÉGICO 5. FORTALECER NOSSAS PRÁTICAS DE GESTÃO.	
	OBJETIVOS	ESTADO
	transferência, intercâmbio ou contratação de pessoal técnico nacional para atividades cooperativas. ^{1, 5}	
Manejar os recursos humanos de uma forma efetiva em toda a Organização (cont.)	<p>Estabelecer e difundir políticas e procedimentos claros para a abordagem de queixas e alegações.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desenvolver e comunicar procedimentos claros para a abordagem de queixas e alegações. ^{2, 5} - Estabelecer uma política clara para determinar as circunstâncias nos quais as queixas devem ser investigadas e o que deve estar incluso. Criar protocolos claros para a metodologia usada na investigação e na comunicação de resultados. ^{2, 5} - Proporcionar acesso a uma linha telefônica de assistência confidencial para manifestação de inquietações, caso as questões do funcionário não possam ser resolvidas por seu gerente ou supervisor. ^{2, 5} 	<p>Está instalada a Equipe de Normas para Responsabilidade e Transparência para levar a cabo melhorias na governança. O Sistema Gestão de Integridade e Conflitos, que está em desenvolvimento, incluirá um mapa claro e descrição das múltiplas opções disponíveis para o pessoal, incluindo responsabilidades, cronogramas, procedimentos específicos a seguir, diretrizes para investigação e comunicação de resultados. O sistema incluirá recursos tanto formais como informais, inclusive o acesso a gerentes e supervisores, um Oficial de Ética, uma linha telefônica de assistência confidencial, um ombudsman, a Associação do Pessoal, os mecanismos de queixa e apelação, bem como outros recursos humanos, inclusive o pessoal da Assessoria Jurídica e da Auditoria.</p> <p>Estão sendo preparados protocolos e procedimentos específicos para investigação no âmbito da articulação do Sistema de Integridade e Gestão de Conflitos.</p> <p>O Código de Princípios Éticos e de Conduta garante o tratamento confidencial de informação do pessoal. Além disso, a linha telefônica de assistência confidencial, assim como a independência do Oficial de Ética, resguardará ainda mais o sigilo e protegerá contra represálias.</p>

Lições aprendidas da experiência do último ano

14. O fortalecimento institucional é, em última análise, um processo evolutivo no qual a Secretaria se adapta à realidade externa e às necessidades dos países. Uma reforma organizacional significativa leva tempo, requer participação dos interessados diretos e é complexa, especialmente numa organização cujo legado vem de mais de um século e que atende a muitos países e opera em função de várias camadas de mandatos.

15. Os preparativos para fazer face à pandemia de gripe aviária deram à Organização a oportunidade de mostrar a sua liderança ao pôr esse tema de saúde pública na agenda dos Governos. Essas ações facilitaram a colocação estratégica da OPAS para obter acordo com respeito a responsabilidades multiinstitucionais.

16. Os esforços com vistas ao fortalecimento institucional e as convergências resultantes foram uma experiência de aprendizagem e crescimento para a Organização no ano passado. Seguiram-se os processos participativos, e a composição de equipes multifuncionais promoveu a participação do pessoal, a integração e a eliminação de limites artificiais.

17. Mudanças no Centro Pan-Americano de Engenharia Sanitária e Ciências Ambientais (CEPIS) e no Centro Latino-Americano de Perinatalogia e Desenvolvimento Humano (CLAP) (com a dissolução Instituto Pan-Americano de Proteção dos Alimentos e Zoonoses (INPPAZ)) foram realizados de forma transparente e no momento adequado.

18. Um estudo realizado em 2005 entre os Estados Membros, interessados diretos e empregados procurou avaliar quais seriam para a Organização Pan-Americana da Saúde as expectativas da comunidade sanitária internacional. Os resultados indicaram a necessidade de uma comunicação melhor e mais transparente, de aceleração do ritmo da mudança, de maior eficiência e de uma liderança mais coesiva. Esses resultados validaram também as tendências e as decisões de política da transformação institucional com respeito a uma descentralização maior, cooperação técnica com um foco mais definido, atenção prioritária aos grupos mais vulneráveis e ênfase nas alianças interinstitucionais e intersetoriais. Veio-se a perceber que a OPAS tem um papel crucial e uma posição ímpar no desenvolvimento da saúde pública, com sua vasta perícia técnica, conhecimento profundo dos problemas, presença física nos países, estreita relação com as autoridades sanitárias nacionais e pessoal dedicado.

19. A experiência emanada do processo do Roteiro indica que a OPAS é uma parceira atraente, que tem entre seus pontos fortes a capacidade trazer à liça os muitos jogadores da comunidade internacional da saúde. O processo está também ensinando as seguintes lições:

- Validação e continuação da ênfase em países.
- A necessidade a deslocar o paradigma regional de programas, do enfoque interno para a ação coletiva por países e interessados diretos, com as prioridades no foco do apoio técnico da OPAS.
- A importância de uma constante resposta às expectativas de acionistas, interessados diretos e funcionários, inclusive o reconhecimento de questões e relações éticas e a resposta a elas.
- A necessidade a desenvolver no quadro de pessoal competências de liderança, análise de situações sanitárias, planejamento, partilha do conhecimento e mobilização de recursos.
- Compromisso para com o processo de transformação institucional por parte da Gestão Executiva e dos Estados Membros, e para com os valores da Organização por parte de todo o pessoal.
- A necessidade de uma colaboração que seja horizontal e interdisciplinar, a fim de aprimorar os resultados.
- Comunicação com respeito ao processo, aos resultados, à repercussão e aos próximos passos, que se consegue melhor combinando a tecnologia da informação com interações cara a cara.

20. Essas constatações, assim como o mandato contido na Resolução CD46.R2, com relação ao processo de fortalecimento institucional da RSPA, estão sendo levadas em consideração pela Secretaria e orientarão a reforma organizacional.

21. A Reunião Anual de Gerentes de 2005 foi também um marco no processo de mudança, uma vez que permitiu aos líderes da equipe das Iniciativas do Roteiro dividir e validar seus esforços, bem como receber achegamentos bem definidos.

O Que Virá Agora

22. O período 2006-2007 trará uma oportunidade de ação acelerada, aproveitando o impulso gerado em 2003-2005, para garantir o bom êxito na implementação do Plano Estratégico. A pedra angular do processo de fortalecimento será a transição das iniciativas internas do Roteiro para a integração do trabalho de implementação e a completa incorporação das recomendações das iniciativas externas (OPAS no Século XXI, Relatórios de Auditoria Internos e Externos e o relatório da Unidade de Inspeção Conjunta).

23. Os próximos dois anos darão ênfase à finalização dessas importantes iniciativas, que vão transformar a estrutura e os mecanismos de entrega da Repartição. Os instrumentos e estruturas de gestão implantados em 2004 e princípios de 2005 permitirão à OPAS avançar com confiança e empenho. Ao longo de todo esse processo, os Estados Membros serão consultados continuamente.