



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

**Nuestra Visión de la
Oficina Sanitaria
Panamericana en *Nicaragua*
(*Notas para discusión*)**

Enero de 1996

INDICE

<i>PRESENTACIÓN</i>	4
EL ROL QUE JUEGA LA REPRESENTACIÓN DE LA OFICINA SANITARIA PANAMERICANA EN EL PAÍS.	6
POR QUÉ UN PROGRAMA DE DESARROLLO DE LA REPRESENTACIÓN ?	7
COMO ES LA REPRESENTACIÓN QUE QUEREMOS ?	7
QUÉ DESAFÍO TENEMOS QUE ENFRENTAR ?	8
LA OFICINA EN NICARAGUA DE CARA LA FUTURO: ÁREAS PRIORITARIAS DE DESARROLLO.	8
CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN QUE QUEREMOS.	9
PARA QUÉ QUEREMOS TENER UNA ORGANIZACIÓN ASÍ ?	10
QUÉ DEBEMOS HACER PARA CONSEGUIRLA ?	10
Establecer ejes de organización interrelacionados y sus términos de referencia globales	10
Propuesta de ejes organizativos	10
Términos de referencia de los polos organizativos:	11
BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA	12
<i>ILUSTRACIONES</i>	
No. 01 Misión de la Oficina Sanitaria Panamericana.	04
No. 02 La labor de la Oficina Sanitaria Panamericana.	06

Misión de la Oficina Sanitaria Panamericana

La Oficina Sanitaria Panamericana es la Secretaría de la Organización Panamericana de la Salud (OPS) , organismo internacional especializado en salud. Su misión es cooperar técnicamente con los Países Miembros y estimular la cooperación entre ellos para que, a la vez que conserva un ambiente saludable y avanza hacia el desarrollo humano sostenible, la población de las Américas alcance la Salud para Todos y por Todos.

PRESENTACIÓN

La cooperación técnica en salud se encuentra, en el momento actual, sujeta a un desafío creciente al enfrentar problemas cada vez de mayor magnitud, en un nuevo escenario socioeconómico y político, sumamente competitivo para los países que buscan apoyo y la multitud de instituciones que se proponen proveerlo.

La Organización Panamericana de la Salud actúa en este contexto utilizando como marco de referencia las Orientaciones Estratégicas y Prioridades adoptadas por la XXIV Conferencia Sanitaria Panamericana, donde se establecen con claridad meridiana los resultados en salud con los que se ha comprometido firmemente la Organización en su conjunto - es decir, los Estados miembros y la Oficina Sanitaria Panamericana - así como las principales direcciones que deberán seguirse. Al mismo tiempo, establecen claramente las actividades cuya gestión será responsabilidad de la Oficina como parte de la cooperación técnica que presta.

El logro de las metas de salud y la acción eficaz en las áreas de trabajo adoptadas por la Conferencia, exigirán acciones conjuntas de los Gobiernos, la Oficina y la Sociedad Civil de los países. Las funciones de la Oficina, dentro de este marco, son prestar cooperación técnica basada en el análisis de los problemas de salud de los países, buscar consenso en relación con los problemas prioritarios determinados por los países, y movilizar los recursos y la acción internacionales para apoyar los esfuerzos encaminados a resolver estos problemas. Tiene la responsabilidad de apoyar a los países y cooperar con ellos en las áreas de la salud en el desarrollo, desarrollo de los sistemas de salud, promoción y protección de la salud, protección ambiental y desarrollo y prevención y control de enfermedades, que constituyen las orientaciones estratégicas para la Organización durante los próximos cuatro años.

Como parte de los esfuerzos que ha venido realizando la Organización en relación al análisis de su propio quehacer considerando las tendencias actuales de replanteamiento de la Cooperación Técnica Internacional en Salud, la Representación en Nicaragua de la Oficina Sanitaria Panamericana se ha propuesto construir una *visión* renovada y compartida por dirigentes y trabajadores de la Oficina para reafirmar su liderazgo a favor de la salud para todos, mantener y desarrollar la calidad y el impacto de los productos de la cooperación, preservar la utilización del Sistema de Planificación y Programación de la Región de las Américas como el soporte técnico principal para la conducción de la cooperación, conservar la naturaleza profesional de su perfil de actuación y comprometer las mentes y los corazones del colectivo de trabajadores para cumplir con su misión en el país. De igual manera, hemos tratado de visualizar como es la organización que queremos y que debemos hacer para conseguirla.

El colectivo de trabajadores de la Oficina en Nicaragua, creemos, que esta imagen corporativa renovada nos continuará inspirando para dar lo mejor de nosotros en el desarrollo de las labores bajo la responsabilidad de la Oficina, como un aporte a favor de la inversión que habrá que hacer en el sector salud para reducir las iniquidades y hacer realidad la salud para todos en este hermoso país donde tenemos la suerte de vivir y trabajar.

La Elaboración de estas notas para debate estuvieron a cargo del Dr. Mariano Salazar Castellón, Consultor Nacional de Servicios de Salud.

La labor de la Oficina Sanitaria Panamericana...

Coordinación Internacional

...actuando como autoridad directiva y coordinadora en asuntos de sanidad internacional,

Cooperación Técnica

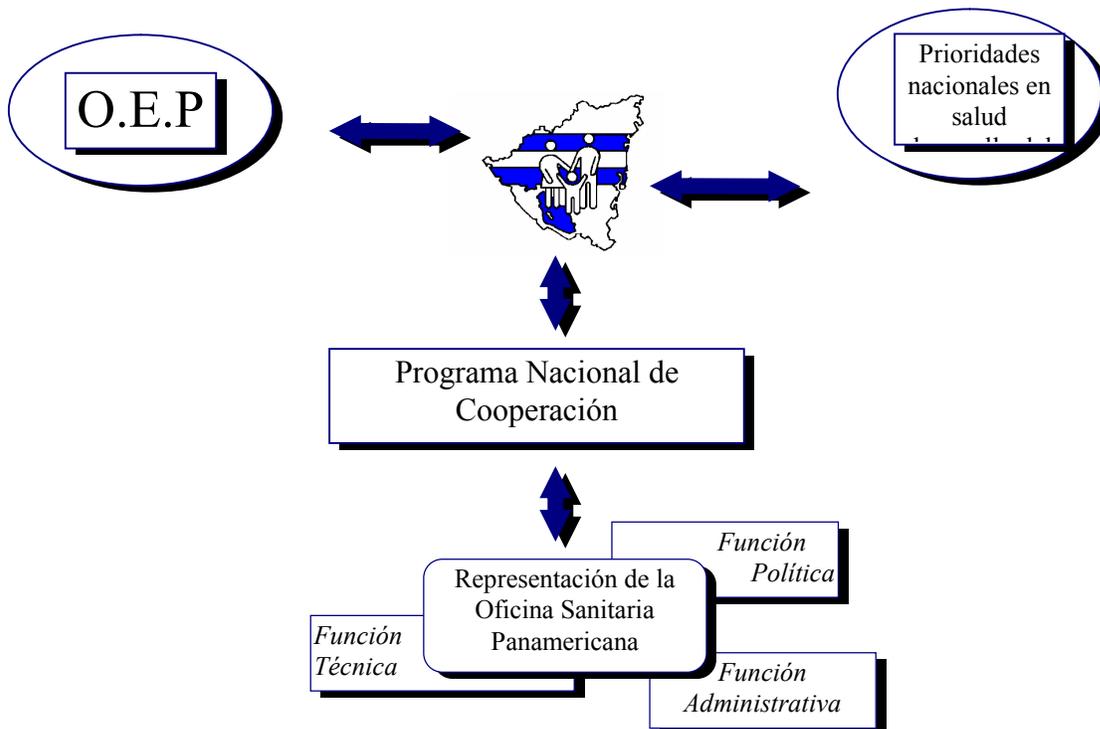
...apoyando a los países en la movilización de recursos para la salud; la difusión de información; la transferencia de conocimientos, actitudes y prácticas fundamentales; la promoción de la investigación; la preparación de planes y políticas; la cooperación técnica entre países y la asistencia técnica directa.

Planificación, programación y evaluación de los programas de cooperación de la Oficina en la Región de las Américas .

El rol que juega la Representación de la Oficina Sanitaria Panamericana en el país.

La Representación de la Oficina Sanitaria Panamericana en Nicaragua, es la responsable de la preparación, ejecución y evaluación de los programas de cooperación técnica anuales y bianuales de la Organización en el país, a partir de las normas generales de política aprobadas por la XXIV Conferencia Sanitaria Panamericana, expresadas en la Orientaciones Estratégicas y Prioridades (OEP) para el período 1995-1998, donde se presentan los resultados en salud con los que se ha comprometido firmemente la organización en su conjunto - Estados miembros y la Oficina - y se establecen claramente las líneas de acción cuya gestión será *responsabilidad* de la *Oficina* como parte de la cooperación técnica que presta.

Ilustración 1 El rol de la Representación en el país



Por qué un Programa de Desarrollo de la Representación ?

El cumplimiento de las responsabilidades constitucionales de la Oficina Sanitaria Panamericana relativas a la Coordinación Internacional y Cooperación Técnica con los países de la Región en materia de salud, representan compromisos que requieren para su realización de Representaciones de la Oficina en los países comprometidos, de manera proactiva, con los mandatos de las Conferencias Sanitarias Panamericanas, la utilización del Sistema de Planificación, Programación, Seguimiento y Evaluación de la Región de las Américas (AMPES) y la búsqueda de resultados de la cooperación adecuados a las necesidades nacionales del desarrollo en salud .

La práctica de este delicado papel por parte de la Oficina a nivel de país requiere que esta unidad posea una visión actual y perspectiva de su trabajo que, partiendo de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas actuales para el cumplimiento de su rol; identifique líneas de acción que consoliden su liderazgo en salud y la calidad y eficacia de la cooperación técnica que brinda.

Al conjunto de la visión , el desafío que tenemos que enfrentar, las áreas prioritarias de desarrollo y los resultados esperados que apuntan hacia el liderazgo, calidad y eficacia de la cooperación , lo estamos denominando *programa de desarrollo* de la representación.

Como es la Representación que queremos ?

Líder en el sector salud por la fuerza de su visión; las relaciones a favor del desarrollo de la salud con líderes e instituciones gubernamentales y no gubernamentales y otras agencias multilaterales y bilaterales; la excelencia de los conocimientos, actitudes y prácticas que promueve; el uso responsable de los recursos de cooperación regulares y extrapresupuestarios y la búsqueda permanente de resultados de la cooperación viables y factibles para la realidad sanitaria del país.

Generadora de productos de *calidad* en el campo de la movilización de recursos, difusión de información, capacitación, promoción de la investigación , preparación de planes y políticas, cooperación técnica entre países y asistencia técnica directa.

Usuaría avanzada del sistema de Planificación, Seguimiento y Evaluación de la Región de las Américas (AMPES), con una alta calificación en la preparación, gerencia y gestión de proyectos en salud, competente para mejorar sistemáticamente el programa nacional de cooperación a partir del uso sistemático de la *evaluación* y la *normalización* de los procesos de cooperación.

Capaz de proyectar y mantener una imagen de *Agencia Internacional Profesional* en su campo; transparente en su accionar; con un capital de relaciones, tradiciones y propuestas atractivas; dueña de una sólida expertise en salud, responsable en el manejo de los recursos y guiada por la voluntad de mostrar resultados de la cooperación con un balance favorable de costo beneficio.

Constituida por líderes y trabajadores *comprometidos* con la labor de la Oficina, con voluntad de superación y prestigio profesional, conocedores de los procesos de trabajo de su organización y dispuestos a mejorarlos, leales, críticos, solidarios, dotados de sentido del humor, firmes en la negociación, con un estilo de trabajo respetuoso de los aportes individuales, orientado a resultados prácticos, basado en el trabajo en equipo, la comunicación y la ética profesional.

Qué desafío tenemos que enfrentar ?

El de prestar cooperación técnica y apoyo al país para el progreso de la práctica de la Salud en Nicaragua como un bien social e individual y como una inversión y recurso para el desarrollo, en las áreas de salud en el desarrollo, desarrollo de los sistemas de salud, promoción y protección de la salud, protección ambiental y desarrollo y prevención y control de enfermedades.

La Oficina en Nicaragua de cara la futuro: áreas prioritarias de desarrollo.

Áreas prioritarias	Descripción
<i>Afirmar su liderazgo en los asuntos de salud</i>	La aspiración nacional de gobernabilidad y crecimiento económico y social sostenible, que los principales actores del escenario nacional colocan como el eje de consenso mas importante para el país, necesita contar con una perspectiva estratégica que encauce la intervención de la sociedad nicaragüense a favor de la salud dentro de una visión continental renovada para el desarrollo de la salud (OEP) que dé pautas prácticas (Líneas de acción) para el ejercicio del derecho a la salud y el deber del estado y la sociedad civil de corresponsabilizarse para preservarla y protegerla.
<i>Consolidar una cultura organizacional a favor de la misión de Oficina Sanitaria Panamericana.</i>	Se trata de consolidar el sistema de creencias y supuestos compartidos - cultura organizacional - que se constituyen en la filosofía fundamental que definen la razón de ser de la organización , el fin por el cual se estableció y los principios que dan pie a su perfil de actuación y renovación, de tal manera que se mantenga y amplíe la eficacia organizacional de nuestra unidad, afirmando un estilo de trabajo diáfano y responsable, orientado a la búsqueda de resultados de la cooperación bajo las premisas de calidad y eficiencia.
<i>Alcanzar la excelencia en la utilización del Sistema de Planificación, reglamentos, manuales de procedimientos y otros instrumentos de normalización de los procesos de cooperación.</i>	Gobernar el programa de cooperación a nivel de país es un arte que no puede reducirse enteramente a una teoría o metodología, pero requiere de un cuerpo instrumental moderno que organice con una lógica apropiada la intervención y facilite el gobierno del programa de cooperación y sus proyectos, dentro de los propósitos corporativos establecidos y las regulaciones vigentes.

Características de la Organización que queremos.

<i>Características</i>	<i>Descripción</i>
Flexible	Cambia de acuerdo con : (1) situaciones emergentes que tengan a ver con la ejecución de las políticas de cooperación y (2) evaluaciones de la eficiencia organizacional
Responsable	Supone un comportamiento proactivo del personal técnico y administrativo a favor de sus obligaciones y derechos laborales
Interactiva	Crea oportunidades de trabajo en equipo de acuerdo a intereses comunes, moviliza la cooperación para la ejecución interprogramática de proyectos extrapresupuestarios y facilita el trabajo conjunto con la sede y el país.
Participativa	Construida en conjunto a través de un esfuerzo colectivo de organización y ejecución de la cooperación
Conducida	Responde a : (1) marcos de referencia generales tales como las OEP, lineamientos de preparación de programas de cooperación , organización de la sede, normas de operación establecidos, y (2) criterios del PWR
Transparente	Establece una división del trabajo, genera términos de referencia de cada ámbito organizacional y es conocida por todos en sus aspectos generales y específicos
Planificada	Exige una programación bianual, anual y cuatrimestral de las actividades de cooperación con el país, de las principales actividades de la Representación y una normalización de los principales procesos administrativos de apoyo a la producción de la cooperación. ¹
Educativa	Ayuda a desarrollar un estilo profesional de cooperación donde ambos, cooperante y cooperado, aprenden en el proceso de cooperación.

¹A manera de ejemplo: normalización del proceso de contrataciones. Incluye criterios para licitaciones públicas y privadas, selección por comités de contratación, existencia de un banco de consultores, firmas y otras instituciones de interés, entre otras cosas.

Para qué queremos tener una organización así ?

Para producir una cooperación con calidad dentro (1) del marco general de operación² de la agencia y (2) sujeta a una relación de costo beneficio favorable para la misión de la Secretaría en el plano político, administrativo y técnico.

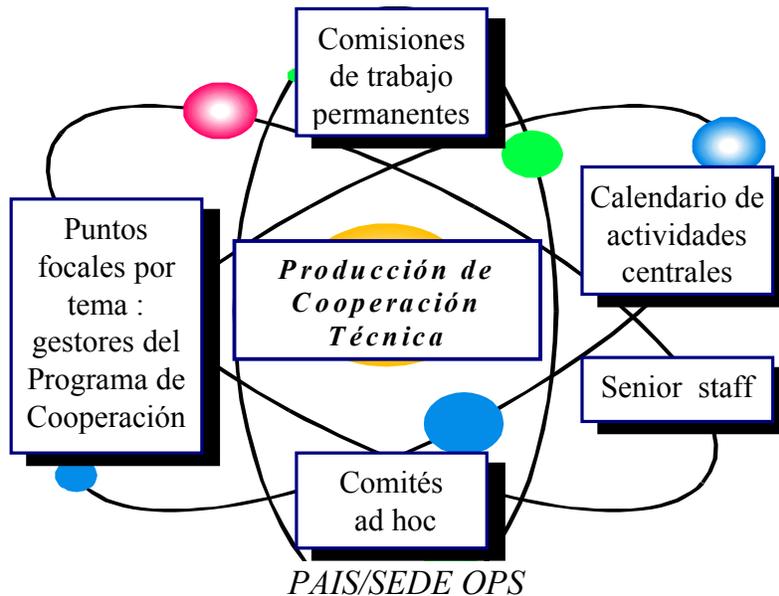
Qué debemos hacer para conseguirla ?

Establecer ejes de organización interrelacionados y sus términos de referencia globales

Propuesta de ejes organizativos:

Esta idea puede apreciarse gráficamente a continuación

PAIS/SEDE OPS



PAIS/SEDE OPS

² Nos referimos tanto a los lineamientos de política de cooperación adoptados por las Conferencias Sanitarias Panamericanas, directrices emitidas por los órganos de dirección de la Secretaría y los programas regionales y subregionales como a las normas, manuales y reglamentos vigentes.

Términos de referencia de los polos organizativos:

<i>Polos organizativos</i>	<i>Términos de referencia</i>
Puntos focales	Es un técnico superior de la Representación responsable de desarrollar en el país un grupo de temas asociados a las OEP. Para estos fines, maneja relaciones con la sede de OPS y contrapartidas nacionales. Prepara, ejecuta y evalúa el programa de cooperación correspondiente a los temas bajo su responsabilidad. Puede ser un consultor nacional o internacional. Rinde cuentas directamente al PWR.
Comisiones permanentes	Es un grupo técnico estable que aborda aspectos relevantes para el desarrollo de la cooperación en el país. El número de los mismos, sus integrantes y funcionamiento interno es decisión del PWR. Ejemplo: Comisión de publicaciones.
Comité ad hoc	Es un grupo técnico temporal, organizado por el PWR, para responder a una necesidad particular de cooperación. Ejemplo: Comité procelebración del día mundial de la salud; Comité de selección de contrataciones.
Calendario de actividades centrales	Es un Cronograma de actividades anuales y cuatrimestrales claves para la cooperación y el desarrollo de la representación.
Senior staff	Es un grupo técnico estable que apoya al PWR en la conducción de la cooperación en el país y en otras tareas administrativas de dirección

Bibliografía consultada

OPS/OMS. *Orientaciones Estratégicas y Programáticas, 1995 - 1998/Salud para Todos y por Todos.*(Documento oficial No. 269). Washington, D.C/E.U.A., OPS, 1995, 43 p.

OPS/OMS.*Enfoque lógico para la gestión de proyectos en la OPS/Manual del instructor.* Washington, D.C/E.U.A., OPS, 1994, 70p.

OPS/OMS.*Enfoque lógico para la gestión de proyectos en la Organización Panamericana de la Salud (OPS)/Grupo de trabajo AD,DAP,DEC.* Washington, D.C/E.U.A., OPS, 1994, 50 p.

OPS/OMS*Pensar sobre el futuro de la salud y la atención de salud: tendencias, escenarios, visiones y estrategias/Serie Informes Técnicos No. 06.* Washington, D.C/E.U.A., OPS/Programa de desarrollo de políticas de salud, 1992, 9 p.

OPS/OMS. *Replanteamientos sobre la Cooperación Técnica Internacional en Salud/Notas resumidas.* Washington, D.C/E.U.A., OPS/Oficina de Análisis y Planificación Estratégica, 1995, p: 9.

Sathe, Vijay. “Qué es la cultura”.In: *Culture and Related Corporate Realities*, mimeo, INCAE (Distribución restringida), traducido del inglés, 19p.

Jones.J. “El Universo Organizacional”. In: *The Organizational Universe*, mimeo, INCAE (Distribución restringida), traducido del inglés, 18p.

Matus. C. *Política, Planificación y Gobierno/Segundo borrador*, Washington, D.C/E.U.A, 1987, 772p.