



ORGANIZACION  
PANAMERICANA  
DE LA SALUD

XXIX Reunión

ORGANIZACION  
MUNDIAL  
DE LA SALUD



XXXV Reunión

Washington, D.C.  
Septiembre-October 1983

INDEXED

15981

Tema 22 del programa provisional

CD29/13 (Esp.)  
26 septiembre 1983  
ORIGINAL: INGLES

MARCO ADMINISTRATIVO PARA LA UTILIZACION OPTIMA DE LOS RECURSOS DE LA OPS/OMS EN APOYO DIRECTO DE LOS GOBIERNOS MIEMBROS\*

I. INTRODUCCION

1. Se ha formulado una Estrategia de Gestión para el empleo óptimo de los recursos de la OPS/OMS en apoyo directo de los Países Miembros, a fin de proporcionar una orientación clara a la Secretaría para que cumpla sus obligaciones constitucionales como rama ejecutiva de la Organización Panamericana de la Salud y de la Organización Mundial de la Salud en la Región de las Américas. La Estrategia de Gestión se basa en las obligaciones que derivan de la misión fundamental de la Organización y dentro del marco de orientación general establecido por las decisiones de los Cuerpos Directivos. El propósito de la Estrategia es vigilar que los recursos de la OPS/OMS se empleen de la manera más eficaz posible para alcanzar la meta de mejorar las condiciones de salud en las Américas.

II. TERMINOS DE REFERENCIA

Marco de orientación política

2. La Estrategia de Gestión OPS/OMS responde a las características especiales de la Organización y a las de la Región dentro del marco de la Resolución WHA33.17 sobre el "Estudio de las estructuras de la OMS en relación con sus funciones" y del Documento DGO/83.1 titulado "Managerial Framework for Optimal Use of WHO's Resources in Direct Support of Member States".

\*Versión preliminar

3. La Organización Panamericana de la Salud tiene dos obligaciones constitucionales que se complementan. En primer lugar, su Cuerpo Directivo incluye el Comité Regional para las Américas de la Organización Mundial de la Salud. En segundo lugar, dicho Cuerpo Directivo también actúa como la suprema autoridad decisoria en materia de política de la Organización, debido a su condición constitucional independiente como organización interamericana especializada.

4. La Estrategia de Gestión también se ha elaborado teniendo en cuenta la naturaleza extraordinaria del Hemisferio Occidental en el escenario internacional. Entre los Países Miembros de la OPS se encuentran desde los más desarrollados hasta los más necesitados en todos los aspectos del desarrollo. En la coyuntura actual se observan fuerzas complejas que actúan en forma combinada y causan incertidumbre en cuanto al desarrollo económico, social y político regional. Hoy en día todos los países de la Región, de diversas maneras, se encuentran en una encrucijada, y las decisiones que tomen determinarán los acontecimientos que se producirán hasta el fin del siglo. Ahora más que nunca el sector salud está estrecha e inseparablemente vinculado a esas decisiones, afectándolas y recibiendo su influencia.

5. Entre las principales características del marco en el que actualmente se formulan políticas se encuentra una crisis económica y financiera sin igual desde la Gran Depresión, con consecuencias políticas y sociales inevitables y todavía desconocidas. Además, la gente está tomando conciencia del derecho fundamental de los pueblos de atender sus necesidades básicas, especialmente de salud, conciencia fomentada por el compromiso de los Gobiernos de alcanzar la meta de salud para todos. Otra característica es el crecimiento demográfico, que se intensifica y cambia año tras año, y las poblaciones que envejecen y migran de las zonas rurales a los centros urbanos.

6. El marco de orientación general de la Estrategia de Gestión incluye no solo el reconocimiento de las características extraordinarias de la Región, sino también las decisiones de los Cuerpos Directivos en materia de política, que han establecido las metas y los objetivos actuales de la Organización.

7. Los Cuerpos Directivos de la OPS y de la OMS y los Países Miembros que integran esas organizaciones han adoptado la Meta de Salud para Todos en el Año 2000. Posteriormente, han aprobado las Estrategias Mundiales y Regionales para alcanzar la meta de salud para todos en el año 2000, los Planes Mundiales y Regionales de Acción para la Instrumentación de las Estrategias, el Séptimo Programa General de Trabajo, las metas del Decenio Internacional del Agua Potable y del Saneamiento Ambiental, el Plan Quinquenal de Acción sobre la Mujer, Salud y Desarrollo y la meta de la prestación de servicios de inmunización a todos los niños del mundo en el año 1990.

8. Entre las decisiones especialmente importantes de los Cuerpos Directivos al respecto, que ponen de relieve la necesidad de un empleo más eficiente y activo de los recursos de la OPS/OMS, se encuentran las siguientes:

9. La Resolución X de la XXVII Reunión del Consejo Directivo de la OPS (septiembre de 1980), recomienda el Director que refuerce los planes y programas de la Organización destinados a alcanzar la meta de salud para todos en el año 2000. Esa resolución también recomienda que los Gobiernos Miembros, en cooperación con la Secretaría, cuiden de que los programas nacionales de salud sean consistentes con el orden de prioridades de la Organización a niveles mundial y regional.

10. Mediante la Resolución XI de la XXVIII Reunión del Consejo Directivo de la OPS (septiembre de 1981) se aprobó el "Plan de Acción" para instrumentar las Estrategias Regionales a fin de alcanzar la Meta de Salud para Todos en el Año 2000. En esa resolución, además, se insta a los Gobiernos a que procedan a analizar y ajustar sus planes nacionales de salud en función de sus propias estrategias nacionales, así como de las Estrategias y el Plan de Acción Regionales, con el fin de concurrir a la consecución de los objetivos y metas regionales. La misma resolución pide al Director que revise y oriente, con la participación de los Gobiernos Miembros, el programa de la cooperación técnica de la OPS, con el fin de garantizar el apoyo oportuno para el desarrollo de los procesos nacionales y regionales de salud para todos en el año 2000.

11. La Resolución XII de la XXI Conferencia Sanitaria Panamericana (septiembre de 1982) pide al Director que estimule y apoye las actividades adicionales a nivel nacional para dar cumplimiento al Plan de Acción.

#### Principios básicos

12. Un principio básico de la Estrategia de Gestión consiste en que el análisis, los recursos y las acciones deben estar orientadas hacia los países, con la consecuencia de que la unidad básica de producción en cuanto a las actividades en el campo de la salud y la cooperación debe ser el mismo país. La dedicación de atención especial a las características peculiares, las prioridades, los recursos y las necesidades de cada país será la pauta para las futuras actividades de la Organización.

13. Un segundo principio es que los Países Miembros deben participar más activamente en sus relaciones con la Organización. Son los principales encargados de la definición de las necesidades y prioridades nacionales y, junto con la Organización, se ocupan de la formulación de

los programas de países a fin de que respondan a aquellas necesidades en el marco de las prioridades nacionales y regionales. Junto con la Organización, los Países Miembros tienen a su cargo la administración de la cooperación de la Organización y la vigilancia del empleo eficiente de los recursos de los programas de países dentro de sus territorios. El aumento de la participación de los gobiernos a escala nacional debería servir como un estímulo para que participen más en el reajuste crítico de los programas regionales de cooperación técnica de la Organización.

14. Un tercer principio es el fomento, apoyo y aliento de la flexibilidad en las respuestas de la gestión a las condiciones y circunstancias cambiantes a escalas nacional y regional. Debido a la naturaleza cambiante de los problemas del sector salud y a las circunstancias muy diversas en los países donde se llevan a cabo los distintos programas de la Organización, los procedimientos de gestión apropiados variarán con el tiempo y de un país a otro.

15. Un cuarto principio es la necesidad de fomentar y apoyar la movilización de los recursos nacionales y de la voluntad de los países, a fin de fortalecer la capacidad y la confianza en sí mismos y fomentar la cooperación entre los países. La identificación de los recursos nacionales es un paso esencial para determinar lo que se puede ofrecer a otros países y lo que se requiere de los demás países y de otras fuentes externas. La cooperación entre los países se convertirá en la principal estrategia de movilización de recursos para alcanzar las metas nacionales.

16. Es necesario que la Organización sirva de factor catalizador en cada etapa del proceso de movilización, y trate de lograr una coordinación más activa con otros organismos internacionales y bilaterales de cooperación técnica que trabajan en el campo de la salud. Sin embargo, en ese y en otros aspectos de la estrategia, el foco de coordinación debe ser el país, y cada gobierno debe desempeñar la función principal en ese proceso.

17. Un quinto principio de la Estrategia de Gestión es la necesidad de coordinación interna de todos los componentes de la Organización en apoyo de los Países Miembros. La coordinación requiere la vinculación de los distintos organismos para evitar la duplicación de esfuerzos y las medidas contradictorias y fomentar las actividades que se complementen entre sí y que produzcan el mayor impacto. En la Oficina Regional debe haber coordinación entre las diversas áreas técnicas, entre las actividades técnicas y de apoyo y entre las actividades de definición de políticas, programación y operaciones. Debe existir coordinación entre los niveles regional y nacional en apoyo de los países. En gran medida, el Representante de País desempeñará esa función en calidad de principal coordinador de las actividades y los recursos de la Organización a nivel del país.

18. La nueva Estrategia de Gestión también requiere que la Organización fomente y apoye las actividades nacionales dirigidas al logro de las metas de salud nacionales y regionales mediante la afirmación de un liderazgo más vigoroso que en el pasado. Es preciso que esa actitud se extienda también a la cooperación externa en el campo de la salud, mediante la colaboración con los países en la búsqueda de posibles fuentes externas de cooperación económica y técnica y en los procedimientos para obtener esa cooperación de manera compatible con las necesidades y prioridades nacionales y con los objetivos nacionales y regionales.

19. El mecanismo para la integración de recursos y cooperación seguirá siendo los Ministerios de Salud, que continuarán sirviendo como los principales puntos de entrada de la Organización en cada país y a través de ellos se logrará el acceso de la Organización al sector de salud más amplio y a los demás sectores.

20. Como corolario a cada uno de los principios de la Estrategia de Gestión, la Organización tratará de alcanzar la equidad, eficiencia, calidad y suficiencia en el empleo de los recursos mediante sus programas de cooperación técnica.

### III. PAUTAS DE ACCION

#### Misión

21. La misión fundamental de la Organización gira alrededor de la obligación constitucional de cooperar con los Gobiernos Miembros para resolver los problemas de salud en los países respectivos. Los componentes básicos de esa misión son la administración del conocimiento, que es la esencia misma de la cooperación técnica; la movilización de los recursos tecnológicos, científicos, humanos, institucionales y financieros nacionales a fin de aumentar las capacidades nacionales para resolver los problemas y para participar en la determinación de la naturaleza de la cooperación técnica; y, mediante los dos componentes citados, la contribución para el establecimiento de la paz, el entendimiento y la solidaridad entre los pueblos.

22. Los componentes de la misión de la Organización y el marco de orientación política que deriva de las decisiones de los Cuerpos Directivos determinan la naturaleza de la cooperación técnica y científica, la estructura de la gestión, la definición de las prioridades regionales y el requisito de que esas prioridades se reflejen en su programa y presupuesto.

### Definición de prioridades

23. La definición de la prioridades regionales en cuanto al empleo de los recursos se basa en las decisiones contenidas en las resoluciones de los Cuerpos Directivos y en el proceso de diálogo entre la Organización y los Países Miembros a nivel de país. Ese diálogo no consiste en un acto único, sino en un proceso permanente e ininterrumpido en el cual se vuelven a definir las prioridades teniendo en cuenta los cambios demográficos, las circunstancias y las capacidades de cada nación y de la Región en conjunto. El proceso producirá modificaciones en las prioridades nacionales y en los pedidos que los países formulan a la Organización, y con el tiempo se reflejará también en nuevas prioridades regionales.

### Papel de los Cuerpos Directivos

24. Con arreglo a la Constitución, los Cuerpos Directivos de la Organización se encargan de la formulación de las políticas y prioridades de la Organización y de vigilar la conducción de los asuntos de ésta. El Director y la Secretaría, como rama ejecutiva de los Cuerpos Directivos, llevan a cabo el Programa de Cooperación Técnica de la Organización con los Gobiernos Miembros en conformidad con las decisiones de los Cuerpos Directivos. Esas decisiones imponen obligaciones mutuas a la Secretaría y a los países para llevar a la práctica individualmente lo que han acordado de manera colectiva. La Secretaría y los países comparten la responsabilidad de cuidar de que las medidas que se toman a nivel de país sean compatibles con las políticas y prioridades regionales.

### Estructura de la Secretaría

25. Se ha reorganizado la Secretaría a fin de administrar los recursos de la Organización de manera más eficaz, no solo en teoría, sino teniendo en cuenta las tareas específicas de la Organización para los años venideros. Los principios que sirvieron como criterios para la reorganización son los siguientes:

--En primer lugar, la estructura interna de la Organización debería asemejarse lo más que sea posible a la estructura aprobada por los Cuerpos Directivos en el Plan de Acción y por la Asamblea Mundial de la Salud en el Séptimo Programa General de Trabajo, incluso el sistema de clasificación de programas.

--En segundo lugar, la estructura debería responder a la pauta fundamental de la estrategia, que pone de relieve el país como foco principal de todas las actividades de la Organización.

--En tercer lugar, la estructura debería ofrecer una mayor coherencia interna posibilitando, por lo tanto, a la Organización para atender las necesidades de los países como institución completa e integrada, y no solamente como un conjunto de actividades, proyectos o servicios inconexos.

--El cuarto principio consiste en que en la reorganización se ponga de relieve el concepto de flexibilidad, de manera que se puedan producir cambios naturales en los elementos principales a medida que se producen cambios en los países, en las condiciones de salud y en las necesidades en materia de cooperación.

--El quinto principio es que la nueva estructura de gestión no incurra en gastos adicionales y que ocasione los menores trastornos posibles en la realización de las actividades regulares de la Organización.

#### Papel de la Oficina de País

26. El propósito de la estructura de gestión es que la Organización esté mejor preparada para llevar a la práctica el primer principio de la Estrategia de Gestión, según el cual el país es el objeto principal y la fuerza decisiva en la determinación de la cooperación técnica de la Organización.

27. El papel de la Oficina de País es actuar como la unidad básica para la generación, coordinación, ejecución y evaluación de la cooperación científica y técnica de la Organización en los países de la Región. También es la rama administrativa de la Organización en el país.

28. La Oficina de País debe tener información técnica y científica apropiadas. Debe desarrollar la capacidad para evaluar, organizar y emplear, de manera crítica, el conocimiento científico a fin de comprender plenamente el origen, las repercusiones y los requisitos para ejecutar las resoluciones de los Cuerpos Directivos de la OPS/OMS. También es necesario que desarrolle la capacidad para obtener y emplear las tecnologías apropiadas para las condiciones nacionales.

29. Las oficinas de país deben participar en la movilización de recursos, lo cual requiere la búsqueda permanente del potencial nacional, a fin de fomentar la confianza del país en sí mismo y la cooperación entre países. Esto requerirá que la Oficina de País establezca, en estrecha colaboración con el Ministerio de Salud, una amplia red de relaciones intersectoriales con otros ministerios relacionados con la salud con otros sectores que tienen repercusiones en la salud y con los centros nacionales de investigación y de excelencia técnica.

30. Un aspecto clave de la función de la Oficina de País en cuanto a la movilización de recursos es despertar la conciencia política necesaria para alcanzar un entendimiento eficaz, eficiente y oportuno con las autoridades nacionales, las agencias bilaterales y multilaterales y las demás instituciones nacionales e internacionales relacionadas con el sector de salud.

31. Las oficinas de país también deben participar en un intercambio horizontal de información, a fin de compartir los conocimientos adquiridos, promover el trabajo de equipo y el espíritu de cooperación.

#### Papel de los Centros Regionales y Subregionales

32. Los Centros Regionales y Subregionales son componentes críticos de los Programas Regionales de la Organización. Sus recursos y actividades están orientados a colaborar en la satisfacción de las necesidades de los Países Miembros en materia de cooperación técnica. Al concentrar la pericia técnica en campos de alta prioridad, los centros constituyen un rico potencial para la generación de cooperación técnica entre los países de la Región. Los centros fomentarán el establecimiento de redes de instituciones nacionales y el desarrollo de sistemas de información y transferencia de tecnología.

33. La principal estrategia de la OPS consistirá en movilizar los centros nacionales existentes en los diversos países para hacer que obtengan un alto grado de pericia y para que sean más activos en proporcionar cooperación técnica a los países. Los Centros Panamericanos desempeñarán una función importante en el fomento de ese proceso y en el desarrollo de la pericia profesional de los centros nacionales. Las oficinas de país proporcionarán el vínculo entre los centros nacionales y regionales y las necesidades de los diversos países.

#### Vínculos intersectoriales

34. La Oficina de País también desempeña un papel crítico al fortalecer la capacidad del sector de salud para conseguir la participación de otros sectores en la definición de una solución para los problemas nacionales de salud. La eficacia de ese esfuerzo por fomentar la acción intersectorial en apoyo de las metas de salud dependerá en parte del grado de coordinación y de coherencia dentro del mismo sector de salud. El fomento de la cohesión sectorial, trabajando con el Ministerio de Salud y secundándolo, es una de las funciones permanentes de la Oficina de País. Es necesario que la Oficina de País desempeñe también una función activa y dinámica, trabajando con el Ministerio de Salud a fin de apreciar el impacto que producen los demás sectores en la salud, identificar sus recursos potenciales y formular estrategias para movilizarlos en apoyo de las acciones intersectoriales para alcanzar la meta de salud para todos.



35. La colaboración en el establecimiento y fortalecimiento de las relaciones entre el sector salud y los centros de investigación, así como las instituciones oficiales de enseñanza, es un corolario de la ampliación de las relaciones intersectoriales. La Oficina de País puede ayudar a establecer nuevos vínculos entre el Ministerio de Salud y esas instituciones, a fin de mejorar el proceso de definición de los problemas y las metas nacionales en materia de salud y generar recursos adicionales para solucionarlos.

#### Acción conjunta con otros organismos

36. Hay varias agencias que cooperan con los países en el desarrollo de proyectos relacionados con la salud. La OPS trabaja con dichas agencias a escalas regional y nacional a fin de alcanzar el grado máximo de colaboración y emplear los recursos disponibles del modo más productivo.

#### IV. MECANISMOS DE OPERACION

##### Coordinación

37. El propósito de los mecanismos de coordinación es reflejar los principios básicos de la estrategia y promover las pautas de acción. Es necesario fomentar la coordinación en la Oficina Regional en todos los niveles. Los funcionarios técnicos con funciones de supervisión en sus respectivos programas han sido designados como coordinadores a fin de poner de relieve esa función de coordinación. Al mismo tiempo, la Oficina de Coordinación de Programación y Operaciones tiene la función básica de coordinar la preparación de programas y las actividades de cooperación de la Organización con los Países Miembros. Los analistas de programas de salud tienen responsabilidades geográficas subregionales. Su función consiste en colaborar con las oficinas de país facilitando la prestación de cooperación técnica.

38. Hay varias unidades que dependen directamente del Director y que tienen el objetivo fundamental de servir de mecanismos internos de coordinación. La Oficina de Análisis y de Planificación Estratégica se encargará de coordinar la evaluación continua de los factores socioeconómicos y políticos de la Región que afectan el progreso hacia la meta de salud para todos. La Oficina de Cooperación Externa tiene la función de coordinar las relaciones con otras agencias bilaterales y multilaterales de cooperación técnica y económica así como de prestar apoyo directo a los países, a su solicitud, a fin de aumentar su capacidad para movilizar recursos externos. La Oficina de Coordinación de Información tiene la función específica de coordinar los sistemas de información de la Organización. La Oficina de Coordinación de Investigaciones se encarga de que la Organización desempeñe una función activa y firme en el fomento y en el apoyo de las investigaciones en cada programa técnico, mediante los centros colaboradores y en estrecha consulta con los países.

39. A nivel de país y para toda la Organización, el Representante de País es el principal responsable de coordinar todas las actividades de la Organización.

Participación de los Países Miembros en la dirección de la Organización

40. Los Países Miembros participan en la dirección de la Organización mediante diversas interacciones oficiales y extraoficiales. El nuevo énfasis de Estrategia de Gestión es generar una participación más activa de los Países Miembros en dichas áreas. En las reuniones del Comité Ejecutivo, del Consejo Directivo y de la Conferencia Sanitaria Panamericana se pide a los Países Miembros que participen más activamente en la formulación de políticas y en el examen del programa de la Organización. Si los Países Miembros participan más activamente en los comités especiales y toman parte con más frecuencia en las reuniones subregionales a nivel ministerial, sus intereses se reflejarán más rápidamente en los cambios de política y programas. Finalmente, los mismos países son responsables de vigilar la forma en que la Organización utiliza sus recursos.

Revisión conjunta de las políticas y los programas por los Gobiernos y la OPS

41. La innovación más importante para alcanzar la participación más activa de los Países Miembros en la dirección de la Organización y en la puesta en práctica de los principios de la nueva Estrategia de Gestión quizá sea el examen de las políticas y los programas que en forma conjunta llevan a cabo los Gobiernos y la OPS. En ese examen participan la Oficina del Director, los Representantes de País, los principales coordinadores de los programas regionales y los coordinadores de los programas técnicos de las oficinas de país. Como representantes del Gobierno, participan las más altas autoridades políticas y técnicas de los Ministerios de Salud y de las principales instituciones del sector de salud. Se han iniciado esas revisiones para cuidar de que la orientación futura de la cooperación técnica de la OPS/OMS sea compatible con las políticas y estrategias nacionales y esté dirigida a las necesidades nacionales específicas dentro del marco de la estrategia regional y mundial de salud para todos. El propósito de esos exámenes conjuntos y de las nuevas funciones de los Representantes de País, con el complemento de la planificación y programación de los recursos de la Organización mediante el AMPES, es el empleo óptimo de los recursos para alcanzar las metas nacionales, regionales y mundiales de salud.

Planificación, Programación y Presupuesto

42. Basándose en las estrategias nacionales de salud, los Cuerpos Directivos han aprobado las estrategias regionales de salud para todos en el año 2000 y el Plan de Acción para su instrumentación. Esos dos documentos constituyen la contribución de AMRO a la Estrategia Global y al Séptimo Programa General de Trabajo de la OMS y, junto con el Plan de Acción para la instrumentación de la Estrategia Mundial de Salud para Todos en el año 2000 constituyen también el plan a largo plazo de la Organización para mejorar las condiciones de salud en las Américas. Sin embargo, hay que examinar y actualizar esos documentos de manera ininterrumpida a medida que se traducen en actividades operativas con arreglo a las prioridades nacionales, mediante los procesos de planificación y programación de la Organización. Al mismo tiempo, los Cuerpos Directivos de la OPS han aprobado recientemente la Clasificación de los Programas de la OPS, como resultado de la adopción del Séptimo Programa General de Trabajo, y ahora forma parte de los procedimientos de preparación de planes, programas y presupuesto de la Organización. Todos esos documentos permitirán que los objetivos nacionales, regionales y mundiales sean compatibles con la meta de salud para todos en el año 2000.

43. En cuanto a la preparación de planes y programas a corto plazo, la Organización seguirá empleando el sistema de Programación y Evaluación de AMRO (AMPES), que proporciona los instrumentos clave de gestión de la cooperación técnica de la OPS. Se ha revisado el Sistema de Programación y Evaluación de la OPS (AMPES), a fin de fortalecer el sistema de programación de los recursos de la Organización de manera que sea compatible con las políticas y actividades nacionales definidas y con las prioridades colectivas establecidas por los Cuerpos Directivos. El propósito de los cambios del sistema es simplificar los aspectos de procedimiento y aumentar su eficacia en la programación de los recursos regionales para atender las necesidades de los países. La utilización del AMPES hace posible que la Oficina Regional negocie con cada país sobre el uso óptimo de los recursos de la OPS/OMS. El documento resultante no solo constituye el programa de cooperación técnica de acuerdo a las necesidades y las prioridades de los países y los mandatos de la OPS, sino que se trata de un documento global, aplicable en todos los países y representa, para la Región el plan de cooperación técnica de la Organización a corto plazo.

44. Las negociaciones con cada país durante el proceso de AMPES se llevan a cabo entre las autoridades gubernamentales y el Representante de País de la OPS/OMS. La etapa inicial consiste en el análisis conjunto de la situación de salud y socioeconómica del país, de las metas y los objetivos nacionales de salud y de las repercusiones de los mandatos regionales. La segunda etapa incluye el análisis de los recursos nacionales disponibles para las áreas pertinentes del programa. La

tercera etapa consiste en la asignación de recursos de los programas de país de la OPS para ayudar a alcanzar los objetivos de los programas en los países cuando los recursos técnicos, físicos y financieros nacionales no son suficientes. La cuarta etapa consiste en proponer el empleo de recursos regionales y externos adicionales para apoyar los programas nacionales que han recibido prioridad.

45. En el proceso de preparación de planes, programas y presupuestos, la Organización observa los siguientes períodos y ciclos: la planificación a largo plazo para el año 2000; la planificación a mediano plazo, por períodos de seis años, de acuerdo con el Programa General de Trabajo; la preparación del programa y del presupuesto bienal detallados, que se presentan a los Cuerpos Directivos, y la elaboración del presupuesto anual operativo de la Organización.

#### Sistema de Información para la Gestión

46. Parte integral de la Estrategia de Gestión de la OPS es el desarrollo de un sistema de información. En todas las etapas del proceso de gestión y en todos los planos de la Organización se necesita información fidedigna, oportuna y pertinente para apoyar la toma de decisiones.

47. El Sistema de Información para la Gestión proporcionará información de manera ininterrumpida, no solo para el programa de la Organización, sino también información estadística en materia de salud para los gobiernos, a fin de apoyar los programas nacionales.

#### Descentralización

48. La política de la Administración consiste en alcanzar una verdadera descentralización y la simplificación burocrática de los procedimientos administrativos y de adopción de decisiones. Para cumplir con esta orientación se están eliminando las Oficinas de Área, se están revitalizando las oficinas de país y se están mejorando las relaciones con la Oficina Regional.

49. Para que la descentralización se lleve a cabo de manera flexible se requieren mecanismos financieros y administrativos más adecuados. Entre esos mecanismos se encuentran la descentralización de la administración de becas, de los servicios contractuales y de la autorización de viajes; la contratación de expertos de los países como consultores a corto plazo; el empleo de la pericia existente en otras oficinas de país; mayores facultades para efectuar pagos locales, y autoridad para abordar situaciones extraordinarias.

### Desarrollo del personal

50. En el Plan de Acción aprobado por los Cuerpos Directivos se señalan varios campos no tradicionales de desarrollo del personal del sector de salud así como nuevos enfoques para abordar viejos problemas. La estrategia implícita en cuanto a recursos humanos consiste en alcanzar el máximo desarrollo personal y profesional de cada funcionario. Además de esa meta, se pone de relieve la participación activa de todos los miembros del personal en el análisis crítico del trabajo de la Organización. La participación activa de los funcionarios en la definición de los problemas, en la identificación de soluciones optativas y en la determinación de sus repercusiones es un requisito fundamental para el bienestar de la Organización. Se requerirá la participación de los Representantes de País, de todos los funcionarios de las oficinas de país y del personal de la Oficina Regional en ese proceso.

51. El principal elemento de la cooperación técnica que la OPS proporciona a los Países Miembros es y seguirá siendo la pericia técnica de su personal. Se seguirán dos estrategias generales de actualización del personal técnico de la OPS con arreglo a la realidad cambiante de los países y teniendo en cuenta la naturaleza dinámica de los cambios tecnológicos en el campo de la salud pública. En el primer caso, se reajustará gradualmente la composición del personal técnico de acuerdo a los nuevos requerimientos a medida que se establezcan nuevos puestos o se cubran las vacantes. En segundo lugar, se ofrecerán oportunidades al personal para que actualice sus conocimientos técnicos mediante actividades de adiestramiento y de desarrollo profesional.

52. Los mismos mecanismos de desarrollo del personal de la Organización se integrarán en las actividades de cooperación técnica, brindando oportunidades similares para participación de los países en las actividades de desarrollo del personal.

### Investigación

53. La política en materia de investigaciones es uno de los mecanismos de la Organización para alcanzar el empleo óptimo de sus recursos. El propósito de la mayoría de las investigaciones que se llevarán a cabo será evaluar y señalar los campos donde se necesita hacer estudios, fomentar las investigaciones en esos campos críticos y actuar como centro regional de referencia y difusión de los resultados. Debido a la diversidad de las necesidades y de los medios para realizar investigaciones en los distintos países, no bastará un criterio único en cuanto a los tipos de estudios que recibirán apoyo. De ese modo, la Organización colaborará con los países poniendo énfasis en sus propias necesidades en materia de investigación que incluyen desde las investigaciones operativas de los problemas de prestación de servicios de salud hasta las investigaciones básicas de problemas biológicos y genéticos sumamente complejos.

54. La función básica de la Organización en cada uno de esos campos será la promoción y la coordinación, aunque habrá algunos proyectos de investigación que los Centros y el personal de la OPS llevarán a cabo y otros en cuyos casos se obtenga apoyo financiero directo. Un objetivo clave de la investigación evaluativa será decidir si una tecnología determinada es apropiada. Finalmente, la política en materia de investigaciones consistirá en señalar las áreas del conocimiento en las cuales no se dispone de suficiente información, obstáculo que impide encontrar soluciones para los problemas nacionales de salud, y al mismo tiempo cooperar con los países para llevar a cabo, de manera coordinada las investigaciones necesarias para corregir esas deficiencias.

#### Red de centros nacionales de excelencia técnica

55. El establecimiento de redes de centros colaboradores de alta calidad en cada país es un mecanismo para alcanzar varias metas de la Organización. Esos centros nacionales pueden ayudar a mejorar la calidad de la cooperación técnica de la Organización. Los expertos de esos centros participan en los programas de cooperación técnica de la Organización en el país huésped, pero también pueden prestar servicios en otros países. Pueden servir como la fuente principal del personal y como instrumento de cooperación entre los países. Los centros también pueden ser utilizados para el desarrollo del personal de la OPS. Pueden ser también una fuente de importantes vínculos con otras instituciones en el sector de salud, con instituciones de enseñanza y con otros sectores. Las redes nacionales también pueden participar en el estudio conjunto de los problemas críticos a nivel nacional y examinar, con sus contrapartes, los problema de otros países.

#### Organización y movilización de recursos

56. La organización y movilización de recursos para prestar apoyo regional a las actividades nacionales e interpaíses es un mecanismo vital de operación de la estrategia de Gestión. Ese proceso ocurre tanto en las oficinas de país como en la Oficina Regional. A nivel de país, un criterio esencial para el empleo óptimo de los recursos nacionales en el programa de cooperación es un proceso de planificación nacional en materia de salud operativo y bien definido. El empleo de los recursos de la OPS/OMS para colaborar con los gobiernos en el desarrollo de ese proceso podría tener un efecto multiplicador en el uso eficaz y eficiente de los recursos nacionales asignados a los programas nacionales de salud. Ese mismo proceso mutuo de planificación puede servir como instrumento para fomentar la cooperación técnica entre países.

57. Parte de ese proceso es el esfuerzo de la Organización por identificar los centros de excelencia y otros recursos técnicos disponibles en los demás países en desarrollo de la Región y actuar como catalizador a fin de emplear esos recursos para señalar los problemas nacionales mediante estudios conjuntos y solucionarlos mediante programas conjuntos.

58. Finalmente, la Organización desempeña una función vital a nivel regional, colaborando con los países en la obtención de financiamiento adicional de otras instituciones financieras bilaterales y multilaterales. La Organización está estableciendo mecanismos para identificar los posibles organismos donantes y sus requisitos y para colaborar en la formulación de guías para propuestas a ser presentadas a esas agencias. En todos los casos se requerirán consultas entre la Oficina de País y la Oficina Regional, a fin de asegurar que la cooperación internacional propuesta sea compatible con los programas nacionales y con las prioridades nacionales y regionales en materia de salud.

#### Monitoría y evaluación

59. La monitoría y la evaluación dentro de la Organización se llevarán a cabo a nivel de país y a nivel de la Oficina Regional. A nivel de país el objetivo de la monitoría y la evaluación consiste en colaborar con el país en el desarrollo de su propia capacidad para administrar los recursos, a fin de cumplir los objetivos y metas de los programas, y proporcionar la información necesaria de una manera gradualmente más fidedigna y oportuna, para permitir a las autoridades decisorias identificar los obstáculos imprevistos y reajustar los programas de acuerdo a esto. Dado que el mismo proceso para cuidar que los recursos nacionales se empleen de manera más apropiada contribuye para emplear de manera más eficaz los recursos de la OPS/OMS, el aumento de la capacidad nacional de monitoría y evaluación seguirá siendo una prioridad para la Organización.

60. La Organización está comprometida a apoyar un objetivo complementario de la monitoría y evaluación a nivel de país. En conformidad con el Plan de Acción para la instrumentación de la estrategia regional de salud para todos, la monitoría y la evaluación del progreso realizado a nivel de país hacia la meta de salud para todos debe ser un factor catalizador que fortalezca el proceso nacional de planificación y gestión. La evaluación de la marcha de las actividades para alcanzar las metas nacionales y regionales de salud para todos proporciona a los administradores nacionales de salud la información necesaria para reajustar los programas o formular otros nuevos.

61. Otra responsabilidad de la Oficina Regional es la consolidación y análisis de las contribuciones de los Países Miembros sobre su propia monitoría y la evaluación, a fin de efectuar una apreciación regional del progreso realizado para alcanzar la meta de salud para todos en el año 2000. La monitoría y evaluación de ese progreso a nivel regional serán la contribución al proceso mundial de monitoría evaluación. También facilitarán el proceso de adopción de decisiones en la OPS para reajustar y reorientar las políticas y los programas de la Organización, y proporcionarán información vital para mejorar la eficacia de la cooperación técnica, movilizar el financiamiento internacional, formular los objetivos de la CTPD e identificar los nuevos programas que surjan en el proceso de ejecución del Plan de Acción. La evaluación regional también tendrá la función de proporcionar a los Países Miembros información combinada sobre el progreso regional, a fin de que los países la empleen para reajustar sus propias políticas, estrategias, planes y programas.

#### V. EJECUCION

62. La ejecución de la nueva Estrategia de Gestión es un proceso ininterrumpido. Los elementos de la estrategia se difundirán en la Organización cuando concluyan las etapas finales de la reorganización. Se han examinado los elementos de la nueva estrategia de gestión al asignar funcionarios a nuevos puestos, al examinar los programas de los dos campos técnicos y de las unidades de coordinación y al tomar medidas para eliminar la estructura de las oficinas de Area. También se ha establecido un Comité Asesor General permanente, para que sirva de foro permanente a fin de asesorar al Director sobre los problemas inmediatos y a largo plazo y para ofrecer regularmente la oportunidad de formular políticas. Por otro lado, regularmente se reúnen los coordinadores y los jefes de los sectores técnicos y administrativos, a fin de examinar los obstáculos para la ejecución de los programas y la orientación futura.

63. Las nuevas funciones y responsabilidades de las oficinas de país y de los Representantes de País han generado una serie de esfuerzos por aumentar las habilidades y capacidades de la Organización a nivel de país. Se han celebrado reuniones intensivas en pequeños grupos, de algunos Representantes de País, a fin de orientarlos en el nuevo marco de gestión y en la nueva dirección de política de la Organización. Se asignó a los mismos Representantes la tarea de transmitir esa información al equipo de país y establecer mecanismos para poner en práctica la nueva estrategia a nivel de país.



64. Las revisiones de las políticas y los programas llevadas a cabo conjuntamente por los Gobiernos y la OPS, han significado visitas del Director a México, Brasil, Bolivia, Venezuela, Perú, Costa Rica, Nicaragua, Colombia, Ecuador y Panamá. Esas revisiones de alto nivel de políticas y programas incluyen el análisis de los elementos clave del nuevo marco administrativo, la evaluación conjunta de las necesidades de los países y el análisis de los campos que requieren prioridad en cuanto a la cooperación técnica. Todos los países serán incluidos en este proceso. El propósito de la ejecución de la Estrategia de Gestión será garantizar el diálogo ininterrumpido entre los Países Miembros y la OPS, a través de la Oficina de País, con el pleno apoyo de la Oficina Regional. El producto de esas revisiones se reflejará en el AMPES de cada país, que se está revisando continuamente a fin de aumentar su eficacia como instrumento administrativo.

65. Con arreglo a la nueva Estrategia de Gestión ha comenzado el adiestramiento y desarrollo del personal de las oficinas de país y de la Oficina Regional. Se han celebrado seminarios en la Oficina Regional y se ha iniciado un proceso de participación activa del personal en el análisis del trabajo de la Organización. Al mismo tiempo, se están identificando funcionarios de la Organización con conocimientos y experiencia especiales, y se están tomando medidas en todos los planos para identificar personas e instituciones de calidad técnica que se puedan emplear para atender las necesidades específicas de cooperación técnica de la Región. Las oficinas de país están preparando listas de centros y de expertos en sus propios países. La Oficina Regional servirá de centro de difusión de información para la Organización, para otros organismos y para los Países Miembros.

66. Se ha iniciado un examen de los procedimientos administrativos de la Organización, a fin de alcanzar el doble objetivo de cuidar de que las operaciones administrativas apoyen a las áreas programáticas técnicas e identifique maneras para reducir los costos administrativos. Esta actividad incluye el examen de los acuerdos celebrados por la Organización con los Países Miembros, con las instituciones subregionales y con los organismos internacionales. El propósito del examen en todos estos casos es asegurar que los acuerdos reflejen la realidad y las necesidades actuales y respondan a la nueva Estrategia de Gestión y a las políticas de la Organización.

67. Un grupo de trabajo ad hoc ha iniciado un examen completo del Sistema de Información. El grupo ha visitado países escogidos a fin de evaluar la suficiencia del sistema actual de información, obtener una apreciación por la Oficina de País de las necesidades y las capacidades nacionales en materia de información y recibir recomendaciones en cuanto a la obtención de información oportuna y fidedigna. El grupo de trabajo también ha examinado las necesidades de los sectores técnicos y administrativos de la Oficina Regional en materia de información. Sus recomendaciones se están llevando a la práctica.

68. Como parte fundamental de la estrategia de coordinación de la cooperación internacional en el campo de la salud y de colaboración en la movilización de recursos para salud, la Organización ha continuado fortaleciendo las relaciones oficiales y extraoficiales con el Banco Interamericano de Desarrollo, el Banco Mundial, la Comisión Económica para América Latina y sus organismos afiliados, el PNUD, UNICEF, FNUAP, etc. El propósito de esas medidas es no solo establecer enlace, sino identificar los posibles programas y proyectos conjuntos que respondan a las prioridades nacionales y regionales en materia de salud. Como consecuencia de algunas de esas actividades, ya se han celebrado acuerdos oficiales para llevar a cabo actividades conjuntas en determinados países o para llevar a cabo programas regionales.

69. A nivel nacional, la Organización está colaborando con ciertos países en el establecimiento de mecanismos eficaces de coordinación de la cooperación externa. Entre esos mecanismos se encuentran los organismos gubernamentales permanentes y los comités conjuntos integrados por representantes de la OPS y de los países, que participan en el proceso de identificación de los recursos externos necesarios para complementar los recursos nacionales a fin de ejecutar los programas nacionales de salud. En cada caso, el mecanismo apropiado dependerá de las características nacionales, y las actividades reflejarán la situación política y socioeconómica nacional actual.