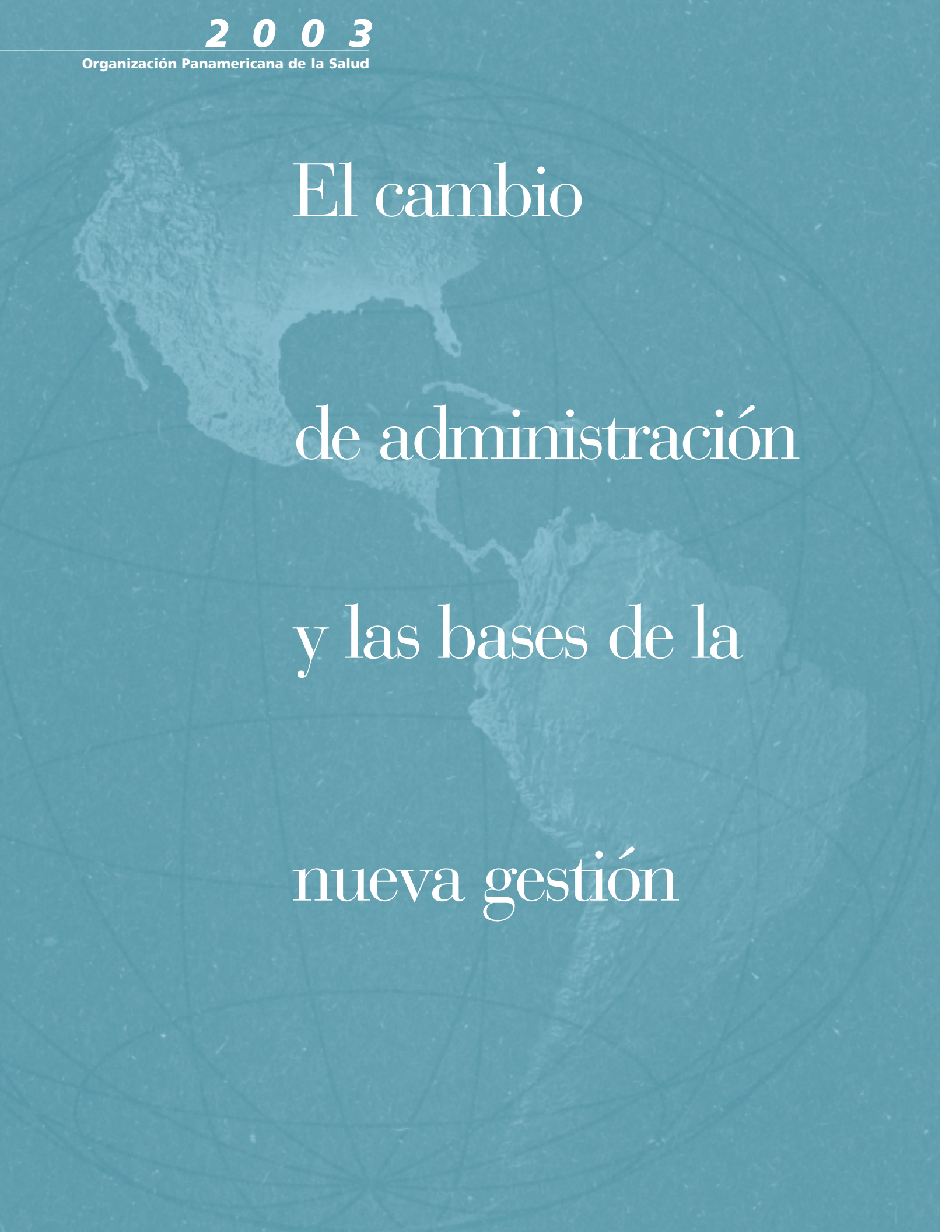


2 0 0 3

Organización Panamericana de la Salud



El cambio
de administración
y las bases de la
nueva gestión

Me comprometo a dar los primeros pasos para forjar la OPS del siglo XXI con un nuevo modelo de actuar colectivamente, ayudando a que cada grupo humano defina sus propias metas y sus objetivos intermedios, así como su forma de vigilancia social para asegurar que estos se cumplan lo más rápido posible.

Mirta Roses Periago
Discurso de toma de posesión como Directora de la OPS



La 26.^a Conferencia Sanitaria Panamericana celebrada en 2002 resolvió solicitar al Director un análisis de las características actuales de la Organización y de las medidas requeridas para aplicar el Plan Estratégico de la Oficina Sanitaria Panamericana para el período 2003–2007. Además, pidió que se presenten al próximo Consejo Directivo las propuestas que reflejen el punto de vista de la Dirección con respecto al Plan y a su ejecución.

En ese contexto, la elección de la nueva Directora de la Organización Panamericana de la Salud ofrece la posibilidad de adaptar la estructura de la Organización para hacerla más eficiente y flexible, y lograr una mayor capacidad de respuesta a las necesidades de los pueblos de las Américas.

Toda reorganización es un proceso complejo y hemos tratado de llevarla adelante gradualmente con el mayor cuidado para no interrumpir el flujo de la cooperación técnica. Esto se ha facilitado por el alto grado de descentralización ya alcanzado por la OPS en términos de programas de trabajo y presupuesto establecidos y acordados con los países miembros y administrados por medio de los centros y las oficinas de Representación de la OPS/OMS en cada uno de ellos.

El principio que ha guiado este proceso, concebido como un movimiento evolutivo continuo, se basa en el compromiso ya expresado de mejorar la salud mediante la acción concertada sobre los determinantes sociales, económicos y ambientales, la aplicación —transformadora del sistema de salud— de la estrategia de atención primaria y la incorporación de la promoción de la salud en todas las etapas del ciclo de vida.

La cooperación técnica requiere de buenos modelos o casos que puedan ser de utilidad e inspiración para otros interesados que estén en situaciones similares. Es por ello que dedicaremos más esfuerzos para aprovechar las experiencias creativas y las metodologías que surgen aun en las condiciones más adversas y en los sitios más pobres y desfavorecidos. Esas experiencias constituyen un capital valioso que debe ser rescatado, evaluado, sistematizado y puesto al alcance de todos para convertirlo en una herramienta compartida de superación y desarrollo.

La alta vulnerabilidad social, las dificultades para estabilizar la gobernabilidad, la obsolescencia de las estructuras administrativas y los problemas para adaptarse al proceso de globalización son algunos de los desafíos que deben superarse para alcanzar el desarrollo pleno en las Américas. A estas condiciones se añaden las disparidades de ingreso y sus correlativas desigualdades en la situación de salud, el deterioro de las condiciones de vida y el aumento marcado de la pobreza que padecen amplios sectores de la población.

En cumplimiento de su misión, la OPS se compromete a liderar los esfuerzos tendientes a producir una mejoría acelerada y sostenible para lograr el nivel más alto posible de salud para todos. Para ello, es imprescindible que los gobiernos ejerzan su liderazgo y rectoría y asuman la responsabilidad de movilizar al conjunto social con el fin de promover la salud y mejorar la calidad de vida de la población.

La Organización aspira a profundizar los temas de consenso en la Región, formar alianzas estratégicas para defender la equidad y superar las disparidades y brechas en la situación de salud, y generar información fidedigna para cumplir con los objetivos de la salud pública en las Américas: crear y promover una genuina cultura de la salud, ampliar los entornos saludables, asegurar la calidad y seguridad de los servicios de salud, proporcionar respuestas eficaces a las necesidades en materia de salud de la población, y mejorar la comprensión y la respuesta a los factores determinantes de la salud pública.

Se continuará poniendo énfasis en los grupos especiales de población —aquellos marginados o discriminados, como los pobres, los grupos étnicos minoritarios y las mujeres, los niños y los ancianos— mediante el abordaje de temas críticos con un enfoque integral y constructivo que tienda a reducir las inequidades y eliminar la exclusión social.

Las prioridades comprenden la prevención, el control y la reducción de las enfermedades transmisibles y crónicas; la promoción de modos de vida saludables y del crecimiento y desarrollo óptimos; la creación de entornos físicos seguros; la provisión eficiente de respuestas rápidas y efectivas frente a los desastres naturales, y la abogacía por la inclusión real de las perspectivas y los intereses del sector salud en las políticas sociales, económicas, ambientales y de desarrollo.

Se tratará de aprovechar el desarrollo acelerado de nuevas formas de comunicación y de intercambio de información para vincular así a las personas y a las instituciones hasta formar una gran malla de sostén que incluya a todos los habitantes de este continente. Ello facilitará el flujo permanente de conocimientos, la generación y adaptación continua de la tecnología y el intercambio de experiencias sobre nuevas modalidades de la cooperación técnica que respeten los principios de construcción de capacidades, autosuficiencia y desarrollo humano sostenible.

El acento de la cooperación se pondrá en el trabajo en y con los países, ya que es allí donde se deben producir los cambios necesarios para alcanzar mejorías palpables en los niveles de salud de la población. Así, la Unidad de Apoyo a los países, que tiene en ese sentido un papel fundamental, dependerá de la Oficina del Director. En el marco de la cooperación enfocada al país que ha adoptado la OMS, se mejorará la

planificación estratégica en cada país y se intensificará el apoyo de toda la Organización para atender las necesidades de cada uno de ellos.

Cada año se elaborarán para determinados países marcos de cooperación a mediano plazo, con el fin de centrar las necesidades de cooperación desde todos los niveles de la Organización. Al mismo tiempo, se recurrirá a grupos múltiples para colaborar en la planificación, ejecución y vigilancia de soluciones técnicas integradas. Los programas regionales, a su vez, deberán responder a las prioridades establecidas y alcanzar las metas definidas en consenso con los países.

De acuerdo con los nuevos cambios, la Oficina del Director Adjunto estará a cargo de las áreas relacionadas con la información y la gestión del conocimiento; la investigación y el desarrollo científico; los sistemas de información sanitaria; la información pública, y los preparativos para situaciones de emergencia.

La Oficina del Subdirector tendrá a su cargo las áreas técnicas fundamentales para las intervenciones técnicas: salud familiar y comunitaria; prevención y control de enfermedades; desarrollo sostenible y salud ambiental, y tecnología y prestación de servicios de salud. La Oficina del Director de Gestión de Programas, recientemente creada, permitirá que la respuesta institucional a los aspectos de gobernanza y políticas; planificación, presupuesto por programas y apoyo a proyectos, así como las alianzas estratégicas y la movilización de recursos en su sentido más amplio, sean más coherentes y consistentes con los valores y la misión de la OPS.

Asimismo, se intentará aumentar la eficiencia y eficacia de la cooperación técnica con los países mediante el máximo aprovechamiento de las tecnologías actuales disponibles y los nuevos conocimientos científicos. Se intensificará la cooperación y el intercambio de información técnica con y entre los países, reteniendo y convocando a un personal técnico creativo, competente y comprometido para que el rendimiento de la Organización sea el más alto posible. En ese sentido, se considera importante reforzar la capacidad de los niveles técnicos no solo locales, sino nacionales y subregionales, así como fortalecer las alianzas estratégicas con otros socios claves del desarrollo sanitario. La Organización tiene una rica tradición de cooperación con numerosas organizaciones internacionales.

Ha comenzado paralelamente la organización de grupos internos de trabajo para reflexionar y proponer modificaciones a las prácticas y procedimientos actualmente en uso. Se tratará de que estos grupos funcionen en forma horizontal para conformar una red de interconexiones en el marco de una comunidad virtual que permita intercambiar activamente la información y las enseñanzas obtenidas en 100 años de trabajo bajo el signo del panamericanismo.

Existe el compromiso de facilitar una transformación institucional basada en el conocimiento, el aprendizaje y el crecimiento constantes. Al mismo tiempo se intentará aumentar los recursos extrapresupuestarios, enfatizando el apoyo a las áreas prioritarias e integrando nuevos socios cuyos objetivos coincidan con los de la Organización. El desarrollo institucional será un proceso continuo participativo, basado en la acción innovadora y en la investigación operativa.

Se ha adoptado una nueva estructura presupuestaria basada en áreas de trabajo, sustituyendo la lista clasificada de programas. La nueva política presupuestaria apoyará la puesta en marcha del Plan Estratégico y el cumplimiento de los demás mandatos de la Organización. Además, se establecerá el nexo entre los resultados esperados de la Oficina, los resultados mundiales esperados de la OMS, y los objetivos del Plan Estratégico en relación con el trabajo a nivel regional y de país.

El recurso más valioso de toda organización es el recurso humano, y la OPS no es la excepción a esta regla. Se aplicarán las políticas de reforma de la OMS para la gestión de los recursos humanos en la Oficina y se dará al proceso un enfoque integral, que utilice prácticas de contratación fieles a la representación geográfica y que destaquen la importancia del equilibrio de género.

Se establecerán nuevos métodos de trabajo con una mayor participación del personal y de distintos expertos en grupos de estudio y de tareas. De esa forma se institucionalizará el trabajo en equipo y se estimulará al personal a que desempeñe diferentes funciones en iniciativas o proyectos integrados. Se ejercerá además un liderazgo compartido mediante la creación de un comité de gestión ejecutiva, la consulta con el personal y el diálogo continuo con los gerentes.

Se elaborarán indicadores que faciliten la vigilancia y la evaluación. La administración usará mecanismos formales e informales con el fin de evaluar la repercusión de los cambios producidos y de hacer los ajustes necesarios para que el proceso responda a las expectativas de todos los actores.

Se espera que tanto la administración como el personal reaccionen con sensibilidad e inteligencia a las necesidades y a los cambios en un marco de situaciones complejas que se deben optimizar para la mejor marcha de la Organización. Esta debe asumir el compromiso de definir y difundir nuevos enfoques que representen un equilibrio entre las líneas estratégicas de acción y la atención a demandas específicas.

Entre los elementos claves de la transición hacia una nueva fase en el quehacer de la Organización están el nuevo presupuesto, nuevos métodos de trabajo, una nueva estructura que pone el acento en el apoyo directo a los países y una nueva clasificación de gestión con *directores* de oficina, *gerentes* de área y *jefes* de unidad.

Los principios de la nueva estructura de la OPS se inspiran en los cambios operados en los países y en los procesos de reforma de las Naciones Unidas y la Organización de los Estados Americanos. Los objetivos son lograr una mayor eficiencia, transparencia y productividad en el quehacer de la Organización.

La idea motora de la nueva gestión es estimular el aporte de todo el personal de la Organización, al igual que el de sus países miembros y de la sociedad civil en general, en el proceso continuo y cotidiano de renovación de la OPS, con el fin de estar mejor preparados para hacer una contribución significativa al mejoramiento de la salud de los pueblos de nuestro continente.