



ORGANIZACIÓN PANAMERICANA DE LA SALUD
ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD



CUARTA SESIÓN DEL SUBCOMITÉ DE PROGRAMA, PRESUPUESTO Y ADMINISTRACIÓN DEL COMITÉ EJECUTIVO

Washington, D.C., EUA, del 17 al 19 de marzo del 2010

Punto 3.5 del orden del día provisional

SPBA4/6, Rev. 1 (Esp.)
1 de marzo del 2010
ORIGINAL: INGLÉS

MODERNIZACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN INSTITUCIONAL DE LA OFICINA SANITARIA PANAMERICANA

Introducción

1. Se ha solicitado al Comité del Sistema de Gestión Institucional de la Oficina Sanitaria Panamericana (la Oficina) que evalúe diversas opciones a fin de modernizar los diferentes componentes del sistema de información que utiliza. Con este propósito, el Comité está examinando los procesos institucionales de las funciones instrumentales de la Organización y, con base en esta evaluación, presentará tres opciones y una recomendación a los Cuerpos Directivos de la Organización Panamericana de la Salud (OPS) en el transcurso del año 2010.
2. En este informe se brinda una actualización acerca del trabajo del Comité del Sistema de Gestión Institucional y se describe lo que se presentará posteriormente a la consideración del Comité Ejecutivo y el Consejo Directivo.

Antecedentes

3. El Sistema de Gestión Institucional de la Oficina Sanitaria Panamericana desempeña una función crucial para brindar un apoyo eficaz a la cooperación técnica que se proporciona a los Estados Miembros. En el 2008, el 48.º Consejo Directivo, mediante la resolución CD48.R1, autorizó el uso de parte de los fondos excedentes para llevar a cabo un proyecto con el objeto de realizar los análisis, estudiar las opciones y formular recomendaciones con miras a modernizar el Sistema de Gestión Institucional de la Oficina (estos temas se han descrito en detalle en los documentos CD48/22 y CE144/25).
4. La puesta en marcha del Sistema Mundial de Gestión en la Organización Mundial de la Salud (OMS) impulsó a la Oficina a examinar nuevamente sus propios sistemas,

con el fin de determinar si es aconsejable modernizarlos. La OPS está comprometida a cumplir con los requerimientos del Sistema Mundial de Gestión de la OMS. En consecuencia, todas las opciones que se someterán a la consideración de los Cuerpos Directivos de la OPS a fin de modernizar el Sistema de Gestión Institucional de la Oficina deberán cumplir con estos requerimientos.

5. Con el propósito de explorar las opciones de modernización, el Comité del Sistema de Gestión Institucional emplea un método que aprovecha en gran medida las enseñanzas extraídas por la OMS y utiliza un proceso consultivo amplio en el que participan todos los niveles de la OPS. Como parte de este proceso, se conformaron equipos integrados por representantes de diversas áreas funcionales a escala regional (Sede), subregional y de país. El trabajo del Comité fue concebido con el fin de que se pueda analizar y comprender toda la información necesaria para elaborar una recomendación fundamentada. A continuación se describen los resultados previstos de la labor de este Comité:

- a) Principios rectores. Estos principios orientarán las iniciativas futuras de modernización del Sistema de Gestión Institucional. En el anexo figura una versión preliminar de los principios rectores, que fueron elaborados como parte de un proceso amplio de consulta en toda la Organización.
- b) Análisis de los procesos institucionales. Este análisis permitirá definir la situación que se busca lograr, y comprender las diferencias entre la situación actual y lo que se necesita para alcanzar esa situación deseada. Se está llevando a cabo una documentación cuidadosa de este análisis de manera que sea posible ampliarlo con estudios más detallados, sin importar cuál sea la opción escogida.
- c) Articulación de las opciones. El Comité del Sistema de Gestión Institucional examinará las siguientes tres opciones: i) adoptar el Sistema Mundial de Gestión de la OMS, ii) seguir trabajando conforme al modelo actual de la Oficina y iii) aplicar una opción híbrida que utilice algunos módulos del Sistema Mundial de Gestión y mejore algunos aspectos de los sistemas actuales de la Oficina.
- d) Análisis de las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas. Este análisis permitirá examinar diversos factores diferentes de los costos al formular una recomendación.
- e) Análisis de los costos. Este análisis servirá para actualizar los cálculos anteriores agregando el costo del funcionamiento del sistema durante 10 años; se estandarizará a fin de facilitar la comparación de los costos entre las diferentes opciones.

- f) Informe final. En este informe se incorporarán los resultados de todo el trabajo anterior, se compararán los costos y los beneficios, y se formulará una recomendación a los Cuerpos Directivos de la OPS.

Definición de las opciones

6. El Comité del Sistema de Gestión Institucional examinará en detalle tres opciones. La primera consiste en adoptar el Sistema Mundial de Gestión de la OMS, garantizando que concuerde con los principios rectores del Sistema de Gestión Institucional y velando por que se satisfagan las necesidades específicas de la Oficina. Existen principalmente tres maneras en las que se puede adoptar el Sistema Mundial de Gestión, cada una de las cuales incorpora un grado creciente de independencia con respecto a la OMS. En la próxima fase de su trabajo, el Comité describirá las características de estos tres métodos, así como las ventajas y las desventajas de cada uno, y los someterá a la consideración del Comité Ejecutivo.

7. La segunda opción consiste en seguir utilizando el modelo actual de la Oficina, en el cual dos componentes del sistema (finanzas y compras) son proporcionados por proveedores externos y el resto son componentes desarrollados de manera interna. Será necesario realizar una modernización adecuada de estos componentes.

8. La tercera opción es una propuesta híbrida que representa una implantación parcial del Sistema Mundial de Gestión. En ella, la Oficina utilizaría algunos de los componentes del Sistema Mundial de Gestión y conservaría algunos de los componentes desarrollados de manera interna.

Avance logrado

9. Ya se ha terminado el análisis de los principios rectores. El procedimiento de análisis y documentación de los procesos institucionales se ha ejecutado en aproximadamente un 75% y ha permitido detectar algunas oportunidades para incorporar mejoras considerables. A medida que se avance y se termine el análisis de los procesos institucionales, es probable que sea necesario examinar estos principios rectores nuevamente.

10. En el caso del Comité Ejecutivo, se hará una presentación completa de las opciones junto con el correspondiente análisis de los costos y de las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas, y una versión preliminar de los procesos institucionales.

11. En el caso del Consejo Directivo, la Oficina elaborará un informe final en el que se incorporarán las indicaciones del Subcomité de Programa, Presupuesto y Administración y del Comité Ejecutivo, y se integrarán todos los análisis previos. La Oficina además formulará una recomendación específica para que sea analizada por el Consejo Directivo.

Conclusiones

12. Los principios rectores y el análisis de los procesos institucionales de la OPS tienen como propósito aprovechar una serie de beneficios cuya obtención es factible y los cuales pueden justificar la inversión considerable que se necesita. Estos beneficios consisten en: a) responsabilización y resultados; b) mayor colaboración; c) disponibilidad de la información; d) adaptabilidad; e) coordinación con la OMS; f) apoyo a las operaciones de emergencia; g) ganancias en eficiencia operativa; h) integración de todos los mecanismos relacionados con las finanzas; e i) integración de los recursos humanos y la nómina de sueldos.

Intervención del Subcomité de Programa, Presupuesto y Administración

13. Se invita al Subcomité a que analice y apoye los Principios rectores y la dirección que ha adoptado hasta el momento la Oficina Sanitaria Panamericana, y que formule las observaciones que considere pertinentes al Comité Ejecutivo en su 146.^a sesión en junio del 2010.

Anexo



Versión preliminar

Principios rectores

para la modernización del

Sistema de Gestión Institucional de la

Oficina Sanitaria Panamericana

**Comité del Sistema de
Gestión Institucional
BP.060.ALL.001
Febrero del 2009**

Índice

A. INTRODUCCIÓN	4
B. PRINCIPIOS RECTORES FUNDAMENTALES	4
B.1. FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN	4
B.2. SIMPLIFICACIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS	6
B.3. FUNCIONAR COMO UNA ORGANIZACIÓN MULTILINGÜE	7
B.4. ACUERDOS DE ASOCIACIONES FORMALES	8
C. GESTIÓN DE PROGRAMAS	9
C.1. FUNCIÓN DE LOS RESULTADOS	9
C.2. EL TRABAJO ACORDADO DE LA ORGANIZACIÓN	10
C.3. PLANES DE TRABAJO BIENALES	11
C.4. PLANIFICACIÓN COLABORATIVA	13
C.5. USO DE RECURSOS ECONÓMICOS	14
C.6. PROGRAMA ANALÍTICO Y MONITOREO FINANCIERO	15
D. FINANCIAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN	16
D.1. MANTENIMIENTO DE LA CREDIBILIDAD Y LA CONFIANZA	16
D.2. ESTABILIDAD FINANCIERA A LARGO PLAZO	18
D.3. OPERACIÓN EFICIENTE	19
D.4. GESTIÓN DEL EFECTIVO Y OPERACIONES DE TESORERÍA	20
E. DOTACIÓN DE PERSONAL DE LA ORGANIZACIÓN	21
E.1. ALINEACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS	21
E.2. APTITUDES Y COMPETENCIAS DE LOS FUNCIONARIOS Y LOS EQUIPOS	22
E.3. CONDICIONES DE SERVICIO Y MECANISMOS CONTRACTUALES	23
E.4. FACULTAR A LOS GERENTES Y AL PERSONAL	23
E.5. OBTENCIÓN Y MANTENIMIENTO DE LOS DATOS DE RECURSOS HUMANOS	24
F. APOYO OPERATIVO-NÓMINA DE SUELDOS	24
F.1. PAGO OPORTUNO DE LOS SUELDOS Y LAS PRESTACIONES	24
F.2. GESTIÓN EFICIENTE DE LOS SERVICIOS DE NÓMINA DE SUELDOS	25
F.3. CAPACIDAD DE RESPUESTA A LOS CLIENTES DE LA NÓMINA	26
G. APOYO OPERATIVO-COMPRAS	26
G.1. PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE COMPRAS A LOS ESTADOS MIEMBROS	26
G.2. UNA ÚNICA SOLUCIÓN DE COMPRAS	26
G.3. ENFOQUE PROACTIVO DE LAS COMPRAS	27
G.4. HABILITAR UN PROCESO DE COMPRAS EFICIENTE	27

Índice (cont.)

H. APOYO OPERATIVO-INVENTARIO.....	28
H.1. INVENTARIO	28
I. APOYO OPERATIVO-GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y COMUNICACIONES	29
I.1. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y COMUNICACIONES	29
J. APOYO OPERATIVO-GESTIÓN DE VIAJES.....	30
J.1. PLANIFICACIÓN DE VIAJES Y REUNIONES	30
J.2. SEGUIMIENTO DEL ESTADO DE SOLICITUDES DE VIAJE	31
K. APOYO OPERATIVO-GESTIÓN DE REUNIONES	32
K.1. GESTIÓN DE REUNIONES.....	32
L. APOYO OPERATIVO-GESTIÓN DE REGISTROS.....	32
L.1. GESTIÓN DE REGISTROS	32
M. APOYO OPERATIVO-TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN	34
M.1. LA TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN COMO FACTOR CONTRIBUYENTE DE VALOR AGREGADO.....	34
M.2. EFICACIA EN FUNCIÓN DE COSTOS DE LOS SERVICIOS DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN	34
M.3. CONTINUIDAD E INTEGRIDAD DE LOS SERVICIOS DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN	35
N. SUPERVISIÓN Y RENDICIÓN DE CUENTAS.....	36
N.1. SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN	36
O. GLOSARIO	37
P. GLOSARIO DE SIGLAS	41

A. Introducción

El Sistema de Gestión Institucional de la Oficina Sanitaria Panamericana (la Oficina) es el sistema automatizado de información que sirve de apoyo para las diversas funciones básicas e instrumentales de la Organización, entre ellas las de planificación, gestión de programas, presupuesto, finanzas, recursos humanos, nómina de sueldos, compras y evaluación. La Organización Panamericana de la Salud (OPS) ha decidido modernizar su sistema de gestión a fin de poder responder mejor a los requerimientos del Sistema de Gestión Mundial de la Organización Mundial de la Salud (OMS) y la Directora ha creado el Comité del Sistema de Gestión Institucional que dirigirá este proceso de modernización. Este Comité ha llevado a cabo una consulta amplia a fin de elaborar los principios rectores del futuro sistema que se presentan en este documento. Estos principios guiarán la iniciativa de modernización del sistema de gestión.

B. Principios rectores fundamentales

B.1. Fortalecimiento de la gestión

Fortalecer la gestión a todos los niveles de la Oficina Sanitaria Panamericana

- B.1.1. Todas las actividades relacionadas con la modernización del Sistema de Gestión Institucional de la Oficina y la funcionalidad de sus componentes deberán apoyar la misión de la Organización.
- B.1.2. El Sistema de Gestión Institucional garantizará que las necesidades de gestión institucional de los usuarios programáticos y administrativos de la Oficina en las entidades regionales, subregionales y de país, al igual que las necesidades estratégicas de la OPS, cuenten con el apoyo adecuado.
- B.1.3. Se examinarán y mejorarán todos los reglamentos, normas, políticas, procedimientos y procesos de gestión y administrativos para permitir que se obtengan de una manera más eficaz los resultados de los programas técnicos de salud; se reducirá la carga administrativa del personal gerencial técnico.
- B.1.4. Se pondrá en marcha el proceso de trabajo y firma electrónicos cuando proceda, que tendrán el apoyo de manuales y guías accesibles, escritos de manera clara y fácilmente comprensible, y que sean pertinentes para las necesidades de todas las comunidades de usuarios.
- B.1.5. Las políticas y los procedimientos se aplicarán sistemáticamente en todos los niveles de la Oficina mediante la implantación de procesos institucionales que puedan ser adaptados al cambio mediante un proceso de gobernanza previamente acordado.

- B.1.6. Las funciones y las responsabilidades dentro de cada proceso institucional se definirán claramente para que el significado sea el mismo independientemente de dónde se realice el trabajo o a quién se le asigne.
- B.1.7. Se establecerá una clara rendición de cuentas, gobernanza y aplicación de la autoridad reguladora correspondiente de acuerdo con el marco de rendición de cuentas de la OPS, que abarcará a todos los niveles de la Oficina Sanitaria Panamericana incluidos los niveles regional, subregional y de país.
- B.1.8. La delegación de autoridad formal ordinaria hará converger las responsabilidades, la rendición de cuentas y la autoridad.
- B.1.9. Para apoyar la toma de decisiones y la rendición de cuentas de los resultados a todos los niveles de la Oficina, el personal tendrá acceso uniforme a información transparente en toda la Región, según las políticas establecidas.
- B.1.10. El personal de gestión de programas (funcionarios técnicos, gerentes y personal en funciones no administrativas) recibirá capacitación con respecto a los conocimientos funcionales necesarios para que pueda ver la información y tomar las decisiones necesarias en tiempo real a fin de iniciar medidas para ejecutar y administrar sus planes de trabajo bienales, sin tener que convertirse en especialistas administrativos.
- B.1.11. El énfasis del marco de control interno de las operaciones de la Oficina pasará del control previo (antes de la operación) al control posterior (tras la operación). Para garantizar esta modificación, se necesitará un cambio importante con respecto a la actuación, las aptitudes y las competencias gerenciales, con el apoyo del proceso de delegación de autoridad pertinente.
- B.1.12. Los controles generales y el mecanismo de comprobación que demuestren la separación necesaria de las responsabilidades permitirán tanto a la auditoría interna como a la externa usar técnicas modernas para ayudar a mantener la integridad del trabajo de la Oficina.
- B.1.13. El personal podrá acceder al Sistema de Gestión Institucional de la Oficina según su perfil personal (funciones y responsabilidades), independientemente del lugar en el que se encuentre en el momento.

- B.1.14. Las decisiones de los Cuerpos Directivos se respetarán y se ejecutarán.
- B.1.15. La Oficina establecerá un proceso de gobernanza regional para garantizar que las políticas regionales, los procesos y las reglas institucionales se elaboren y se administren de manera que cumplan los requerimientos de todos los niveles, en coordinación con la OMS cuando corresponda.
- B.1.16. Los reglamentos, las normas, las políticas y los procedimientos permitirán que las operaciones puedan ampliarse y responder a las exigencias impuestas por las operaciones de emergencia.
- B.1.17. Los informes estarán al alcance de todos los interesados directos (Estados Miembros, donantes y otros asociados) según las normas acordadas.
- B.1.18. Las políticas de conservación y archivo de registros se analizarán y revisarán para garantizar la disponibilidad adecuada de información.
- B.1.19. El Sistema de Gestión Institucional de la Oficina cumplirá con los requerimientos del Sistema Mundial de Gestión de la OMS.
- B.1.20. El Sistema de Gestión Institucional de la Oficina permitirá las diferencias existentes con las normas, reglamentos, políticas y procedimientos de la OMS donde sea apropiado.
- B.1.21. Cuando se utilice software comercial, la Oficina procurará potenciar al máximo el uso de las capacidades intrínsecas y limitar las adaptaciones a la medida para facilitar el apoyo de proveedores y las vías de actualización.
- B.1.22. La interoperabilidad será una meta importante en la modernización del Sistema de Gestión Institucional.

B.2. Simplificación de los procesos administrativos

Simplificar los procesos administrativos para la planificación y la ejecución de los programas, el presupuesto, finanzas, recursos humanos, compras y logística a fin de que permitan una planificación más eficiente en el uso de los recursos económicos y humanos

- B.2.1. Se promoverá la descentralización de la toma de decisiones administrativas para que tengan lugar más cerca de las personas que reciben el servicio.

- B.2.2. Se pondrá en marcha un modelo de prestación de servicios que sea eficaz en función de los costos y pertinente para las necesidades de la Oficina.
- B.2.3. Se establecerán puntos de referencia e indicadores de desempeño para permitir la supervisión de las tareas de apoyo administrativo con relación a la calidad acordada de las metas de servicio.
- B.2.4. Los servicios administrativos y de apoyo se concebirán para que no estén vinculados a una ubicación geográfica específica, permitiendo así flexibilidad en cuanto a dónde se pueden llevar a cabo los servicios de apoyo.
- B.2.5. Se elaborará y pondrá en marcha un método estándar de determinación de costos para los aspectos pertinentes de planificación y ejecución de programas.
- B.2.6. Se pondrán a la disposición de todo el personal según sus funciones, responsabilidades y necesidades de aprendizaje, materiales didácticos, manuales y otras guías en formatos fáciles de usar.
- B.2.7. Se establecerá un sistema plenamente integrado y de ciclo cerrado para garantizar que la información fluya de un proceso a otro. Estos procesos deben apoyar la eliminación de los silos de información y la gestión del cumplimiento de los objetivos institucionales.
- B.2.8. La Oficina adoptará el autoservicio cuando proceda.
- B.2.9. Las partes de los procesos administrativos y de otro tipo que no requieran la intervención humana se automatizarán tanto como sea posible.

B.3. Funcionar como una organización multilingüe

Funcionar como una organización multilingüe con tres niveles de representación: las entidades regionales, subregionales y de país

- B.3.1. Habrá una única descripción del alcance total de la estructura orgánica de la Oficina que incluya todas las ubicaciones y las tareas y responsabilidades de todas las funciones y su relación entre sí.
- B.3.2. Las entidades de país, subregionales y regionales dirigen y coordinan el trabajo de la Oficina a nivel de país, subregional y regional, respectivamente. Se espera que haya apoyo y coordinación entre las entidades.

- B.3.3. Al mismo tiempo que se garantiza que el trabajo de la OPS responda y refleje el programa más amplio de la Estrategia de Cooperación en los Países (ECP) aprobada, los planes operativos (planes de trabajo bienales) son elaborados por las entidades de país dentro del programa y presupuesto general, en coordinación con las autoridades nacionales.
- B.3.4. Al mismo tiempo que se garantiza que el trabajo de la OPS responda y refleje el programa más amplio de la Estrategia de Cooperación Subregional (ECS) aprobada, los planes operativos (planes de trabajo bienales) son elaborados por las entidades subregionales dentro del Presupuesto por Programas general, en coordinación con las autoridades subregionales.
- B.3.5. La Oficina coordina, consulta y colabora con las entidades regionales, subregionales y de país para elaborar las políticas y los procedimientos que fundamentarán la manera en que la Oficina trabajará en cada dominio funcional.
- B.3.6. Las entidades de país contribuyen con la formulación de las políticas y los procedimientos regionales para garantizar que respondan a las necesidades y las situaciones del país, y actúan como un enlace importante con el trabajo institucional que se realiza en la Sede.
- B.3.7. Toda la información que deba consolidarse para presentarse a escala mundial o regional deberá estar en inglés.
- B.3.8. La información a los Estados Miembros estará disponible en el idioma oficial de su elección.
- B.3.9. Las interfaces de usuario se diseñarán teniendo en cuenta las necesidades de idioma del personal, con el inglés y el español como una prioridad, seguidos del portugués y el francés.

B.4. Acuerdos de asociaciones formales

Los arreglos de asociaciones formales funcionarán dentro del marco programático y normativo de la OPS para apoyar el mandato de salud de la Organización

- B.4.1. La relación entre las asociaciones o instituciones y la OPS se define claramente y se administra según las políticas y los principios de gestión definidos por la OPS.

- B.4.2. Los socios a los cuales se prestan servicios administrativos están integrados dentro del modelo institucional para finalidades legales y administrativas según se indique en el acuerdo de servicios administrativos, los términos de referencia o el memorando de entendimiento correspondiente.
- B.4.3. Toda asociación o entidad que esté aprobada por un acuerdo de servicios administrativos o su equivalente usará un marco de presentación de informes acordado por ambas partes.
- B.4.4. El trabajo de las asociaciones y otras instituciones que contribuye al logro de los resultados previstos de la OPS y la OMS se verá reflejado en el Plan Estratégico y el Programa y Presupuesto de la OPS (junto con los recursos asociados) y la Oficina informará acerca de esta labor.
- B.4.5. La OPS apoyará al programa de reforma de las Naciones Unidas dentro del contexto general de las necesidades de la OPS a todos los niveles de la Oficina.

C. Gestión de programas

C.1. *Función de los resultados*

Colocar los resultados en el centro de la labor de la OPS

- C.1.1. La OPS planifica y administra su trabajo en un marco de gerencia basada en resultados. En este marco, los programas se elaboran en una estructura de resultados lógica y coherente. Los resultados se crean en una estructura jerárquica que refleja una “cadena de resultados” en la cual cada elemento tiene una relación clara de causa y efecto con los que están arriba y abajo en la jerarquía: a) los objetivos estratégicos con los cuales los Estados Miembros están comprometidos y para los cuales la Oficina asiste en su logro mediante b) los resultados previstos a nivel regional (RPR) con los que la Oficina está comprometida y de los cuales es responsable; y c) los resultados previstos específicos de cada oficina (RPEO) con los que las entidades de la Oficina Sanitaria Panamericana están comprometidas y de los cuales son responsables.
- C.1.2. Los resultados forman la base para la planificación y la movilización estratégica y operativa de recursos, así como para su asignación a las entidades del AMPES (a nivel de país, subregional y regional). Los recursos se asignan a los productos y servicios de las entidades y los resultados previstos específicos de cada oficina que contribuirán al logro

de los resultados previstos a nivel regional y de los objetivos estratégicos.

- C.1.3. Una entidad del AMPES (entidad de país, subregional o regional) puede contribuir a la obtención de muchos resultados previstos a nivel regional por medio de sus resultados previstos específicos de cada oficina, y un resultado previsto a nivel regional puede recibir la contribución de muchas entidades. Las dos dimensiones clave de gestión de la organización son, por consiguiente, los resultados y el marco de la gerencia basada en resultados (como se refleja en la estructura orgánica), que permiten el análisis de “quién” es responsable de “qué”. Dentro de la cadena de resultados, cada resultado se vincula sólo a un resultado de un nivel más alto.

C.2. El trabajo acordado de la Organización

El trabajo acordado de la Organización se establece en el Plan Estratégico y el Programa y Presupuesto respectivo que emana de la Agenda de Salud para las Américas, sobre la base de las estrategias de cooperación subregionales y en el país, y en convergencia con el Plan Estratégico a Plazo Medio de la OMS y el programa de acción sanitaria mundial del Programa General de Trabajo de la OMS

- C.2.1. El Plan Estratégico de la OPS y sus planes operativos (los planes de trabajo bienales) se basan en la Agenda de Salud para las Américas, las estrategias de cooperación subregionales y en el país, las prioridades subregionales y regionales, el Plan Estratégico a Plazo Medio de la OMS y el programa de acción sanitaria mundial del Programa General de Trabajo de la OMS, las decisiones de los Cuerpos Directivos de la OPS y las obligaciones legales de la Oficina.
- C.2.2. El Plan Estratégico quinquenal y el correspondiente Programa y Presupuesto de dos años muestran el trabajo programático acordado de la OPS y representan el documento del presupuesto de la Oficina. Las contribuciones señaladas y voluntarias se administrarán en el marco del Plan Estratégico y el Programa y Presupuesto aprobados, que posteriormente se pueden revisar con la autoridad delegada de los Cuerpos Directivos. El Programa y Presupuesto se elabora sobre la base de los objetivos estratégicos y los resultados previstos a nivel regional conexos mediante un proceso de abajo hacia arriba. El presupuesto se fija por un período de dos años, es aprobado por los Cuerpos Directivos y se expresa en dólares de los Estados Unidos. Los resultados previstos a nivel regional se agrupan por objetivo estratégico.

- C.2.3. El Plan Estratégico y el Programa y Presupuesto se publican y son aprobados por los Cuerpos Directivos, y muestran resultados presupuestados por a) el presupuesto ordinario (contribuciones señaladas), b) contribuciones voluntarias; y c) entidades de país, subregionales y regionales. También muestra el desglose, en valores en dólares o en términos de porcentaje, dentro de las entidades de país, subregionales y regionales como un grupo.
- C.2.4. La elaboración del Plan Estratégico y del Programa y Presupuesto se basa en: a) la definición de resultados con indicadores, puntos de comparación y metas durante un quinquenio (el Plan Estratégico) y por un período de dos años (el Programa y Presupuesto), y b) la determinación de los recursos necesarios para obtener los resultados durante dos años (conocida como la determinación de los costos del Programa y Presupuesto). La definición de los resultados conduce el proceso.
- C.2.5. En el Programa y Presupuesto, los presupuestos reflejan los costos para lograr los resultados previstos a nivel regional. Estos costos se determinan al sumar hacia arriba los recursos requeridos por las entidades responsables, en los distintos niveles institucionales, para lograrlos en parte o de manera completa. La preparación del Programa y Presupuesto es un proceso iterativo y consultivo. En el momento de la planificación operativa, la asignación de los presupuestos aprobados se basa en la responsabilización de los resultados y la contribución de cada nivel organizacional y entidad del AMPES.
- C.2.6. La planificación de los recursos humanos se basa en los resultados planificados de la Organización. La presupuestación para lograr los resultados incluye tomar en cuenta los recursos necesarios para el personal y las operaciones. Durante la planificación operativa, los recursos humanos: a) se planifican junto con los productos a entregarse, b) se determinan los costos con respecto al presupuesto asociado a los resultados a nivel de productos y servicios, y c) se reflejan en el plan de trabajo bienal.

C.3. Planes de trabajo bienales

Garantizar que los planes de trabajo bienales elaborados por medio de la planificación operativa colaborativa sean coherentes, uniformes y armónicos

- C.3.1. Los planes de trabajo bienales son elaborados por cada entidad del AMPES. Estos planes muestran la responsabilización de los resultados (resultados previstos específicos de cada oficina) y representan compromisos para lograr los resultados que contribuirán a alcanzar los

resultados declarados en el Plan Estratégico y el Programa y Presupuesto (resultados previstos a nivel regional).

- C.3.2. En la OPS la autoridad y la rendición de cuentas gerenciales se basan en el marco de la gerencia basada en resultados. Los gerentes de cada entidad son responsables de los fondos asignados para el trabajo de la entidad institucional que administran y tienen autoridad sobre dichos fondos, además de ser responsables del logro de los resultados (resultados previstos específicos de cada oficina).
- C.3.3. Los planes de trabajo bienales incorporan 100% del trabajo y de los recursos de la entidad, y se planifican y se aprueban sobre la base de la obtención de los resultados. Cuando sea necesario revisar o modificar los resultados previstos específicos de cada oficina, se examinarán los planes de trabajo bienales y se presentarán para la aprobación de la Gestión Ejecutiva (EXM por sus siglas en inglés). Cuando sea necesario revisar o modificar los resultados previstos a nivel regional, se revisará el Plan Estratégico de la OPS y se presentará para la aprobación de los Cuerpos Directivos de la OPS.
- C.3.4. Manteniendo la responsabilidad final, los gerentes de las entidades pueden delegar a otros funcionarios (coordinadores de proyectos del AMPES) la autoridad para contraer obligaciones o gastos con respecto a los planes de trabajo bienales aprobados dentro de la delegación de autoridad aplicable y el Reglamento Financiero.
- C.3.5. Las asignaciones se establecen por resultado previsto a nivel regional y resultado previsto específico de cada oficina. De conformidad con las reglas y los reglamentos aplicables: a) el gerente de la entidad tiene la autoridad para hacer cambios y ajustes a las asignaciones en los proyectos del AMPES aprobados; b) el coordinador del proyecto del AMPES tiene la autoridad para hacer cambios en los productos o servicios de su proyecto, y ajustes dentro de las asignaciones aprobadas para el proyecto y en todos los productos y servicios aprobados; y c) un funcionario responsable de los productos y servicios aprobados tiene la autoridad para ajustar las tareas relacionadas con esos productos y servicios.

C.4. Planificación colaborativa

Fomentar la planificación colaborativa en todos los programas y todos los niveles de la Oficina

- C.4.1. Muchos programas traspasan tanto los límites institucionales como los técnicos. Una de las metas de la Oficina consiste en mejorar y facilitar la naturaleza colaborativa de la planificación, la ejecución y el monitoreo.
- C.4.2. La labor de la Organización tiene lugar a nivel regional, subregional y de país, bajo la autoridad del gerente de la entidad a ese nivel.

<u>Nivel de trabajo</u>	<u>Autoridad</u>
País	Gerente de la entidad de país (representante de la OPS/OMS)
Subregional	Gerente de la entidad subregional
Regional	Gerente de la entidad regional (Director, integrantes de la Gestión Ejecutiva, jefes de algunas oficinas de la Gestión Ejecutiva y gerentes de área)

- C.4.3. Los planes de trabajo bienales de país, subregionales y regionales representan la labor completa que realizará la OPS en su conjunto a ese nivel. La parte esencial del trabajo es planificada y administrada por la entidad correspondiente y puede incluir aportes de otras entidades de los diferentes niveles, que contribuyen a ese plan (o se ven afectados por él). Por este motivo, cada plan de trabajo bienal en un nivel particular reúne todo el trabajo de todos los demás planes de trabajo bienales pertinentes, lo que permite obtener un panorama de todo el trabajo planificado con relación a un nivel o entidad específicos.
- C.4.4. Los representantes son directamente responsables de toda la colaboración a nivel de país. De igual manera, los gerentes de las entidades subregionales son directamente responsables de toda la colaboración subregional. Los gerentes de las entidades regionales son directamente responsables de toda la colaboración regional relacionada con los temas bajo su responsabilidad. Tales actividades se planificarán, presupuestarán y administrarán a través del plan de trabajo bienal de la entidad, que está bajo la responsabilidad y autoridad del gerente de la entidad respectiva.

- C.4.5. El trabajo en apoyo directo de una entidad que sea planificado y ejecutado por otras entidades de los diferentes niveles de la Organización se incluirá en los planes de trabajo bienales pertinentes solo después de la consulta formal y la aprobación del gerente de la entidad afectada.
- C.4.6. El trabajo de una entidad que apoya directamente el trabajo de otra debe incluirse en el plan de trabajo bienal de ambas entidades, una como “contribuyente” y la otra como “dueña” de la actividad, respectivamente. Sin embargo, los recursos correspondientes (humanos o económicos) sólo se deben reflejar en el plan de trabajo bienal de la entidad que sufraga el costo. Si más de una entidad sufraga un costo, entonces el plan de trabajo bienal de cada entidad debe incluir solo el presupuesto de su porción de dicho costo.

C.5. *Uso de recursos económicos*

Los recursos económicos se utilizan para lograr los resultados acordados con los Estados Miembros en el Plan Estratégico de la OPS y de sus Programas y Presupuestos

- C.5.1. Los recursos económicos se administran según las prioridades y las necesidades de la OPS según se establece en el Plan Estratégico y el Programa y Presupuesto, y deben ser aprobados por los Cuerpos Directivos.
- C.5.2. Todos los recursos económicos se administran de una manera integrada y uniforme, independientemente de su procedencia, y todos se planifican, presupuestan y gastan en el marco de los planes de trabajo bienales aprobados de la misma manera uniforme.
- C.5.3. El Programa y Presupuesto es esencialmente un convenio firmado con los Estados Miembros que rige las intervenciones planificadas y el presupuesto respectivo, y que proporciona la orientación para la asignación y la ejecución de las contribuciones voluntarias. Las iniciativas de movilización de recursos están orientadas a obtener el financiamiento total del Plan Estratégico.
- C.5.4. Las contribuciones voluntarias se registran y se administran según las disposiciones establecidas en un acuerdo formal, incluidas las fechas de terminación, los requisitos en materia de informes y el objetivo para el cual fueron proporcionadas. Las contribuciones voluntarias que establecen requisitos específicos de presentación de información a los socios con respecto a los presupuestos o planes particulares o que se controlan según fechas específicas se contabilizarán individualmente

como contribuciones específicas (contribuciones voluntarias destinadas a fines específicos).

- C.5.5. Las contribuciones voluntarias que se pueden usar de manera flexible para un propósito amplio dado, como un objetivo estratégico o un resultado previsto a nivel regional, y que no requieren que se presente información por separado con respecto a otros fondos destinados al mismo fin, se deben mancomunar con otros fondos del mismo propósito para facilitar un nivel más alto de asignación, planificación y presentación de información. Todas las contribuciones voluntarias recibidas se registrarán como no específicas a menos que exista una razón clara para hacerlo de otro modo (contribuciones voluntarias no destinadas a fines específicos).
- C.5.6. Cuando la Oficina administra fondos simplemente en nombre de otras partes (incluidos los fondos para suministros, los fondos administrados en nombre de asociaciones y los fondos administrados en nombre de otros organismos de las Naciones Unidas), estos se contabilizarán claramente fuera del marco de resultados. La fijación de criterios claros permitirá que tales fondos sean excluidos del presupuesto para los resultados y no se mostrarán los gastos reales contra los presupuestos para resultados.

C.6. *Programa analítico y monitoreo financiero*

Facilitar el programa analítico y el monitoreo financiero a fin de aumentar la eficacia, la eficiencia y el desempeño institucionales

- C.6.1. El desempeño de la OPS se supervisa y se evalúa con respecto a los resultados previstos establecidos en el Plan Estratégico y el Programa y Presupuesto. El desempeño, monitoreo y evaluación abarcan: a) el examen de la entrega de productos y b) el discernimiento acerca de si los resultados previstos se están logrando o están en riesgo. Los logros se miden sistemáticamente por medio de indicadores de desempeño. La ejecución financiera se evalúa con respecto al Programa y Presupuesto aprobado según se lo haya modificado. Todos los costos deben estar vinculados a los resultados.
- C.6.2. El avance técnico hacia el logro de los resultados previstos, así como los indicadores a nivel de los resultados previstos a nivel regional, serán monitoreados de manera continua y se presentará la información pertinente formalmente al final de cada bienio.

- C.6.3. La administración contará con un panorama general actualizado y al que se pueda acceder fácilmente de los resultados en todos los niveles que incluye tanto la información financiera como el estado de la entrega de los productos y servicios. El estado de la entrega es una evaluación gerencial del progreso y el riesgo con respecto a la entrega de los productos o la obtención de los resultados. Para apoyar esto, a) se le dará seguimiento en forma sistemática a la información gerencial sobre el avance y b) se consolidará hacia arriba respecto de los productos y servicios y se evaluará por medio de dos dimensiones que están vinculadas al marco de rendición de cuentas: la gerencia basada en resultados (cadena de resultados) y los resultados (información de productos y servicios).
- C.6.4. La información periódica acerca del desempeño, monitoreo y evaluación permitirá un examen de la ejecución programática y financiera (por resultado previsto, entidad y fondo). La información programática y financiera actualizada sobre los presupuestos y planes de trabajo bienales estará disponible para fundamentar la adopción de decisiones y la supervisión.

D. Financiamiento de la Organización

D.1. Mantenimiento de la credibilidad y la confianza

Mantener la credibilidad y la confianza de los Estados Miembros y los donantes por medio de una mayor transparencia en el financiamiento de la Organización

- D.1.1. Políticas financieras: La OPS preparará estados financieros anuales de acuerdo con las Normas Contables Internacionales para el Sector Público (IPSAS, por su sigla en inglés) y al Reglamento Financiero y las Reglas Financieras de la Oficina Sanitaria Panamericana.
- D.1.2. Los ingresos se reconocen sobre la base de un acuerdo firmado para permitir la ejecución oportuna de las actividades programáticas. En el caso de los acuerdos por un período de varios años, el saldo no utilizado del acuerdo se considerará como un ingreso diferido y estará disponible para la ejecución en ejercicios financieros posteriores.
- D.1.3. Los gastos de apoyo a programas se cobrarán sobre la base de los gastos de las contribuciones voluntarias. Se aumentará el fondo de gastos de apoyo a programas con los ingresos obtenidos de los gastos de apoyo a programas.

- D.1.4. No se emitirán partidas por montos superiores al total disponible en el fondo de gastos de apoyo a programas, sobre la base de los ingresos reales y no los cálculos.
- D.1.5. Los gastos no pueden exceder la cantidad asignada.
- D.1.6. La política de reconocimiento de gastos cumplirá con los requisitos establecidos por las IPSAS, es decir, los productos o servicios se registrarán como gastos una vez entregados o prestados.
- D.1.7. Los gastos reembolsables y las cantidades adeudadas a la OPS por terceros deben considerarse como una cuenta por cobrar en espera de que se reciban los fondos.
- D.1.8. Contabilidad de Fondos: la Oficina Sanitaria Panamericana debe presentar estados financieros por fondo (presupuesto ordinario, contribuciones voluntarias, fondos de otra procedencia, etc.). Se deben eliminar de los informes financieros las transacciones entre fondos que ocasionen una duplicación de ingresos o gastos.
- D.1.9. El efectivo, las inversiones, los activos fijos, las acumulaciones y otros pasivos se separarán por fondo financiero o contable.
- D.1.10. Los activos fijos adquiridos sobre el umbral de materialidad se deben capitalizar y depreciar. Se debe cargar el valor de los activos en el momento de la compra a los presupuestos de los proyectos.
- D.1.11. Cada activo debe ser asignado al funcionario responsable y debe tener una ubicación asignada.
- D.1.12. Las contribuciones en especie deben contabilizarse al valor justo, de ser posible.
- D.1.13. Los instrumentos financieros “disponibles para el comercio” se deben contabilizar al valor justo. Se llevará a cabo un examen periódico de la erosión de los activos según sea necesario.
- D.1.14. Es necesario tener controles internos firmes y transparencia para garantizar que la OPS reciba un dictamen de auditoría sin reservas en su Informe Financiero.
- D.1.15. Se prepararán informes financieros certificados para los donantes en conformidad con los términos del acuerdo, generalmente según el criterio de registro de caja. Sin embargo, la capacidad de informar a los donantes sobre la base de la acumulación de ingresos y gastos también debe ser posible.

D.2. Estabilidad financiera a largo plazo

Estabilidad financiera de la Organización a largo plazo

- D.2.1. La planificación y la presentación de información financiera vincularán la información financiera con el Programa y Presupuesto y la responsabilidad institucional. La información para la planificación financiera de los fondos de toda procedencia estará disponible de una manera integrada. La Oficina debe producir informes para satisfacer las necesidades reglamentarias, de gestión y operativas.
- D.2.2. Se permitirán las transacciones financieras en varias monedas. Estas transacciones se convertirán a la moneda funcional (dólar de los Estados Unidos). Los activos y pasivos se revalorarán periódicamente.
- D.2.3. De conformidad con las Normas Contables Internacionales para el Sector Público, se deben apartar fondos para enfrentar pasivos futuros conocidos. Las acumulaciones se deben consolidar, es decir, agrupar por días acumulados de vacaciones anuales, subsidio de educación, licencia en el país de origen, seguro de enfermedad del personal, costos de repatriación, etc.
- D.2.4. Se debe establecer una reserva para las deudas incobrables con respecto a las contribuciones voluntarias. (Por ejemplo, esta reserva estará financiada por los ingresos provenientes de los gastos de apoyo a programas y se ajustará periódicamente sobre la base de los saldos pendientes de las cuentas por cobrar. La anulación en libros de las deudas incobrables también se cargará contra los ingresos de gastos de apoyo a programas y se la señalará en el informe financiero.)
- D.2.5. Al final del ejercicio presupuestario bienal, el saldo no gastado de la porción financiada de las asignaciones del presupuesto ordinario y programa se transferirá a una cuenta de excedente presupuestario. La disposición de estos fondos se determinará en conformidad con el Reglamento Financiero.
- D.2.6. Al vencer un acuerdo financiado con contribuciones voluntarias, todo saldo no utilizado será devuelto al donante a menos que exista un acuerdo por escrito que le permita a la Oficina transferir los fondos sin usar a otro proyecto o ejercicio financiero.
- D.2.7. Se debe poner a disposición el presupuesto del bienio posterior durante el ejercicio financiero en curso, cuando corresponda, a fin de que se puedan obligar los fondos para contratos o servicios a ser entregados en el bienio posterior.

- D.2.8. Los ingresos por concepto de inversiones serán asignados a los fondos o proyectos designados por la Directora, sobre la base de los saldos en caja a fin de mes.

D.3. Operación eficiente

Operaciones eficientes para movilizar y utilizar los fondos

- D.3.1. Las cuotas, contribuciones y, en especial, los fondos no asignados a proyectos, serán otorgados a la entidad pertinente por medio de un proceso único y uniforme, independientemente de la procedencia de los fondos.
- D.3.2. El financiamiento de los planes de trabajo bienales será iniciado y administrado por las entidades respectivas.
- D.3.3. Los datos de gastos de las transacciones financieras, y de otras cuando sea pertinente, estarán disponibles en toda la Oficina en tiempo real, incluido el acceso a todos los detalles de gasto de las entidades a nivel regional, subregional y de país. Se dispondrá de la capacidad de profundizar en la información para investigar transacciones y se tomarán las medidas apropiadas para proteger la información confidencial.
- D.3.4. La información financiera integrada estará disponible en toda la Oficina. Esta información estará disponible en diversas dimensiones, incluido el agrupamiento por nivel regional, subregional y de país.
- D.3.5. Los costos de personal, incluidos los sueldos, reajustes por lugar de destino, subsidios de educación, viajes oficiales, seguro de enfermedad del personal, jubilación, etc., se cargarán al proyecto correspondiente sobre la base de los costos totales devengados asociados con los respectivos puestos. Los sueldos y las prestaciones estarán en consonancia con los prescritos por el régimen común de las Naciones Unidas de sueldos y subsidios, así como los costos establecidos en el análisis de la Oficina de los requisitos de acumulación.
- D.3.6. Se armonizarán los procesos financieros en toda la Oficina. La Oficina aplicará los procedimientos financieros que sean las “mejores prácticas” en todos los lugares de destino.
- D.3.7. Las facturas se pagarán en la misma moneda que la orden de compra. Las órdenes de compra se pagarán en la misma moneda del contrato. En casos excepcionales, se permitirá cierta flexibilidad para convertir la moneda.

- D.3.8. En aquellos casos en los que los costos se puedan determinar claramente (por ejemplo, suministros, gastos de imprenta, etc.), se debe hacer un cargo directo a la entidad que recibe los productos o servicios.
- D.3.9. Todos los contratos o compras de productos o servicios (incluidos los contratos que no son de plantilla) se liquidarán según la política de reconocimiento de gastos (principio de la entrega).
- D.3.10. El reembolso de gastos, incluidos los beneficios del personal no relacionados con el sueldo, se procesará usando un proceso único y uniforme.

D.4. Gestión del efectivo y operaciones de tesorería

Garantizar la gestión eficiente y segura del efectivo y las operaciones de tesorería según los principios acordados de administración de las inversiones

- D.4.1. Se dispondrá de previsiones de flujo de caja y de riesgo cambiario. La notificación en línea permitirá la concentración del efectivo, lo que reducirá la pérdida de ingresos por fondos improductivos. Se facilitará el control de los riesgos operativos de las inversiones y del riesgo cambiario por medio de la notificación de posiciones en línea para la revisión gerencial sobre la base de la proyección detallada del flujo de caja. La disponibilidad de datos integrales sobre operaciones bancarias mundiales estará disponible en forma centralizada y brindará apoyo a una gestión más eficaz en función de los costos de las relaciones bancarias.
- D.4.2. Todos los archivos de pago deben ir directamente de los submayores como cuentas por pagar o nómina de sueldos a los bancos, tras la aprobación de Tesorería.
- D.4.3. Todas las transacciones que no se encuentren en dólares de los Estados Unidos se convertirán en la fecha de la transacción usando el tipo de cambio de las Naciones Unidas prevaleciente. Los saldos de activos y pasivos remanentes a fin de mes serán revaluados usando el tipo de cambio de las Naciones Unidas en efecto en el primer día del siguiente mes.
- D.4.4. Ganancias y pérdidas por el tipo de cambio. a) Compras: las ganancias y las pérdidas por el tipo de cambio en las que se incurra desde el momento en que se creó la orden de compra hasta el momento en que se recibe la factura y se la registra en los sistemas institucionales de compras y finanzas se cargarán directamente al proyecto. Las ganancias y las pérdidas por el tipo de cambio de todas las fuentes aplicables de tipos de cambio, desde el momento en que la factura se registra en las cuentas por

pagar hasta el momento en que la factura se liquida (se paga), serán manejadas de forma centralizada. b) Cuentas por cobrar: se cargará directamente el valor del dólar constante de todos los fondos pendientes.

E. Dotación de personal de la Organización

E.1. Alineación de los recursos humanos

Los recursos humanos se alinean con los planes generales estratégicos y operativos de la Organización

- E.1.1. Para obtener los resultados previstos de sus programas, los gerentes deben elaborar un plan de recursos humanos vinculado al plan de trabajo bienal y actualizado en dicho plan según sea necesario, que represente la posición y los componentes de personal del plan de trabajo bienal.
- E.1.2. El plan de recursos humanos consta de puestos y tareas, que serán definidos por funciones con un esquema claro de la función, las características, la duración, el financiamiento, las responsabilidades y las competencias necesarias, e información pertinente que vincule el plan de recursos humanos con la cadena de resultados y los planes de trabajo.
- E.1.3. El plan de recursos humanos se presupuestará sobre la base de costos estándares y se conciliará con los presupuestos aprobados. Los funcionarios serán nombrados en los puestos o tareas siempre y cuando se disponga del financiamiento correspondiente. El personal de otro tipo se presupuestará sólo contra los costos de los productos y servicios.
- E.1.4. Con la orientación y ayuda del asesor de recursos humanos, el gerente:
a) definirá, por medio del plan de recursos humanos, medidas relacionadas con las prioridades de contratación, actividades de reclasificación, administración de contratos y cambios en la situación del personal; b) supervisará y revisará el plan de recursos humanos para adaptarlo a los cambios en las prioridades programáticas, el financiamiento y la disponibilidad de la fuerza laboral.
- E.1.5. Los arreglos contractuales del personal (por ejemplo, nombramientos continuos, de plazo fijo y temporales) y del personal que no es de plantilla (por ejemplo, personal de ministerios, acuerdos de servicios especiales, empleados sujetos a condiciones locales, agencias de empleo temporal, etc.) servirán para satisfacer las necesidades programáticas y operativas de la Organización.

E.2. Aptitudes y competencias de los funcionarios y los equipos

La convergencia entre las aptitudes y las competencias de los funcionarios y los equipos, y las aptitudes y las competencias requeridas para producir los resultados previstos

- E.2.1. Las competencias se incorporarán en todos los procesos de recursos humanos para que constituyan una parte integral de la planificación, la contratación, el aprendizaje y desarrollo, el desempeño del personal y las actividades de reasignación.
- E.2.2. Se crearán y se mantendrán listas de candidatos a fin de permitir y facilitar la selección y la contratación de personal.
- E.2.3. Con la orientación y la asistencia de un asesor de recursos humanos, el gerente garantizará por medio del proceso de contratación y selección que todos los funcionarios tengan las aptitudes y las competencias necesarias para la Organización.
- E.2.4. Los gerentes velarán por que las aptitudes y las competencias del personal existente mejoren continuamente por medio de la gestión del desempeño, el aprendizaje y el desarrollo.
- E.2.5. Se harán converger tanto las necesidades de aprendizaje esenciales como las relacionadas con los programas para apoyar los objetivos estratégicos y operativos de la Organización.
- E.2.6. La evaluación del desempeño permitirá a los gerentes evaluar a los funcionarios en relación con los objetivos acordados, las competencias y las necesidades de desarrollo.
- E.2.7. Las oportunidades de desarrollo profesional, incluidas la rotación y la movilidad, permitirán que el personal haga planes, organice y explore metas de desarrollo profesional personal en un entorno favorable.
- E.2.8. Para facilitar la asignación del personal, la información sobre puestos, los requisitos del personal para rotaciones y movilidad, y las competencias del personal estarán a disposición de los encargados de adoptar las decisiones.

E.3. Condiciones de servicio y mecanismos contractuales

Las condiciones de servicio y los mecanismos contractuales se aplican sistemáticamente en toda la Organización

- E.3.1. Los distintos tipos de contrato coincidirán con la naturaleza y la duración de la función.
- E.3.2. Las condiciones de servicio, los derechos y las prestaciones se basarán en el tipo de contrato, el lugar y la duración de la asignación, y la situación personal con respecto a los familiares dependientes, los requisitos para el servicio internacional, y demás aspectos relacionados.
- E.3.3. Se detectarán y supervisarán todas las excepciones a las reglas, los reglamentos o las políticas de personal al establecer condiciones de servicio o acuerdos contractuales.

E.4. Facultar a los gerentes y al personal

Facultar a los gerentes y al personal para que sean más eficaces por medio del acceso a la información, procesos simplificados y delegación de autoridad

- E.4.1. Los procesos de recursos humanos se armonizarán y simplificarán para apoyar tanto la administración centralizada como la descentralizada.
- E.4.2. La iniciación y la modificación de las acciones de recursos humanos se descentralizarán a los gerentes y al personal en la mayor medida posible, siempre que esto sea compatible con el procesamiento eficaz de recursos humanos, el marco de rendición de cuentas general, la delegación de autoridad y el plan de recursos humanos autorizado.
- E.4.3. El personal podrá ver y actualizar sus datos personales y acceder a la información sobre sus derechos, prestaciones y detalles de asignación. Los datos personales actualizados por los funcionarios serán validados según corresponda.
- E.4.4. Los gerentes tendrán acceso a la información pertinente relacionada con los funcionarios y el trabajo del personal que ellos supervisan.
- E.4.5. Los gerentes y el personal serán considerados responsables de las acciones de recursos humanos que tienen a su cargo y sobre las cuales tienen autoridad.

- E.4.6. El Área de Gestión de Recursos Humanos vigilará las acciones de recursos humanos iniciadas por los gerentes y los funcionarios para confirmar que estén de acuerdo con el Reglamento y Estatuto del Personal, las normas y los procedimientos de recursos humanos.
- E.4.7. El personal en las representaciones y los centros panamericanos responsable de la administración de acciones de recursos humanos (representantes, administradores y puntos focales de recursos humanos) tendrá la capacitación e información necesarias para desempeñar eficazmente esta función.

E.5. Obtención y mantenimiento de los datos de recursos humanos

Obtención y mantenimiento de los datos de recursos humanos

- E.5.1. Los datos necesarios para ejecutar los derechos, las prestaciones o la gestión de contratos y para identificar la fuerza laboral completa de la Oficina se obtendrán y se mantendrán, según corresponda, con respecto a todas las personas que trabajan en un lugar de destino, independientemente de la duración o el tipo de nombramiento.
- E.5.2. Se recopilará, mantendrá y estará disponible según sea necesario la información de contacto de urgencia de todo el personal.
- E.5.3. Los datos del personal serán tratados de manera confidencial y respetuosa; se permitirá el acceso bajo autorización.
- E.5.4. Se obtendrá y se mantendrá la información para apoyar los requisitos en materia de informes de los Cuerpos Directivos, la OMS y las Naciones Unidas.

F. Apoyo operativo-Nómina de sueldos

F.1. Pago oportuno de los sueldos y las prestaciones

Pagar a todos los funcionarios de la Oficina a nivel mundial de manera oportuna y exacta

- F.1.1. El equipo de nómina de sueldos administrará los cálculos y los desembolsos de sueldos de los funcionarios con nombramiento continuo, de plazo fijo y temporal, en conformidad con el Reglamento y Estatuto del Personal de la Oficina y el sistema de las Naciones Unidas.

- F.1.2. El alcance de las personas que recibirán su pago por el sistema de nómina de sueldos se ampliará al número máximo de tipos de funcionarios, según corresponda.
- F.1.3. El equipo de nómina de sueldos será responsable del pago exacto de los elementos ordinarios que componen el sueldo, de las horas extraordinarias y los retroactivos, así como de los descuentos voluntarios e involuntarios y los reembolsos con respecto al sueldo. Se usarán las reglas comunes y mundiales para el procesamiento de las prestaciones, según corresponda.
- F.1.4. El equipo de nómina de sueldos procesará automáticamente los beneficios en varias monedas y efectuará el pago en varias monedas, en conformidad con la política de las Naciones Unidas y la Comisión de Administración Pública Internacional (CAPI).
- F.1.5. Los funcionarios tendrán acceso a un mecanismo de adelanto de sueldo en conformidad con el Reglamento y Estatuto del Personal.
- F.1.6. El equipo de nómina de sueldos procesará los pagos programados al personal (es decir, mensualmente) en el día acordado y procesará el pago de todos los pagos especiales de manera oportuna.
- F.1.7. El equipo de nómina de sueldos podrá procesar independientemente categorías lógicas de personal, sin importar su ubicación geográfica.

F.2. Gestión eficiente de los servicios de nómina de sueldos

Proporcionar una gestión eficiente de los servicios relacionados con la nómina de sueldos

- F.2.1. El esfuerzo de administrar la nómina de sueldos se reducirá mediante la entrada única (retroactivos, horas extraordinarias, con fecha corriente o futura) y el almacenamiento único de los datos, y al efectuar el pago sobre la base de las condiciones reglamentarias, excepto cuando se notifique o registre de otro modo.
- F.2.2. A fin de mejorar la calidad de los datos, estos se validarán de la manera más cercana a la fuente que sea posible.
- F.2.3. El esfuerzo de administrar la nómina de sueldos se reducirá al automatizar los procesos estándares (por ejemplo, mediante el uso de cálculos e interfases automáticas), cuando sea apropiado.

F.3. Capacidad de respuesta a los clientes de la nómina

Tener capacidad de respuesta con los funcionarios y otros clientes de la nómina de sueldos

- F.3.1. Tener una visión consolidada de las transacciones financieras de cada funcionario con la Organización.

G. Apoyo operativo-Compras

G.1. Prestación de servicios de compras a los Estados Miembros

Proporcionar cooperación técnica y servicios en materia de compras a los Estados Miembros para que puedan mejorar la salud de sus poblaciones y mantenerla en niveles óptimos

- G.1.1. Como organización internacional e intergubernamental, la OPS presta servicios para la compra de bienes y servicios para sus Estados Miembros.
- G.1.2. Los servicios de compras usarán los siguientes mecanismos: mecanismo de compras reembolsables, el Fondo Rotatorio para la Compra de Vacunas y el Fondo Rotatorio Regional para Suministros Estratégicos de Salud Pública. Los sistemas futuros deben prestar apoyo a estos mecanismos y a otros similares que puedan crearse en el futuro.

G.2. Una única solución de compras

Una única solución de compras en toda la Oficina Sanitaria Panamericana

- G.2.1. Las compras se enfocarán de manera global, incluidas las compras de productos y servicios, provistos interna o externamente y que pueden adquirirse a nivel regional, subregional o de país.
- G.2.2. Los contratos de servicios incluirán servicios prestados por instituciones y personas que no tienen derecho alguno a ningún beneficio relacionado con el empleo.

G.3. Enfoque proactivo de las compras

El enfoque proactivo de las compras se basará en la planificación anticipada para garantizar que los compradores profesionales se concentren en obtener el “mejor valor” para la OPS y dediquen menos tiempo a responder a pedidos especiales

- G.3.1. Los gerentes de cada entidad elaborarán un cálculo de la demanda, cuando corresponda, conjuntamente con la oficina de Compras, para tener en cuenta los temas fundamentales de la misión, productos en gran volumen y la demanda global consolidada.
- G.3.2. Se determinarán los proveedores sobre la base de una evaluación técnica de la calidad de sus productos y servicios, el precio que cobran y otros criterios pertinentes de compras (por ejemplo, precalificación, requisitos de entrega ó antecedentes de los proveedores).
- G.3.3. Se establecerán, cuando corresponda, acuerdos globales a largo plazo con los proveedores aprobados seleccionados para apoyar los requisitos de los cálculos de demanda.
- G.3.4. Se establecerán funciones para que los usuarios finales puedan iniciar un pedido de compras y permitir a la oficina de Compras seguir con las acciones, simplificando así el proceso.
- G.3.5. La oficina de Compras negociará, emitirá y administrará los contratos, y proporcionará orientación sobre el proceso de compras y las responsabilidades conexas.

G.4. Habilitar un proceso de compras eficiente

Se pondrá en marcha un proceso eficiente de compras para: a) las entidades regionales de la Oficina (Sede), b) las entidades subregionales de la Oficina, c) las entidades de país de la Oficina, y d) las autoridades sanitarias de los Estados Miembros y los organismos o las instituciones bajo su jurisdicción

- G.4.1. Se armonizarán y simplificarán los diversos procesos de compras por medio de un modelo que centralice la administración y las tareas de apoyo para las compras internacionales y las compras de los fondos, y descentralice las solicitudes y las compras locales hasta el nivel de delegación de autoridad correspondiente.

- G.4.2. En caso de que se declare una emergencia, se aplicarán los procedimientos especiales de compras.
- G.4.3. Las compras responderán a las necesidades programáticas y cumplirán con el Reglamento Financiero y las Reglas Financieras. Los procesos de compras se integrarán plenamente con los procesos financieros y, donde corresponda, con los procesos de inventario y de activos fijos, teniendo en cuenta que todas las compras se inician a partir de un plan de trabajo bienal.
- G.4.4. Se proporcionará un proceso único de autoservicio que sea “fácil de usar” para que los usuarios se ocupen de hacer el pedido, obtener la aprobación y hacer el seguimiento.
- G.4.5. Se proporcionará a los usuarios la capacidad para hacer el seguimiento del estado de las transacciones que han iniciado o aprobado, y se creará un procedimiento eficaz para cuestiones que surjan en relación con tales transacciones.
- G.4.6. El embarque y envío, si bien no representan una actividad central de la Oficina, son un requisito central y un factor de éxito crucial para su capacidad de ejecutar programas técnicos de salud. El embarque será administrado por proveedores siempre que sea posible y administrado por la entidad de compras en todos los demás casos.

H. Apoyo operativo-Inventario

H.1. Inventario

Operaciones de inventario

- H.1.1. Las reglas y los procesos administrativos en relación con el inventario se elaborarán en coordinación con las entidades de Servicios Generales, Finanzas y Compras, puesto que cada una de estas entidades desempeña un papel importante con respecto al inventario.
- H.1.2. El inventario de activos físicos se usará para: a) el control físico, según sea necesario y según lo especificado por la entidad de Servicios Generales, b) registrar el valor de los activos a fin de responder a las necesidades financieras de la Organización, incluida la depreciación, y c) ayudar en la planificación del ciclo de reemplazo de ciertos activos.
- H.1.3. El Sistema de Gestión Institucional debe adaptar las diferentes reglas asociadas con cada propósito y uso de la función del inventario.

I. Apoyo operativo-Gestión del conocimiento y comunicaciones

I.1. Gestión del conocimiento y comunicaciones

Gestión del conocimiento y comunicaciones

- I.1.1. La información sanitaria se considerará un bien público regional esencial para el desarrollo económico y social, y para una sociedad justa, equitativa y saludable. La Oficina usará una filosofía de acceso abierto con respecto a todo el contenido electrónico producido por la Organización.
- I.1.2. Se dará prioridad a la información que estimule a los encargados de adoptar las decisiones en la Región y se promoverá la transferencia de tecnología apropiada al ejercicio de la asistencia sanitaria, que sea pertinente para su adaptación y uso por los diversos niveles del personal sanitario en los Estados Miembros.
- I.1.3. Se promoverá el intercambio y la difusión de la información y el conocimiento dirigidos a satisfacer las necesidades de los Estados Miembros a fin de abordar los problemas y las cuestiones prioritarias que afectan a las poblaciones y apoyar la meta de la Salud para Todos. Esta información a menudo tratará temas o estará destinada tanto a los públicos que están cubiertos por los canales comerciales como los que no, y apuntará a suministrar información a los más necesitados, especialmente en los países en desarrollo.
- I.1.4. Se utilizarán los medios impresos, audiovisuales y electrónicos para publicar y difundir información. A este respecto, la Web se convertirá en un instrumento clave para impulsar el intercambio de conocimientos y adoptar continuamente nuevos métodos y tecnologías.
- I.1.5. Se promoverá la producción y la operación descentralizadas de las fuentes de información, conectadas por medio de redes con acceso directo y universal, exento de restricciones geográficas o de programación, como en la Biblioteca Virtual en Salud de la OPS.
- I.1.6. La información se difundirá en los idiomas oficiales de la OPS, especialmente en español e inglés, y se promoverá la traducción por otros a otros idiomas, cuando sea necesario.
- I.1.7. Se promoverán y ampliarán los nexos y la interoperabilidad entre las fuentes de información en materia de salud pública dentro y fuera de la Oficina, según sea apropiado.

- I.1.8. Se promoverá la producción descentralizada de los productos de información científica que observen las normas más altas de calidad, conforme a procedimientos eficaces en función de los costos.
- I.1.9. El personal técnico de la Oficina cooperará con los países en el establecimiento o la mejora de la gestión del conocimiento y las políticas y capacidades de comunicación en apoyo a la meta de Salud para Todos.
- I.1.10. Las propuestas de publicaciones nuevas de naturaleza científica y técnica serán examinadas por un comité de publicaciones de la Oficina a fin de garantizar que estén de acuerdo con las políticas de la OPS, reflejen sus prioridades, satisfagan las necesidades de los Estados Miembros, hayan sido adecuadamente arbitradas y contengan información que sea relevante a largo plazo.
- I.1.11. Los originales aceptados para su publicación se someterán a un proceso de edición riguroso que observe las normas de la industria a fin de garantizar que la publicación final sea de la más alta calidad, tanto técnica como editorial.
- I.1.12. El contenido publicado por la Oficina se clasificará e indizará usando una taxonomía oficial de la OPS.

J. Apoyo operativo-Gestión de viajes

J.1. Planificación de viajes y reuniones

Planificación anticipada de viajes y reuniones

- J.1.1. Todos los planes de viaje del personal serán registrados por el funcionario (normalmente con una antelación de tres meses o tan pronto como se los planifique), aprobados, vinculados a un plan de trabajo y, cuando corresponda, vinculados a una reunión programada.
- J.1.2. La entidad de Gestión de Recursos Humanos (HRM) establece y administra las normas y los procedimientos relacionados con los viajes reglamentarios, como un beneficio definido del personal. Los viajes reglamentarios serán registrados por el funcionario o el departamento iniciador, y se aprobarán y vincularán a un plan de trabajo. Los gastos de viajes reglamentarios se acumularán mensualmente como un gasto salarial.

- J.1.3. Las normas y los procedimientos para viajes no reglamentarios se coordinarán entre las entidades responsables de los diferentes aspectos de dichos viajes.

J.2. Seguimiento del estado de solicitudes de viaje

Los funcionarios y los gerentes podrán hacer un seguimiento del estado de su propia solicitud de viaje y la de su personal, al igual que de todo viaje a una ubicación específica

- J.2.1. Todas las entidades de la Oficina tendrán acceso a la información consolidada de todo viaje en comisión de servicio.
- J.2.2. Se simplificarán y armonizarán los procesos para administrar los diversos tipos de viajes tanto en comisión de servicio como reglamentarios.
- J.2.3. Los sistemas automatizados que prestan apoyo a la gestión de los viajes deben permitir a los contratistas individuales de servicios que viajan en nombre de la Oficina incluir sus planes de viaje y costos detallados en sus acuerdos contractuales, según sea necesario. Los contratistas individuales de servicios serán responsables de sus propios arreglos de viajes.
- J.2.4. Los sistemas automatizados que prestan apoyo a la gestión los viajes deben permitir que las autorizaciones de viaje sean elevadas y aprobadas por el gerente de la entidad de la cual depende el viajero antes de que pueda comenzar el viaje. Se necesita certificación del dueño del presupuesto de viaje cuando este no es el mismo gerente de la entidad. Los gerentes de entidad de las representaciones deben ser informados de todo viaje a su país de responsabilidad antes de que comience tal viaje.
- J.2.5. Los funcionarios permanentes y temporarios y los participantes tendrán acceso a un adelanto o a una tarjeta de crédito de la OPS, según sea su relación laboral con la Oficina, antes del comienzo del viaje.
- J.2.6. Al finalizar el viaje, el funcionario presentará un informe de viaje electrónico en un repositorio central que permitirá encontrar cualquier diferencia entre el viaje planificado y el real. Todo pago o reembolso adicional se calculará y contabilizará automáticamente. Los gerentes de entidad (o equivalente) son responsables de garantizar que el viaje del personal se realice según lo previsto o sea modificado, y que los informes de viaje se preparen y registren oportunamente.

- J.2.7. El viaje se realizará sobre la base de los contratos negociados previamente (por ejemplo, con respecto a hoteles y tarifas), de haberlos.
- J.2.8. El viaje se integrará plenamente con los procesos de gestión de programas, compras, finanzas, recursos humanos, servicios médicos y de acreditación de seguridad, reconociéndose que todos los viajes se inician a partir de un plan de trabajo.

K. Apoyo operativo-Gestión de reuniones

K.1. Gestión de reuniones

Las reuniones se gestionarán para garantizar que la Organización tenga pleno conocimiento de ellas y que se coordinen los viajes conexos

- K.1.1. Parte de las actividades básicas de la OPS consiste en gestionar las reuniones técnicas y los viajes conexos.
- K.1.2. Los planes de las reuniones técnicas se registrarán tan pronto se planifiquen y se vincularán al plan de trabajo correspondiente.
- K.1.3. Todas las entidades de la Oficina tendrán acceso a una lista consolidada de las reuniones técnicas registradas.
- K.1.4. Las entidades que organizan las reuniones son responsables de la coordinación de todos los aspectos de dichas reuniones, incluidos los viajes relacionados.

L. Apoyo operativo-Gestión de registros

L.1. Gestión de registros

Gestión de registros

- L.1.1. Los registros se gestionarán según normas, reglas y procesos documentados que abordarán el ciclo de vida completo de los documentos, incluida su conservación, recuperación, preservación a largo plazo y eliminación.
- L.1.2. El objetivo general de la gestión integrada de registros de la OPS consiste en: a) administrar y proteger la integridad de los registros y archivos en una forma accesible, inteligible y utilizable por el tiempo en

que tengan utilidad o valor continuos, compatible con el cronograma de conservación de registros, y b) hacer que estén disponibles en el formato apropiado, según sea necesario.

- L.1.3. La modernización del Sistema de Gestión Institucional incluirá un componente de gestión de registros a fin de permitir que los registros y los documentos sean administrados, se puedan realizar búsquedas en ellos y sean accesibles en toda la Oficina y (según corresponda) para los socios a escala mundial.
- L.1.4. La gestión de registros garantizará la integridad adecuada de los documentos y archivos para apoyar el uso correcto de tal información, la supervisión, la rendición de cuentas y las auditorías necesarias.
- L.1.5. La gestión de registros dentro del Sistema de Gestión Institucional garantizará la accesibilidad de los documentos a la vez que cumplirá con todos los requisitos de privacidad y confidencialidad. Los documentos confidenciales se protegerán y el grado de seguridad reflejará la confidencialidad e importancia del contenido.
- L.1.6. Cuando los documentos sean migrados por cambios en la tecnología, las pruebas preservadas seguirán siendo auténticas y exactas.
- L.1.7. En la mayor medida posible, los documentos se conservarán en formato electrónico para facilitar su gestión, comprobación, aprobación y accesibilidad, y se integrarán con los diversos sistemas que brindan apoyo a los procesos administrativos.
- L.1.8. La Oficina creará y mantendrá la capacidad técnica para obtener, preservar, describir, acceder y eliminar apropiadamente todo documento o registro electrónico.
- L.1.9. Se reducirá al mínimo el almacenamiento redundante de los documentos.

M. Apoyo operativo-Tecnología de la información

M.1. La tecnología de la información como factor contribuyente de valor agregado

Administrar la tecnología de la información y la comunicación en la Oficina como un factor que contribuye a agregar valor y como un elemento facilitador global del programa de la Organización

M.1.1. Una función de gobernanza de tecnología de la información proporcionará orientación a fin de garantizar que los servicios de información y tecnología brindarán el valor deseado en apoyo de las necesidades programáticas y de gestión de la OPS de una manera sostenible y asequible. De conformidad con los catálogos de servicio, las metas de nivel de servicio acordadas y los procesos de gobernanza sostenidos, los interesados directos tendrán una clara comprensión de: a) qué esperar de la entidad de tecnología y servicios de la información a nivel regional, subregional y de país, b) cómo se distribuyen y financian los costos, y c) a qué iniciativas brinda apoyo la entidad de servicios y tecnología de la información.

M.1.2. La entidad de servicios y tecnología de la información ayudará a las unidades orgánicas a cumplir su misión mediante la aplicación innovadora y eficaz en función de los costos de la tecnología de la información y la comunicación (TIC). La implementación de los servicios y productos de TIC estará orientada a la institución, en respuesta a las necesidades y prioridades de la Organización establecidas y fijadas por los responsables institucionales.

M.2. Eficacia en función de costos de los servicios de tecnología de la información y la comunicación

Aumentar la eficacia en función de los costos con la que se prestan los servicios de tecnología de la información y la comunicación en la Oficina

M.2.1. La infraestructura, la arquitectura de aplicaciones, los procesos de gestión y los servicios compartidos de tecnología de la información y la comunicación se simplificarán y consolidarán donde fuese aconsejable en los aspectos técnico, de gestión y económico. La entidad de servicios y tecnología de la información establecerá una cultura de diligencia y permanecerá como un proveedor eficaz y receptivo cuya participación activa sea buscada por la Organización.

- M.2.2. Se promoverá y aumentará el uso del autoservicio para la provisión de los servicios de tecnología de la información y de la comunicación, cuando sea posible.
- M.2.3. Los procesos institucionales se seguirán automatizando mediante la introducción de sistemas que reduzcan la necesidad de intervención humana, disminuyan los costos de transacción, aumenten la velocidad o garanticen la uniformidad de la ejecución.
- M.2.4. La entidad de servicios y tecnología de la información aprovechará la computación de bajo costo para reducir los costos de las operaciones de tecnología de la información y la comunicación, tales como la consolidación de centros de datos y la operación en ubicaciones más económicas, al tiempo que cumple con los niveles de servicio acordados.

M.3. Continuidad e integridad de los servicios de tecnología de la información y la comunicación

Garantizar la continuidad y la integridad de los servicios de tecnología de la información y la comunicación

- M.3.1. La entidad de servicios y tecnología de la información servirá de custodio fidedigno de los activos de información de la OPS albergados por la Oficina, preservando la confidencialidad, la integridad y la disponibilidad de la información de la OPS de manera compatible con la Política de seguridad de la información de la OPS.
- M.3.2. Los titulares de convenios de la Oficina con organismos externos serán responsables de garantizar que los sistemas que no son albergados por la Oficina reúnan las condiciones contractuales.
- M.3.3. La entidad de servicios y tecnología de la información establecerá un nivel apropiado de continuidad del funcionamiento del servicio de computación que provee, de acuerdo con las expectativas de la Organización, la tolerancia a los riesgos y la necesidad de asequibilidad.

N. Supervisión y rendición de cuentas

N.1. Seguridad de la información

Seguridad de la información

- N.1.1. La información es un activo que tiene valor para la Organización y debe estar protegida apropiadamente.
- N.1.2. La seguridad de la información se debe integrar con la estrategia institucional general de la OSP.
- N.1.3. El objetivo de la seguridad de la información es preservar la confidencialidad de la información (que solo sea accesible para los usuarios autorizados), la integridad (que no pueda ser modificada sin autorización o de manera involuntaria) y la disponibilidad (que se pueda acceder a ella cuando sea necesario).
- N.1.4. Se debe garantizar la continuidad de los sistemas de información y la infraestructura de tecnología de la información en apoyo de los servicios fundamentales en caso de una interrupción de las operaciones de la Organización.
- N.1.5. Un componente clave de la seguridad de la información es el conocimiento por parte de los usuarios y dueños institucionales de las directrices, normas y procedimientos de seguridad de la información electrónica de la OPS.
- N.1.6. La Oficina velará proactivamente por la seguridad de las redes, los sistemas, las aplicaciones y los activos de información de la Organización, mediante procesos de gestión de riesgos.
- N.1.7. Los cambios en los sistemas y la información estarán sujetos a auditorías.
- N.1.8. Las autorizaciones a usuarios en los sistemas de información de la Oficina garantizarán la separación de las responsabilidades.
- N.1.9. Los dueños institucionales de los sistemas de información tendrán la autoridad para decidir quién tiene acceso a qué información.

O. Glosario

Autoservicio

Es la capacidad de un usuario individual del sistema de introducir determinada información directamente en un sistema que generalmente le concierne a esa persona. Algunos ejemplos incluyen cuestiones tales como los datos personales (dirección y otros datos de contacto), información relacionada con viajes en comisión de servicio y temas similares. Los principales beneficios del autoservicio son que permiten mejorar la calidad y oportunidad de la información.

Cuerpos Directivos

Los órganos de gobierno consisten en la Conferencia Sanitaria Panamericana y el Consejo Directivo (en los que están representados todos los Estados Miembros), el Comité Ejecutivo y el Subcomité de Programa, Presupuesto y Administración.

Entidad

Se trata de un término genérico que sirve para designar a una unidad gerencial, programática y ejecutora a cargo de elaborar y ejecutar un plan de trabajo bienal y su presupuesto conexo.

Función básica

En el Plan Estratégico de la OPS se definen seis funciones básicas de la labor de la Organización: a) liderazgo y alianzas, b) líneas de investigación y gestión del conocimiento, c) normas y patrones, d) políticas que aúnen principios éticos y fundamento científico, e) cooperación técnica, canalización de cambios y capacidad, y f) seguimiento y evaluación de la situación sanitaria.

Función instrumental

Las funciones instrumentales son aquellas actividades que la Oficina realiza a fin de prestar el apoyo básico a todas sus responsabilidades de conformidad con los objetivos estratégicos 1 a 14 en función de los cuales debe lograr los resultados previstos. Las funciones instrumentales de la Oficina son las que se encuentran en los objetivos estratégicos 15 y 16, como la planificación, la presupuestación, la coordinación de recursos, la movilización de recursos, compras, gestión de recursos humanos, gestión financiera, etc.

Gestión de registros

Es la disciplina y la función institucional de administrar los registros a fin de satisfacer las necesidades operativas institucionales, los requisitos de rendición de cuentas y las expectativas de la comunidad, y se ocupa de a) administrar el proceso continuo de registro, desde el diseño de un sistema de registro hasta que deja de existir dicho registro, b) obtener documentación completa, exacta, fiable y utilizable de las actividades de la Organización para satisfacer los requisitos legales, probatorios y de rendición de cuentas, c) administrar los registros como un activo y un recurso de información y d) promover la eficiencia y economía en la gestión de los registros mediante prácticas de registro sólidas. La definición de gestión de registros requiere una distinción entre lo que constituye un registro y lo que no.

Los registros pueden considerarse como información que tiene valor operativo, legal, fiscal, vital o histórico. Los registros incluyen el material que a) es creado o recibido por la OPS en relación con su mandato o la conducción de sus funciones, b) se preserva o es apropiado para la preservación por parte de la OPS como datos probatorios de las funciones, normas, decisiones, procedimientos, operaciones u otras actividades de la organización, o c) se retiene debido al valor de información de tales registros. Los registros pueden consistir en libros, artículos, mapas, fotografías, material procesable por computadora u otro material de documentación, independientemente de su forma o características físicas. Un registro puede contener uno o varios documentos o elementos de apoyo. Por ejemplo, un registro de una obligación incluiría el documento de obligación legal y su material de respaldo.

La información sin valor operativo, legal, fiscal, o histórico, no es un registro. Los elementos que no constituyen registros son el material privado o no oficial o la información que se preserva sólo para la comodidad de referencia, como los duplicados y las copias de la información y documentación existente, las hojas de ruta y los documentos personales. Conservar los elementos que no constituyen registros más allá de su uso es un inconveniente para cualquier organización, por lo que deben eliminarse tan pronto dejan de tener valor o utilidad.

Interoperabilidad

Es la capacidad de diversos sistemas de colaborar y, generalmente, se describe usando tres aspectos: el sintáctico, el semántico y el técnico. La **interoperabilidad sintáctica** del software se refiere a: a) la capacidad de intercambiar datos, b) la capacidad de leer y escribir datos usando los mismos formatos de archivo, y c) la conformidad con normas comunes, incluidas las normas de las interfases, por ejemplo, SQL. La **interoperabilidad semántica** se refiere a: a) las relaciones sinérgicas y las interacciones entre los sistemas, b) la capacidad de combinar o reutilizar elementos de un sistema en otros sistemas, y c) la capacidad de que la información enviada por un sistema sea fácilmente

comprensible en otro sistema. La **interoperabilidad técnica** se refiere al uso de un sistema operativo y plataformas de comunicaciones comunes. Uno de los retos de la interoperabilidad estriba en que puede confundir la propiedad de los sistemas y los datos.

Objetivo estratégico

Los objetivos estratégicos son los resultados previstos a largo plazo en el Plan Estratégico de la OPS/OMS. La OPS/OMS en su conjunto (tanto los Estados Miembros como la Oficina Sanitaria Panamericana) se comprometen al cumplimiento de estos objetivos.

Oficina

Es la manera abreviada de referirse a la Oficina Sanitaria Panamericana.

Plan de trabajo bienal

Es el instrumento de planificación operativa de la Oficina. El plan de trabajo bienal es el plan de trabajo pormenorizado a dos años de una entidad. Los resultados previstos de un plan de trabajo bienal son los resultados previstos específicos de cada oficina (RPEO). El gerente de la entidad debe rendir cuentas por el logro de los RPEO de la entidad. Para ejecutar el plan de trabajo bienal, el gerente de la entidad crea proyectos en el AMPES. Estos proyectos ejecutan el programa por medio de planes de trabajo semestrales.

Proceso de trabajo electrónico

Es un conjunto de procesos que guían a un usuario o a varios dentro de un proceso más amplio y específico. Los procesos de trabajo suelen incorporar diferentes subprocesos sobre la base de distintas condiciones. Si hay un documento de por medio, sólo se utiliza una única copia del documento (en formato electrónico, almacenado de manera centralizada) y, cuando se necesitan varias aprobaciones, cada responsable de una aprobación recibirá el documento en el orden apropiado. Los procesos de trabajo electrónicos suelen simplificar los procesos administrativos y mejorar la integridad de los datos.

Resultado previsto a nivel de la Organización (RPO)

Es un resultado a mediano plazo con el que se ha comprometido la OMS según lo establecido en su Plan Estratégico a Plazo Medio. Es un producto deseable de la labor de la OMS en cuanto al logro de cambios o de metas a mediano plazo.

Resultado previsto a nivel regional (RPR)

Es un resultado a mediano plazo con el que se ha comprometido la Organización Panamericana de la Salud en su Plan Estratégico. Es el resultado deseado de la labor de la OPS en cuanto a lograr un cambio o una meta a mediano plazo. Estos resultados llevan al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la OPS. Al mismo tiempo, los resultados previstos a nivel regional contribuyen al logro de los resultados previstos a nivel de la Organización que se han estipulado en el Plan Estratégico a Plazo Medio de la OMS.

Resultado previsto específico de cada oficina (RPEO)

Es un resultado a mediano plazo con el que se ha comprometido una entidad de la Oficina, según lo establecido en su plan de trabajo bienal. Los RPEO son los resultados que se prevé lograr por medio de los productos y servicios de una entidad, usualmente en colaboración con un Estado Miembro.

P. Glosario de siglas

AMPES	Sistema de Planificación y Evaluación para las Américas
CAPI	Comisión de Administración Pública Internacional
ECP	Estrategia de cooperación en los países
ECS	Estrategia de cooperación subregional del país
EXM	Gestión Ejecutiva
HRM	Gestión de Recursos Humanos
IPSAS	Normas Contables Internacionales para el Sector Público
ITS	Servicios de Tecnología de la Información
OE	Objetivo estratégico
OMS	Organización Mundial de la Salud
OPS	Organización Panamericana de la Salud
OSP	Oficina Sanitaria Panamericana (o la Oficina)
RPEO	Resultados previstos específicos de cada oficina
RPR	Resultados previstos regionales
HQ	Sede de la OSP en Washington, D.C.

- - -