



*Organización Panamericana  
de la Salud / Organización  
Mundial de la Salud*

# **Rol del Consultor**

Representación en Nicaragua  
Enero de 1996

---

## INDICE

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>3</b>
<b><u>PARTE 01: SITUACION ACTUAL.....</u></b>	<b>3</b>
<b>ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....</b>	<b>3</b>
CONTENIDO DE LA GESTIÓN ACTUAL .....	3
<i>Proyectos a cargo.....</i>	3
<i>Asistencia técnica directa.....</i>	4
<i>Atención a demanda de niveles superiores.....</i>	4
<i>Cooperación técnica territorial (CTT).....</i>	4
RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DEL CONSULTOR .....	4
<b><u>PARTE 02: PROPUESTAS.....</u></b>	<b>5</b>
<b>DIMENSIONES POLÍTICA, TÉCNICA Y ADMINISTRATIVA .....</b>	<b>5</b>
<b>ELEMENTOS DE SOPORTE PARA EL CUMPLIMIENTO DEL ROL.....</b>	<b>6</b>
CONOCIMIENTOS Y CAPACIDADES .....	6
CONDICIONES DE TRABAJO.....	8
<i>Asociadas al ambiente de trabajo.....</i>	8
<i>Asociadas a aspectos logísticos básicos.....</i>	8
<i>Asociadas a las características de la contratación.....</i>	10
<b>CÓDIGO DE ÉTICA DEL CONSULTOR: BASE MORAL DEL EJERCICIO PROFESIONAL Y LA CALIDAD DE LA COOPERACIÓN.....</b>	<b>10</b>
LEALTAD INSTITUCIONAL .....	10
PRESERVAR Y PROMOVER LA IMAGEN CORPORATIVA.....	10
USO HONESTO DE LOS RECURSOS DE LA COOPERACIÓN.....	11
RESPECTO A LOS APORTES Y PRODUCTOS DE LOS DEMÁS.....	11
AUTOEVALUACIÓN Y EVALUACIÓN OBJETIVAS Y TRANSPARENTES.....	11
DESARROLLO INSTITUCIONAL.....	11
<b>ESTRATEGIAS DE APOYO INSTITUCIONAL PARA EL DESEMPEÑO DEL ROL.....</b>	<b>12</b>

## ILUSTRACION

<b>Rol del Consultor: Aspectos relevantes.....</b>	<b>8</b>
--	----------

## **Introducción**

Dentro del esfuerzo general que se viene desarrollando en la Representación de la Oficina Sanitaria Panamericana en Nicaragua, a favor de la renovación de la cultura institucional y el estilo de cooperación, el rol del consultor - tanto nacional como internacional - surge como uno de los eslabones claves para materializar las propuestas que tiene que ver con aspectos tales como desarrollo de la Representación y visión de la imagen corporativa, organización de la cooperación, énfasis en la evaluación, modalidades de descentralización de la cooperación y perfeccionamiento de diversos procesos administrativos.

Esta propuesta aborda el rol del consultor ubicándolo en dimensiones política, técnica y administrativa; propone los conocimientos y capacidades que se deben desarrollar individualmente y como colectivo de trabajo para asumir el rol propuesto; identifica las condiciones de trabajo básicas para el desempeño laboral, puntualiza principios éticos que deberían convertirse en la guía de actuación profesional y señala las estrategias de soporte que la PWR debe poner en práctica para apoyar institucionalmente el rol del consultor, entendido no como un problema individual de desempeño, sino como parte substantiva del desarrollo institucional de la Representación en el país..

Previamente, realiza un análisis sucinto de la situación actual, punto de partida clave para repensar el rol desde nuevas perspectivas.

Esta propuesta fue preparada por el Dr. Mariano Salazar C, Consultor Nacional de Servicios de Salud.

## **PARTE 01: SITUACION ACTUAL**

### **Análisis de la situación actual.**

#### ***Contenido de la gestión actual***

##### **Proyectos a cargo**

En este campo las acciones principales son las de coordinación con las Contrapartes Nacionales, identificación de prioridades, planificación, gestión para la entrega de recursos, seguimiento y evaluación de la cooperación. En resumen, estas y otras actividades corresponden a la gerencia de los proyectos bajo su cargo.

### **Asistencia técnica directa**

La demanda de cooperación técnica siempre incluye un fuerte componente de asistencia técnica directa en el campo de especialización del Consultor, el cual ocupa un porcentaje considerable de su tiempo laboral. La asistencia técnica es demandada desde todos los niveles (central, departamental y municipal).

### **Atención a demanda de niveles superiores**

La demanda de trabajo que tiene el Consultor también incluye la atención a solicitudes de información, divulgación de eventos, tareas nacionales de proyectos regionales, respuestas a correspondencias, proyectos específicos y muchas otras que se generan desde los niveles subregionales, la Oficina Central y el Despacho del PWR.

### **Cooperación técnica territorial (CTT)**

El impulso de la estrategia de CTT, definió como base fundamental para su operacionalización en el nivel local la participación de un Consultor que sirviera de enlace entre la sede de la Representación y la sede del SILAIS. Así, a cada Consultor le fue asignado un SILAIS para desempeñar esta función.

### **Resultados del análisis de la gestión del consultor**

Después de analizar la gestión del Consultor, se identificaron algunos factores determinantes para el desempeño actual de su rol. Entre los principales se cuentan los siguientes:

- Las funciones, derechos y deberes del Consultor no están claramente definidas a la fecha. Una muestra de ello son los contratos, cuyos términos de referencia normalmente son solo una parte de las atribuciones actuales del Consultor y solamente denotan deberes del Consultor para la Organización.
- Las bases y contenido de la relación entre el personal técnico y administrativo de la Representación para la entrega de la cooperación, no están normadas y se rigen por iniciativas propias de ambas partes, que generalmente no son uniformes.
- El apoyo logístico para la gestión de cooperación del Consultor, no está claro, ni normado, ni ordenado.
- El manejo presupuestario de los programas no ha sido una práctica generalizada por parte de los Consultores, quienes, desconocen, a veces, hasta asuntos elementales sobre este tema.
- El adecuado seguimiento y la evaluación de la ejecución de los programas de cooperación, así como de la gestión del Consultor no han sido una práctica realizada a profundidad en la PWR.

- Los equipos, instrumentos y las condiciones de trabajo para el Consultor en la OPS no están normalizados.
- No existe una fase de inducción para los consultores de nuevo ingreso donde se explique que es la OPS, cual es su misión y como la cumple, y cuál es el papel del consultor en este contexto.

## **PARTE 02: PROPUESTAS**

### **Dimensiones política, técnica y administrativa <sup>1</sup>**

#### Rol del consultor

<b><i>Dimensión política</i></b>	<b><i>Dimensión técnica</i></b>	<b><i>Dimensión administrativa</i></b>
Contribuir a la formulación, ejecución y evaluación de las estrategias de cooperación en el país.	Contribuir, en lo general, a la preparación de los BPB y APB.	Utilizar los procedimientos establecidos para contratación, compras, transporte y servicios generales. <sup>2</sup>
Promover las líneas de acción aprobadas para la Oficina Sanitaria Panamericana por la Conferencia Sanitaria Panamericana correspondiente	Elaborar, coordinar, ejecutar y evaluar los proyectos del APB bajo su ámbito de responsabilidad.	Utilizar los procedimientos establecidos para movilizar los recursos financieros de los proyectos. <sup>3</sup>
Actuar como vínculo informado y proactivo con los programas regionales y/o proyectos subregionales para los cuales actúa como punto focal	Utilizar los enfoques estratégicos para la movilización de la cooperación. <sup>4</sup>	Sugerir a la instancia correspondiente mejoras en los procedimientos administrativos.

<sup>1</sup>Estamos haciendo definiciones generales. Para cada consultor en particular, nacional o internacional, sus términos de referencia deben reflejar cada una de las dimensiones de su rol.

<sup>2</sup>Por servicios generales estamos entendiendo, entre otros, llamadas telefónicas, solicitud de material de oficina, mantenimiento de equipo asignados, utilización de salones de trabajo.

<sup>3</sup>Entendemos esto como, principalmente, abrir, cerrar, incrementar, decrementar obligaciones, solicitar órdenes de pago

<sup>4</sup>No referimos a movilización de recursos, difusión de información, capacitación, promoción de la investigación, preparación de planes y políticas

Dimensión política	Dimensión técnica	Dimensión administrativa
Manejar y mantener relaciones de trabajo productivas con un amplio espectro de actores internacionales, nacionales y locales, vinculados a los temas y proyectos bajo su responsabilidad, dentro y fuera del país, que genere una movilización de recursos de diferente tipo a favor de la misión de la OSP.	Brindar asistencia técnica directa dentro de sus campos de expertise.	Evaluar, como supervisor inmediato, al personal administrativo bajo su responsabilidad
Analizar regularmente el escenario político de su ámbito de actuación y socializar formalmente sus apreciaciones en los espacios y mecanismos destinados para ello.	Realizar los ejercicios de autoevaluación y evaluación del personal bajo su responsabilidad	

## Elementos de soporte para el cumplimiento del rol.

### Conocimientos y capacidades <sup>5</sup>

Conocimientos <sup>6</sup>	Capacidades de <sup>7</sup>
Programa General de Trabajo de la Organización Mundial de la Salud.	Negociación.
Orientaciones Estratégicas y Programáticas, con especial énfasis en las líneas de acción bajo la responsabilidad de la Oficina Sanitaria Panamericana.	Síntesis, análisis y exposición de ideas ordenada y clara de manera oral, escrita y gráfica, tanto de orden técnico como de políticas de cooperación.
Misión, estructura y funcionamiento general de la OPS y de la Secretaría.	Formulación, ejecución y evaluación de proyectos de fondos regulares y extrapresupuestarios y de preparación de informes de progreso y finales objetivos, transparentes y útiles para el rol de la PWR en el país.

<sup>5</sup>Los contenidos de las columnas no están relacionados vis a vis.

<sup>6</sup>Entendido como “tener la idea o la noción de una persona o cosa”. Pequeño Larousse ilustrado, 1995.

<sup>7</sup>Entendidas como “aptitud o suficiencia”. Pequeño Larousse ilustrado, 1995.

*Rol del Consultor*

<b>Conocimientos<sup>8</sup></b>	<b>Capacidades de<sup>9</sup></b>
Lógica general de operación del AMPES.	Conducir y/o integrarse de manera productiva en equipos de trabajo formales e informales y desarrollar relaciones interpersonales de carácter laboral a nivel horizontal y vertical, dentro y fuera de la PWR, dentro de una marco ético de mutuo respeto y conveniencia institucional.
BPB y APB de programas regionales, centros adscritos y proyectos subregionales.	Aplicar localmente lineamientos generales de Cooperación Técnica provenientes de la sede y/o proyectos regionales, así como interpretar en la acción de la cooperación las estrategias definidas para el país.
Aspectos generales referentes al origen, manejo y gestión administrativa del financiamiento de OPS, incluyendo problemas existentes y soluciones estratégicas en curso.	Combinar óptimamente recursos y enfoques estratégicos de cooperación (movilización de recursos, otros) a favor de optimizar la relación costo/beneficio de las actividades y tareas planificadas y programadas a favor del rol de PWR.
Reglamento de personal de OPS.	Utilizar tecnología informática útil para el desempeño de sus actividades, con un énfasis especial en comunicaciones . (EMAIL e INTERNET)
Gerencia de Proyectos bajo el enfoque de marco lógico.	Manejar diestramente el FFMS como el instrumento principal para la conducción operacional de la cooperación.
Principales estrategias para el desarrollo de la salud a nivel mundial y latinoamericano.	Explorar y optimizar en beneficio de sus compromisos laborales Centros de Documentación y bibliotecas de OPS y nacionales y de utilizar con provecho el sistema de diseminación científico técnico de información, en beneficio de un proceso de actualización e incremento de la cultura profesional y general autodidacta.
Teorías, metodologías y técnicas modernas y de uso frecuente en su ámbito de trabajo profesional, así como de nuevas modalidades exitosas de cooperación.	Aprender a perfeccionar las modalidades tradicionales de cooperación y a encontrar y desarrollar nuevas modalidades acordes con la concepción actual del rol de la cooperación de OPS, a partir de la práctica de la cooperación y el análisis sistemático personal e institucional de la actuación de la agencia en el país.
Resúmenes ejecutivos de las diferentes Cumbres Internacionales relevantes para su área de trabajo.	
Procedimientos administrativos de uso frecuente para el proceso de cooperación.	

8Entendido como “tener la idea o la noción de una persona o cosa”. Pequeño Larousse ilustrado, 1995.

9Entandidas como “aptitud o suficiencia”. Pequeño Larousse ilustrado, 1995.

---

<b>Conocimientos<sup>10</sup></b>	<b>Capacidades de<sup>11</sup></b>
Operación de PCs y software útiles para su trabajo. (Procesadores de texto, bases de datos, hojas de cálculo, presentaciones gráficas, investigación, proyectos, otros)	

### **Condiciones de trabajo.**

#### **Asociadas al ambiente de trabajo.**

⇒ Mobiliario, equipo y útiles de oficina adecuados, de acuerdo a estándares disponibles o a establecerse.

⇒ Condiciones de espacio, higiene y limpieza, iluminación y ventilación (natural o artificial) dentro de cánones disponibles o a determinarse.

⇒ Existencia de normas mínimas de seguridad ocupacional de acuerdo a normas existentes.

1) de protección personal:

- protectores de pantalla
- diseño ergonómico del mobiliario
- cinturones de seguridad

1) de protección física

- extinguidores de incendios
- diseño arquitectónico que facilite la evacuación del personal por razones de emergencia.
- protectores contra las variaciones súbitas de voltaje

#### **Asociadas a aspectos logísticos básicos**

⇒ Disponibilidad de material de oficina de reposición periódica, incluyendo papelería.

⇒ Asistencia ejecutiva para comunicaciones telefónicas, correspondencia, archivo, reproducción de documentos, mecanografía, manejo de agenda de compromisos, atención al visitante.

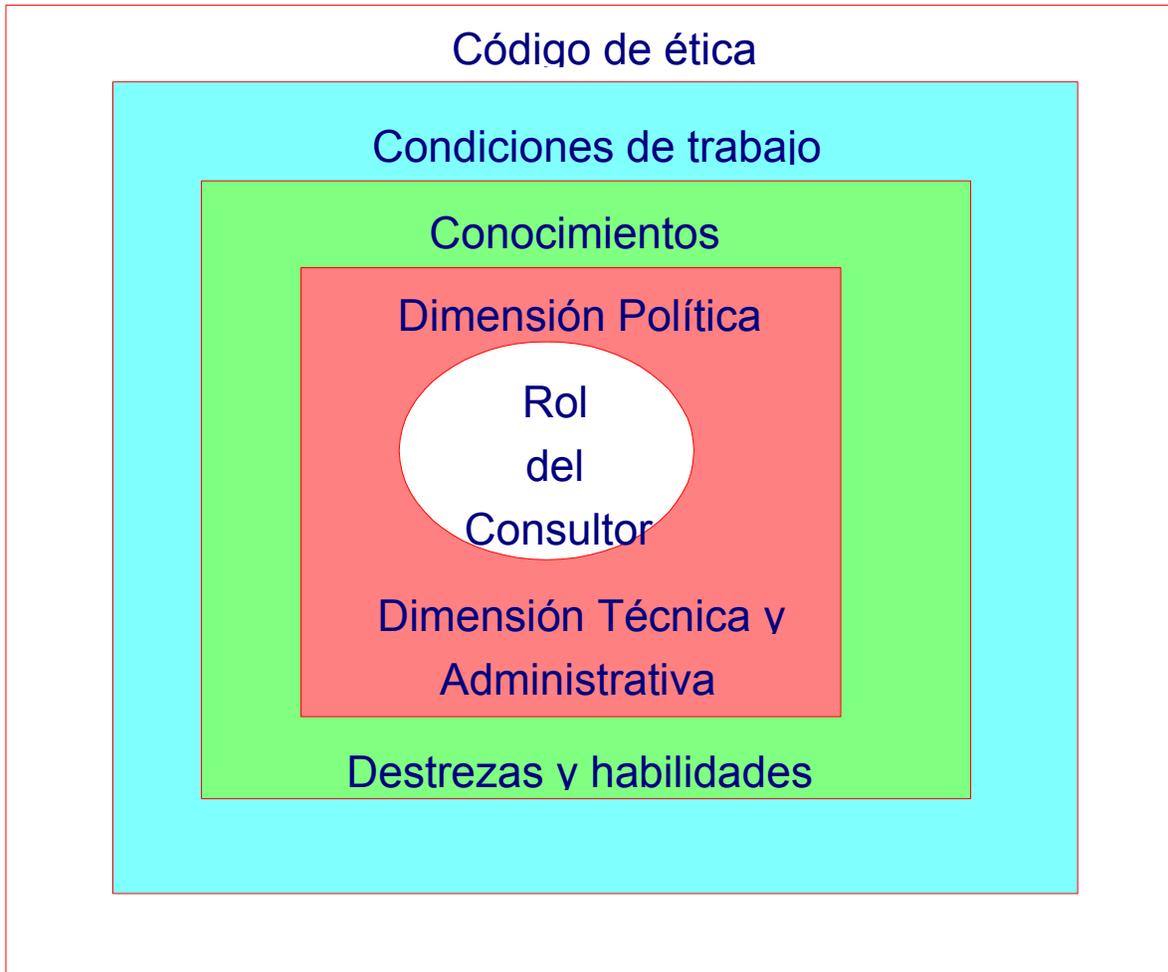
⇒ Apoyo administrativo para contratos, emisión de cheques, compras y mantenimiento de equipos.

---

<sup>10</sup>Entendido como “tener la idea o la noción de una persona o cosa”. Pequeño Larousse ilustrado, 1995.

<sup>11</sup>Entandidas como “aptitud o suficiencia”. Pequeño Larousse ilustrado, 1995.

## Rol del Consultor: Aspectos relevantes



**Asociadas a las características de la contratación.**

- ⇒ Salario competitivo en el mercado local e internacional de las Agencias de Cooperación Multilaterales y Bilaterales.
- ⇒ Contratación anual
- ⇒ Seguro médico
- ⇒ Seguro de vida
- ⇒ Vacaciones
- ⇒ Términos de referencia acordes con las funciones previstas

**Código de ética del Consultor: Base moral del ejercicio profesional y la calidad de la cooperación.**

<i>Principios éticos de actuación</i>	<i>Descripción</i>
<b>Lealtad institucional</b>	El consultor por el período contratado actuará apoyando la misión de la Oficina Sanitaria Panamericana en el país y el cumplimiento de los términos de referencia de su contrato. Su talento y energías estarán al servicio de OPS y sus intereses institucionales.
<b>Preservar y promover la Imagen Corporativa</b>	<p>No contribuir desde el punto de vista de la conducta personal y profesional, ni a través de medios formales e informales de comunicación, a deteriorar la Imagen Corporativa de la OSP. Los aspectos que haya que mejorar deben ser señalados de manera objetiva y acompañados de propuestas de solución, usando los canales adecuados a lo interno de la PWR y la secretaría en su conjunto. La discreción en el manejo de información considerada confidencial es un principio relevante de actuación.</p> <p>Igualmente, cada uno de los consultores de manera general y en sus respectivos ámbitos de trabajo, promoverán a través de la calidad de la cooperación la Imagen Corporativa de la OSP. Se trata de promover Imagen vía calidad, excelencia, transparencia y negociación.</p>

<i>Principios éticos de actuación</i>	<i>Descripción</i>
<b>Uso honesto de los recursos de la Cooperación.</b>	<p>El uso de los recursos de la cooperación - de toda índole, no solamente económicos - están destinados al cumplimiento de la Misión de la OSP en el país. Esto significa que no deben ocuparse para fortalecer posiciones de poder de grupos, personas o países dentro y fuera de la OSP. Además, los recursos económicos no deben convertirse en el elemento persuasivo por excelencia de las bondades de las propuestas de la Secretaría ni deben prestarse al tráfico de influencia.</p> <p>Este principio incluye la utilización responsable de los bienes asignados para el trabajo del consultor, propiedad de la secretaria.</p>
<b>Respeto a los aportes y productos de los demás.</b>	<p>Los consultores deberán manejar respeto a los aportes de los demás a su propio trabajo, reconociéndolos de las maneras apropiadas a cada circunstancia. La preservación de espacios de proyección profesional no deberá hacerse nunca a expensas de los demás.</p>
<b>Autoevaluación y evaluación objetivas y transparentes.</b>	<p>Los consultores asumirán la evaluación como una oportunidad para reflexionar de manera ordenada, objetiva y transparente acerca de su actuación profesional y el cumplimiento del programa de cooperación bajo su cargo. Evaluamos para mejorar, y si no lo hacemos bien, perdemos una ventana hacia el desarrollo profesional e institucional.</p>
<b>Desarrollo institucional.</b>	<p>Es necesario desarrollar una vocación de fortalecimiento de los dispositivos institucionales en los que el consultor se apoya para realizar su trabajo, con el objeto de consolidarlos, sujetándolos a una tensión positiva en función de la producción de la cooperación técnica como un hecho institucional y no personal. Ejemplos: a) el consultor no puede substituir el sistema de disseminación científico técnica de información b) no puede asumir compromisos de pago o compras mas allá de lo que es posible institucionalmente c) no puede asumir compromisos políticos que impliquen decisiones del PWR, etc.</p>

## Estrategias de apoyo institucional para el desempeño del rol.

El consultor no actúa en el vacío. Su accionar se da en el seno de una organización con una cultura compleja. Necesita, como parte de la voluntad política de apoyo para el cumplimiento de su rol, de un grupo de estrategias institucionales - que yendo mas allá de la “formalidad” de los meros términos de referencia - estén orientadas a hacer de esta propuesta del rol una realidad, traducándose en un soporte institucional explícito que promueve un clima organizacional a su favor, vale decir, a favor de la misión de la OSP en el país.

<i>Estrategias</i>	<i>Propósito</i>
Organización y desarrollo de un programa de a) educación permanente en servicio, b) oportunidades de capacitación y formación planificadas e c) incentivos a la formación autodidacta.	Proporcionar un soporte ordenado para el desarrollo personal y profesional. La premisa es que la OPS vale por la calidad de los recursos que posee.
Establecer un sistema de evaluación que privilegie las capacidades individuales de aporte y desarrollo de temas específicos de la cooperación en el país y vincular sus resultados a un sistema de estímulos para el desempeño que incluya la estabilidad en la contratación y perspectivas profesionales en el marco de la secretaría.	Romper con la evaluación como un ritual sin significado, convirtiéndola en una vía de desarrollo personal y profesional y en un instrumento para acceder a “premios” por productividad con calidad. La premisa es premiar la calidad, mas que la ejecución financiera.
Desarrollar un sistema de incentivo y reconocimiento a la autoría intelectual, acompañada de una línea de publicaciones de autoría en el país.	Desarrollar un sentido en los consultores que lo producen es “propio”, tiene su “sello”, que aún siendo formalmente de la Secretaría su producto, su esfuerzo no se pierde en la obscuridad del “autor” institucional. Se trata de premiar el trabajo intelectual útil para el trabajo de la PWR.
Definir procedimientos explícitos, conocidos por todos, explicados al detalle para evitar confusiones, para diversos procesos administrativos que permiten materializar cooperación.	Establecer reglas de juego transparentes y comunes para movilizar los recursos de la cooperación, que eviten confusiones y preserven el buen uso de los recursos. Sólo los procedimientos comunes a todos y conocidos ampliamente, además, manejados con destreza, preserva al consultor del manejo inadecuado de los recursos.
Desarrollar al máximo el sentido de autonomía y responsabilidad en la conducción de los procesos de cooperación técnica de los temas y proyectos asignados, definiendo con claridad las fronteras de decisión.	Una de las vías mas relevantes para el desarrollo profesional del consultor es aprender sistemáticamente de su propia práctica, exponiéndose a tomar desiciones, a errar y acertar.