

Informe del Grupo
de Estudio
n.º 4

Intercambio de
Conocimientos e
Información en la
Organización
Pan Americana
de la Salud



**Organización
Panamericana
de la Salud**



Oficina Regional de la
Organización Mundial de la Salud

Organización Panamericana de la Salud
Organización regional de la OMS para las Américas
Área de Información y Gestión del Conocimiento

La Organización Panamericana de la Salud dará consideración muy favorable a las solicitudes de autorización para reproducir o traducir, íntegramente o en parte, alguna de sus publicaciones. Las solicitudes y las peticiones de información deberán dirigirse al Área de Gestión de la Información y del Conocimiento, Organización Panamericana de la Salud, Washington, DC, Estados Unidos de América, que tendrá sumo gusto en proporcionar la información más reciente sobre cambios introducidos en la obra, planes de reedición, y reimpressiones y traducciones ya disponibles.

©Organización Panamericana de la Salud, 2005

Las publicaciones de la Organización Panamericana de la Salud están acogidas a la protección prevista por las disposiciones sobre reproducción de originales del Protocolo 2 de la Convención Universal sobre Derecho de Autor. Reservados todos los derechos.

Las denominaciones empleadas en esta publicación y la forma en que aparecen presentados los datos que contiene no implican, por parte de la Secretaría de la Organización Panamericana de la Salud, juicio alguno sobre la condición jurídica de países, territorios, ciudades o zonas, o de sus autoridades, ni respecto del trazado de sus fronteras o límites.

La mención de determinadas sociedades mercantiles o de nombres comerciales de ciertos productos no implica que la Organización Panamericana de la Salud los apruebe o recomiende con preferencia a otros análogos. Salvo error u omisión, las denominaciones de productos patentados llevan en las publicaciones de la OPS letra inicial mayúscula.

Cover design by CFNI, Jamaica

Contenido

Antecedentes	1
Alcance del trabajo	3
Metodología	5
¿Dónde se encuentra la OPS en la actualidad?	7
¿Dónde debe llegar la OPS?	45
¿Cómo alcanzamos la meta?	95
Anexos	101
Anexos I	103
Anexos II	104

Prefacio

A la economía del siglo XXI se le considera la economía del conocimiento. A principios de siglo, la OPS/OMS celebró su centenario. A lo largo de estos años ha habido muchas mejoras en la salud humana que han repercutido de forma considerable en los indicadores de salud de las poblaciones de los Estados Miembros. Dichas mejoras han sido posibles gracias a la generación de conocimientos y a su intercambio y aplicación con miras a abordar problemas incipientes. A pesar de los logros alcanzados, hoy día persisten desigualdades en materia de salud para las cuales ya se ha generado el conocimiento necesario para zanjarlas, pero hace falta ofrecerlo y aplicarlo. Se ha dedicado mucha atención al problema de la brecha entre la teoría y la práctica; recientemente, en ocasión de la Cumbre Ministerial sobre Investigación en Salud, celebrada en México en noviembre de 2004. En el marco de estos antecedentes, muchos países participaron en la Cumbre del Milenio patrocinada por las Naciones Unidas en septiembre de 2000.

Por consiguiente, nuestra Organización debe responder a desafíos nuevos y antiguos, bien del siglo pasado, bien del presente. Para ello, tenemos que tratar de abordar los procesos, creencias y comportamientos que se relacionan con el valor del intercambio del conocimiento y el uso eficaz de la tecnología. Con este fin, se estableció un grupo de estudio encargado de elaborar la estrategia y el plan para la gestión de la información y el conocimiento en la Organización; el presente informe contiene ese plan. Espero que todos participen en el proceso para que de este modo podamos cumplir con mayor eficacia nuestra misión. Aprovecho para agradecer a los integrantes del grupo de estudio su contribución a este importante hito en el fortalecimiento de nuestra Organización.

Mirta Roses Periago

Directora

Organización Panamericana de la Salud

Antecedentes

Durante la evaluación del presupuesto por programas para el período 2003-2004 y la revisión del presupuesto por programas para el período 2004-2005, realizadas por la Organización Panamericana de la Salud en diciembre de 2003, la Directora presentó varias normas y procedimientos, y determinó la manera en que debe funcionar la Oficina Sanitaria Panamericana a fin de poner en práctica la estrategia de gestión¹.

Entre las estrategias y los métodos que surgieron de esta revisión, la Gestión Ejecutiva implantó el uso de grupos de estudio —definidos como “un grupo de personas pertenecientes a la Oficina que abordan temas operativos específicos y trabajan en pos de objetivos que se pueden alcanzar en un plazo muy corto”— a fin de reunir de manera rápida respuestas institucionales integrales para asuntos de alcance intersectorial, con el objetivo de aumentar la coordinación y la eficacia sin añadir un volumen de trabajo significativo al personal.

El Grupo de Estudio n.º 4 —**Intercambio de conocimientos e información**— tiene a su cargo “la definición de funciones clave y políticas, estrategias e intervenciones relacionadas con la información y gestión del conocimiento”, y debe presentar los resultados a la Directora en sesenta días. El objetivo fundamental de este mandato consistía en *comprender los temas y los cambios requeridos a fin de que la OPS/OMS se convierta en una organización más eficiente y eficaz basada en el conocimiento*.

Este informe resume las actividades y las recomendaciones que surgieron del trabajo llevado a cabo por el Grupo de Estudio n.º 4 en el año 2004, bajo la coordinación del Gerente del Área de Información y Gestión del Conocimiento. Este Grupo de Estudio incluyó personal de la Oficina de Información Pública, Publicaciones, SPA/CM, BIREME, el Área de Análisis de Salud y Sistemas de Información, al igual que representantes de dos áreas del Director Adjunto de la Oficina y dos representaciones de la OPS/OMS (ver la lista completa de participantes que figura en el Anexo I). Además participó en esta iniciativa personal de los Servicios de Tecnología de la Información, CEPIS y otras tres representaciones de la OPS/OMS.

¹ *Evaluación del BPB de 2003-2004 y examen del BPB de 2004-2005*. Informe resumido del examen de la gestión ejecutiva, 11 a 13 y 15 a 16 de diciembre de 2003

Dominios del grupo de estudio

- ❖ Gestión de contenidos/texto y documentos.
- ❖ Gestión de contenidos y datos numéricos.
- ❖ Apoyo tecnológico y de web.
- ❖ Relaciones institucionales y funcionales necesarias.

Objetivos del grupo de estudio:

- ❖ Formular recomendaciones con respecto a los recursos humanos y otros recursos institucionales a fin de apoyar la estrategia de intercambio de conocimientos en toda la Organización.
- ❖ Recomendar aspectos metodológicos y tecnológicos necesarios con el fin de apoyar el intercambio de conocimientos y el trabajo colaborativo dentro de la Organización y entre sus Estados Miembros y asociados.
- ❖ Formular recomendaciones con respecto al intercambio de conocimientos a través de todos los tipos de publicaciones (impresas, electrónicas, etc.).

Recomendaciones del grupo de estudio Temas y retos con respecto a:

- ❖ Dónde nos encontramos en la actualidad.
- ❖ Dónde deseamos estar.
- ❖ Cómo podemos llegar allí.

Alcance del trabajo

Se constituyeron cuatro grupos de trabajo dentro del Grupo de Estudio. Cada grupo de trabajo tenía a su cargo la responsabilidad de tratar un tema específico, pero se alentó a que todos los participantes analizaran y contribuyeran con todos los temas. Los recuadros a continuación esbozan el área de responsabilidad de cada grupo de trabajo.

Grupo de trabajo n.º 1: Gestión de contenidos / Texto y documentos

- ❖ Determinar la magnitud de los recursos institucionales y tecnológicos necesarios para brindar apoyo a la estrategia de gestión del conocimiento de la Organización.
- ❖ Determinar las oportunidades que promoverán el intercambio de conocimientos y el trabajo integrador.
- ❖ Examinar las políticas y las normas existentes para la publicación de información científica y técnica.
- ❖ Definir los mecanismos que promoverán el acceso y el intercambio de las bases de datos textuales y de documentos por parte del personal y con asociados externos, y evitar la duplicación de las mismas.
- ❖ Definir las competencias centrales necesarias en torno a la gestión del conocimiento para el personal profesional y de apoyo.

Grupo de trabajo n.º 2: Gestión de contenidos / Datos numéricos

- ❖ Determinar la magnitud de los recursos institucionales y tecnológicos necesarios para brindar apoyo a la estrategia de gestión del conocimiento de la Organización.
- ❖ Determinar las oportunidades que promoverán el intercambio de conocimientos y el trabajo integrador.
- ❖ Examinar las políticas y las normas existentes para la publicación de información científica y técnica.
- ❖ Definir los mecanismos que promoverán el acceso y el intercambio de las bases de datos numéricas por parte del personal y con asociados externos, y evitar la duplicación de las mismas.
- ❖ Definir las competencias centrales necesarias en torno a la gestión del conocimiento para el personal profesional y de apoyo.

Grupo de trabajo n.º 3: Apoyo tecnológico y de web

- ❖ Determinar las oportunidades que promoverán el intercambio de conocimientos y el trabajo integrador.
- ❖ Definir las prioridades tecnológicas para brindar apoyo a las estrategias de gestión del conocimiento y recomendar opciones para brindar apoyo a una implementación oportuna y eficaz en función de los costos.
- ❖ Definir las competencias centrales necesarias en torno a la gestión del conocimiento para el personal profesional y de apoyo.

Grupo de trabajo n.º 4: Relaciones funcionales e institucionales necesarias

- ❖ Examinar la estructura orgánica y las relaciones funcionales relacionadas con la gestión del conocimiento, formular las recomendaciones que sean necesarias, y determinar la pericia y los recursos requeridos.
- ❖ Determinar las oportunidades que promoverán el intercambio de conocimientos y el trabajo integrador.
- ❖ Especificar las necesidades de capacitación a fin de brindar apoyo a la puesta en marcha de la gestión del conocimiento en todos los niveles de la organización.
- ❖ Definir las competencias centrales necesarias en torno a la gestión del conocimiento para el personal profesional y de apoyo.

Metodología

Recursos de apoyo

Con el fin de maximizar la participación y de facilitar el registro de las observaciones y recomendaciones, se emplearon los recursos que figuran a continuación. Estos recursos brindaron apoyo a la distribución de documentos, la realización de reuniones semanales, y la recopilación y el acceso común a las observaciones realizadas por los miembros del Grupo de Estudio.

Recursos en tiempo real

Todas las reuniones usaron el servicio de conferencias telefónicas y NetMeeting (una aplicación basada en la web que permite compartir archivos y establecer comunicaciones tipo *chat*) que se pusieron a disposición de los participantes en el campo. Las conferencias telefónicas se realizaron desde la Sede. NetMeeting permitió que los participantes en el campo pudieran ver presentaciones de PowerPoint en tiempo real que se estaban llevando a cabo en la Sede.

Recursos asíncronos

SharePoint. El Grupo de Estudio aprovechó una herramienta de colaboración basada en la web (SharePoint de Microsoft) que el área de Sistemas de Tecnología de la Información se encuentra probando en la actualidad como una de las plataformas posibles que permitirán apoyar el trabajo de colaboración entre equipos. El área de Información y Gestión del Conocimiento trabajó con el área de Sistemas de Tecnología de la Información a fin de configurar las cuentas necesarias, y el servicio se alojó externamente por medio de un contrato con un proveedor de servicios de aplicación.

El área de Información y Gestión del Conocimiento realizó la gestión del sitio de SharePoint, incluida su configuración, el registro de usuarios y la gestión de permisos, el mantenimiento y el apoyo a usuarios. SharePoint integra la información en una única solución segura basada en la web mediante una conexión individual a través de un cliente del navegador que proporciona un despliegue flexible y herramientas de gestión que facilitan la colaboración entre los usuarios a través de la agrupación, la organización y la búsqueda de datos. La plataforma permitió a los participantes del Grupo de Estudio enviar y compartir documentos e informes, observaciones, enlaces con otros sitios, el calendario de reuniones, anuncios y otras fuentes de información en un único sitio accesible desde

Metodología

cualquier computadora en cualquier lugar, con el único requisito de contar con una conexión de internet.

Correo electrónico. Aunque se ofreció acceso a SharePoint a todos los participantes, algunos eligieron utilizar el sistema de correo electrónico para comunicarse con el área de Información y Gestión del Conocimiento, y para recibir archivos de documentos provisionales generados por el Grupo de Estudio.

¿Dónde se encuentra la OPS en la actualidad?

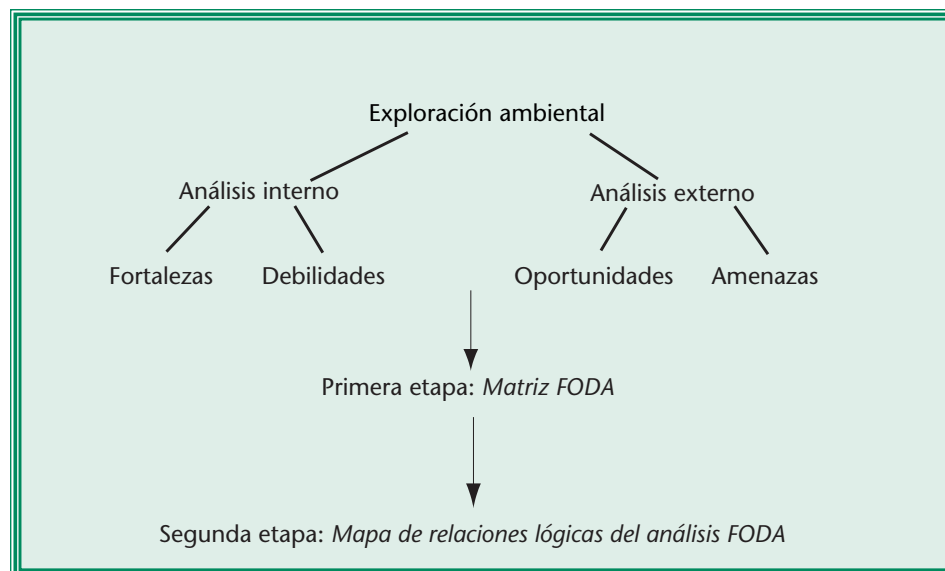
A los fines de este estudio, se consideró que la “gestión del conocimiento” es un término general que abarca un conjunto de disciplinas, métodos y herramientas anidados en una infraestructura de información que apoya la creación y el intercambio de activos intelectuales (tangibles e intangibles) para alcanzar las metas de la organización.

Análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas

Se realizó un análisis estructurado de la situación, que combinó un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) modificado y una metodología de representación de relaciones lógicas que utiliza la técnica de tormentas de ideas y un software de representación de relaciones (Mind Manager X5 Pro). El correo electrónico, las conferencias telefónicas y MS SharePoint fueron los recursos que brindaron apoyo y facilitaron la interactividad entre los participantes del Grupo de Estudio.

El análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas desempeñó un papel decisivo en la formulación y selección de estrategias con respecto a la gestión del conocimiento en la OPS, y brindó información útil a fin de unir los recursos y las capacidades de la OPS con el en-

Figura 1. Marco del análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas



¿Dónde se encuentra la OPS en la actualidad?

torno competitivo en el cual opera en la actualidad. Se realizó una exploración del entorno interno y externo como primera etapa dentro del proceso de definir las funciones clave y las políticas, las estrategias y las intervenciones relacionadas en torno a la Información y Gestión del Conocimiento en la Organización.

Los factores ambientales internos de la OPS se clasificaron como fortalezas (F) o debilidades (D), y los externos a la Organización como oportunidades (O) o amenazas (A).

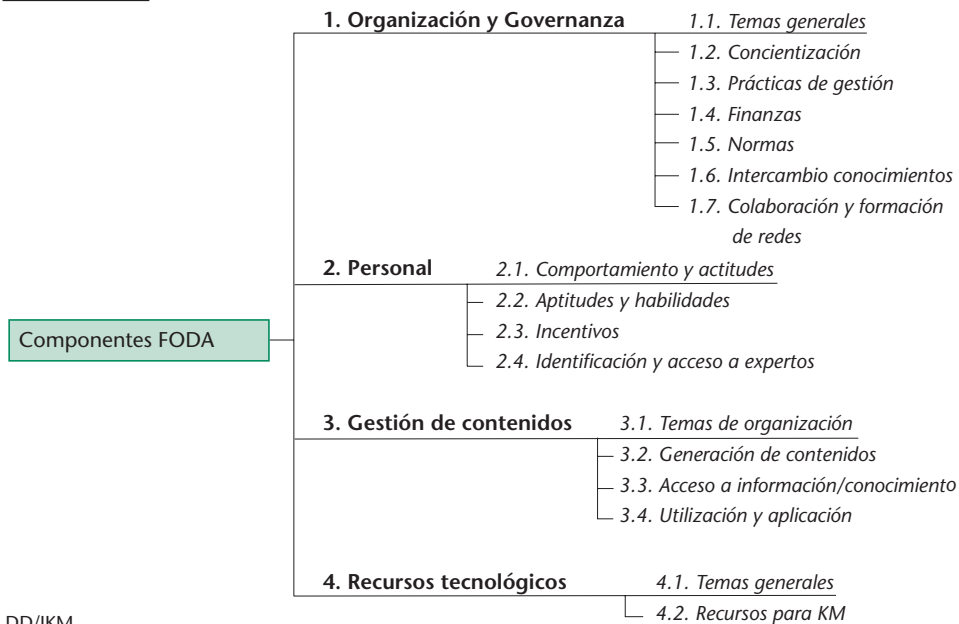
El análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas abordó los cuatro componentes que figuran a continuación (ver la Figura 2):

- ❖ organización y gobernanza,
- ❖ personal,
- ❖ gestión de contenidos y
- ❖ recursos tecnológicos.

Cada componente cuenta con varios subcomponentes. Los participantes trabajaron de manera individual, en grupos separados y de manera conjunta para identificar los factores internos y externos relacionados con la creación, la gestión y el intercambio de conocimientos en la OPS.

Figura 2: Análisis FODA, sus componentes y subcomponentes

Análisis FODA



¿Dónde se encuentra la OPS en la actualidad?

Como primera etapa, se organizaron en forma de cuadro los resultados del análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, y se colocaron las declaraciones de los participantes en las celdas de la matriz. Este material se utilizó para informar las conversaciones interactivas y se realizaron ajustes progresivos a las declaraciones. En las páginas 9 a 23 presentamos la matriz de análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Analisis FODA: Dónde se encuentra la OPS en la actualidad análisis de los ambientes externos e internos con respecto a la información y la gestión del conocimiento

COMPONENTE 1: ORGANIZACIÓN Y GOBERNANZA

Subcomponente	ENTORNO INTERNO		ENTORNO EXTERNO	
	Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Temas institucionales generales	Visión y misión alcanzadas por consenso con las autoridades nacionales.	Los procesos de planificación en la OPS y la OMS no usan los informes y los instrumentos asociados como una manera de intercambiar experiencias y generar conocimientos.	El enfoque de la OPS ante la cooperación técnica en general se percibe como un agente neutral preocupado por proporcionar soluciones que estén mejor alineadas con los intereses nacionales.	El enfoque bilateral de la planificación y la operación de programas de salud contradicen la visión de intercambio de conocimientos e información de la OPS y la OMS.
	Presencia estable del personal permanente en el país.	A pesar de los amplios procesos de información y conocimientos en muchas unidades, no hay ningún mecanismo de coordinación definido en la organización a fin de promover el trabajo integrado.	La presencia en el país de funcionarios de la OPS facilita la formación de redes, y la armonización de las fuentes de información y las estrategias a fin de asociarse mejor con e influir sobre el programa de salud local.	Cuestiones de sostenibilidad de los enfoques bilaterales en torno a la planificación y la operación de los programas de salud.
	El nuevo liderazgo señaló el deseo de impulsar la naturaleza basada en el conocimiento de la Organización y, por consiguiente, creó la oportunidad para una función más amplia de gestión del conocimiento.	Falta una definición institucional y políticas para la gestión del conocimiento que todo el personal pueda entender y utilizar como referencia.	Organismos y organizaciones externas cada vez más conscientes de la necesidad de asociarse y establecer redes para fines de salud y desarrollo.	Algunos proyectos de desarrollo por parte de organismos financieros multilaterales son muy centrados y limitan las iniciativas más amplias de intercambio de conocimientos e información.
	Sello institucional fuerte gracias a la larga trayectoria y presencia en el sector de la salud pública.	No se definieron normas y procedimientos a fin de velar por la alineación durante la introducción de nuevas tecnologías de información y Tecnología de la Comunicación con los procesos de gestión.	Percepción de que la organización es una fuente importante de conocimientos e información autorizada relacionados con la salud pública internacional.	Enfoque limitado de las ONG que compiten por los recursos que deben dirigirse a las iniciativas más sostenibles de intercambio de conocimientos e información.
	Deseo de posicionar a la OPS y a la OPS como organizaciones autorizadas y así recuperar el terreno perdido.	El plan operativo estratégico de la OPS no ha sido adoptado plenamente por los países que limitan un enfoque uniforme a la cooperación técnica.	ONG y grupos populares activos como respuesta a las necesidades nacionales.	
	Las experiencias de la organización con los procesos de cambio han tenido éxito, por ejemplo, el enfoque del marco lógico y los cambios en el proceso de planificación.	Fuera de los recursos financieros gastados frente a los presupuestados y el Informe de Avance de AMPES, no existe método alguno de medición que permita evaluar el logro del proyecto.	Otras experiencias de organismos de las Naciones Unidas como una fuente de prácticas óptimas.	
	Experiencias existentes sobre la difusión del conocimiento y el uso de las tecnologías de la información.	La gobernanza del desarrollo de la tecnología de la información es débil con duplicación de esfuerzos e inversiones.		

¿Dónde se encuentra la OPS en la actualidad?

¿Dónde se encuentra la OPS en la actualidad?

COMPONENTE 1: ORGANIZACIÓN Y GOBERNANZA (cont'd)

Subcomponente	ENTORNO INTERNO			ENTORNO EXTERNO	
	Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas	
Concientización	Percepción de que la información y el conocimiento son herramientas importantes para la cooperación técnica.	Concientización limitada sobre la amplia variedad de requisitos para la ejecución eficaz de procesos de gestión del conocimiento en toda la organización, incluidas la producción y la adquisición de conocimientos, las colaboraciones y asociaciones, y las prácticas óptimas.	Surgimiento de nuevos actores y de interés interdisciplinario en temas de salud.	Concientización limitada de las autoridades nacionales sobre la importancia de los procesos de gestión del conocimiento.	
	La mayor parte del personal reconoce que la gestión del conocimiento es importante a fin de lograr los objetivos institucionales.	Comprensión limitada de la variedad de tecnologías y proyecciones de aplicaciones de gestión del conocimiento.	Aplicación de apoyo tecnológico, lo que brinda oportunidades importantes para rediseñar los procesos comerciales.	Disciplina emergente de gestión del conocimiento con perspectivas y soluciones discordantes.	
	Consenso de que las iniciativas relacionadas con la gestión del conocimiento no deben estar impulsadas por la tecnología de la información, pero además percepción de que los recursos electrónicos, en particular aquellos que utilizan las redes públicas (web), son herramientas importantes en el apoyo de actividades de cooperación técnica y en el intercambio de información y conocimientos.	Aceptación limitada por parte del personal del trabajo en un entorno virtual.	Expansión rápida de las áreas especializadas en salud pública.		
		La mitad de personal se considera inadecuado en cuanto a las aptitudes de gestión de los conocimientos.	Organismos y asociados externos que emprenden iniciativas de intercambio de conocimientos.		
	Sin alineación de los procesos legales y la adopción de decisiones con respecto a las exigencias y los retos planteados por las publicaciones y las comunicaciones electrónicas y las cuestiones afines, en particular aquellas relacionadas con los derechos de propiedad intelectual.	La ciudadanía exige mayor acceso a conocimientos e información sanitaria para promover su autonomía.			

¿Dónde se encuentra la OPS en la actualidad?

COMPONENTE 1: ORGANIZACIÓN Y GOBERNANZA (cont'd)

Subcomponente	ENTORNO INTERNO		ENTORNO EXTERNO	
	Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Prácticas de gestión	Programación, proceso de ejecución y herramientas de información bien establecidas a fin de administrar los procesos de cooperación técnica.	Recursos institucionales no programados para brindar apoyo a la gestión del conocimiento en todos los niveles.	Muchos ejemplos y vasta experiencia con procesos de gestión de los conocimientos establecidos en organizaciones similares a la OPS.	Los organismos multilaterales, las ONG y los organismos donantes de sector social están invirtiendo firmemente en iniciativas de intercambio de conocimientos.
	Existe un modelo de gestión de recursos humanos que se encuentra en ejecución en toda la Organización.	Actividades y procesos de gestión no orientados para captar y compartir el conocimiento, lo que da lugar a la creación repetitiva y lenta de rutinas por no poder recuperar los resultados de interacciones similares anteriores.	Los organismos multilaterales, las ONG y los organismos donantes de sector social están invirtiendo firmemente en iniciativas de intercambio de conocimientos.	
	Se cuenta con recursos, aptitudes y sistemas para la recopilación, el procesamiento, el análisis y la difusión de datos.	Procesos de gestión alineados con una cultura de "silos" que no propicia el intercambio horizontal de la información y el conocimiento.		
	Compromiso con el enfoque basado en datos probatorios en la generación de la información y del conocimiento.	La comercialización de nuestros "productos" podría ser más eficaz.		
Financiero	Asignación estratégica de recursos al desarrollo de Tecnologías de la Información.	Las normas de publicación por lo general no se cumplen, lo que origina productos de información de calidad dudosa.		
		Las necesidades institucionales y tecnológicas de gestión del conocimiento no cuentan con financiación.		Inversiones importantes realizadas por organismos internacionales externos en los últimos 5 años en el área de gestión del conocimiento y alto flujo de recursos esperados para la gestión de los conocimientos en el futuro.
		Los recursos para la ejecución de la estrategia de gestión del conocimiento en todos los niveles no se encuentran claramente identificados.		

¿Dónde se encuentra la OPS en la actualidad?

COMPONENTE 1: ORGANIZACIÓN Y GOBERNANZA (cont'd)

Subcomponente	ENTORNO INTERNO		ENTORNO EXTERNO	
	Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Normas	Se están estableciendo normas para la infraestructura de Tecnología de la Información, las aplicaciones de sistemas y de web.	Mecanismos de gobernanza débiles para apoyar el cumplimiento uniforme de las definiciones ordinarias actualizadas en toda la Organización.	Clasificación de los Descriptores en Ciencias de la Salud de los términos biomédicos disponibles en inglés, español y portugués.	Adaptación de los Descriptores en Ciencias de la Salud para incluir descriptores geográficos, sociales y administrativos.
	Experiencia de las unidades (Biblioteca, Centro de Distribución de Información en Reforma de Atención de Salud) con indización de documentos, tesauros y publicaciones en la web.	Falta de criterios explícitos de calidad para el manejo de contenidos.	Normas para la interoperabilidad de las fuentes de información internas y externas (por ejemplo, de país).	Existen datos probatorios fehacientes de un alto índice de captación de las herramientas y las tecnologías relacionadas con la gestión del conocimiento por parte de la industria y las organizaciones de servicio. Normas integrales rigen esas tecnologías, su aplicación, los metamodelos subyacentes y los modelos de seguridad, y se necesitan funciones y responsabilidades rectoras basadas en políticas y responsabilidades a fin de prevenir una situación sin control y potencialmente caótica.
		Falta de normas de datos y plataformas definidas para la interoperabilidad e integración de aplicaciones.		
		Desarrollo independiente de sitios electrónicos y de aplicaciones por parte de las unidades que no cumplen con las normas y las políticas existentes.		
		La OPS carece de un metamodelo institucional minucioso que le permita describir sus productos, junto con una base de políticas que le permitan apoyarlo y mantenerlo.		
		Las reglas de propiedad intelectual necesarias para hacer frente al nuevo ambiente tecnológico resultan inadecuadas.		

¿Dónde se encuentra la OPS en la actualidad?

COMPONENTE 1: ORGANIZACIÓN Y GOBERNANZA (cont'd)

Subcomponente	ENTORNO INTERNO		ENTORNO EXTERNO	
	Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Intercambio de conocimientos	Experiencia en unas pocas unidades técnicas en torno a la distribución de contenidos, referencias y noticias específicas por medio de servidores de lista.	Retos planteados por las necesidades específicas de información y conocimiento de distintos públicos que el modelo de difusión de contenidos actual no afronta.	Redes de expertos y mayor conectividad entre los profesionales nacionales.	Crecimiento exponencial y especialización o verticalización del conocimiento acerca de temas de salud.
	Iniciativas exitosas de intercambio de información técnica, y estrategia y operaciones de comunicación pública establecidas.	Mecanismos limitados para intercambiar experiencias de conocimiento de país y los recursos de conocimiento existentes no están organizados para la acción.	Convenios existentes con organismos multilaterales y de otro tipo brindan la oportunidad de compartir el conocimiento y la pericia.	Falta de consideración de las realidades de cada país y las líneas divisorias digitales existentes.
	Todas las publicaciones de PUBLICACIONES se encuentran disponibles en medios electrónicos y no electrónico.	Publicaciones no disponibles en formato electrónico y el pago representa un factor limitante del acceso a las publicaciones técnicas de la OPS.	Nuevas tecnologías y medios de información y comunicación que facilitan el intercambio de conocimientos.	Las fuentes externas pueden no tener enfoques basados en datos probatorios para abordar la gestión de contenidos.
	El Sistema de Planificación y Evaluación del Desempeño ofrece la oportunidad de incluir objetivos relacionados con la gestión del conocimiento para cada funcionario, como la participación y la realización de actividades de educación continua, y la redacción de artículos para compartir la información, por lo tanto, fomentando el aprendizaje y la participación.	Intercambio limitado con públicos externos, la mayor parte del intercambio se limita a colegas de la OPS y la OMS, y profesionales e investigadores sanitarios.		
Modelo de Biblioteca Virtual en Salud que surge como un mecanismo importante para brindar acceso e intercambiar información y conocimientos.	Página de la OPS en la web (sitio de acceso público) no alineada con la diversidad de públicos.			
	Recursos institucionales y tecnológicos inadecuados, ineficientes o subutilizados para la formación de redes y el intercambio de conocimientos.			

¿Dónde se encuentra la OPS en la actualidad?

COMPONENTE 1: ORGANIZACIÓN Y GOBERNANZA (cont'd)

Subcomponente	ENTORNO INTERNO		ENTORNO EXTERNO	
	Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
		Falta de recursos y arquitectura de información para dirigirse mejor a distintos públicos.		
		Herramientas de análisis de redes sociales que no se usan para determinar el nivel de intercambio de conocimientos del personal.		
		Liderazgo inadecuado para el intercambio de conocimientos.		
		Falta de incentivos para intercambiar conocimientos con colegas.		
		Pérdida del conocimiento tácito del personal que se jubila.		
		Los empleados a menudo repiten las mismas equivocaciones y vuelven a aprender las enseñanzas extraídas en otro sector de la organización.		
		La información y el conocimiento de los informes de viajes del personal y del final de las asignaciones de los consultores no se capturan ni se mantienen en una base de datos para el acceso común y la acción.		
		El conocimiento tácito del personal no se capta ni se comparte de manera sistemática a través de los límites de la estructura orgánica.		

¿Dónde se encuentra la OPS en la actualidad?

COMPONENTE 1: ORGANIZACIÓN Y GOBERNANZA (cont'd)

Subcomponente	ENTORNO INTERNO		ENTORNO EXTERNO	
	Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Colaboración y formación de redes	La presencia de personal en los países facilita la formación de redes sociales con autoridades nacionales, lo que crea un entorno que facilita el acceso.	Personal no adepto al uso de herramientas de trabajo en un ambiente virtual que permitan apoyar la colaboración y formación de redes.	Muchos organismos externos están formando redes para compartir la información y el conocimiento, en las cuales la OPS podría asociarse.	Muchos organismos externos están formando redes para compartir la información y el conocimiento, en las cuales la OPS podría quedar excluida.
	La cultura de colaboración y formación de redes existe en algunos niveles de la Organización.	Formación de redes limitada del personal con expertos externos y centros de excelencia.	El establecimiento de Comunidades Profesionales creará oportunidades para fomentar nuevas relaciones y fortalecer los vínculos con profesionales y autoridades nacionales.	Otros organismos internacionales de cooperación técnica han adoptado las conferencias telefónicas, web casting en tiempo real y otras soluciones de colaboración.
	Los servicios de conferencia telefónica síncrona instalados en la Sede han mostrado resultados positivos, al igual que viabilidad técnica y económica.	El personal no comprende bien el concepto de las Comunidades Profesionales representa una oportunidad de mejorar la comunicación y el aprendizaje técnico.	Acceso a más recursos y pericia para apoyar la cooperación técnica.	
	Experiencias exitosas de trabajo a través de los límites de las unidades que la organización puede aprovechar.	El valor percibido del conocimiento se basa en la persona en lugar de en la colaboración en equipos.	Oportunidad de compartir las prácticas óptimas y las enseñanzas extraídas.	
	Nuevas iniciativas en relación con la colaboración (por ejemplo, BIREME / Representación en Colombia en el despliegue de una comunidad virtual dentro la Biblioteca Virtual en Salud).	Faltan espacios de colaboración electrónicos en tiempo real y los recursos de telecomunicaciones son limitados, en particular el ancho de banda a escala de país.		
		Ninguna política institucional con respecto a la Biblioteca Virtual en Salud, lo que contribuye a que haya distintos niveles de desarrollo de esta biblioteca a escala de país, lo que ocasiona desigualdades dentro de la región.		

¿Dónde se encuentra la OPS en la actualidad?

COMPONENTE 2: PERSONAL

Subcomponente	AMBIENTE INTERNO			AMBIENTE EXTERNO	
	Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas	
Comportamiento y actitudes	Compromiso del personal para trabajar en pos del mejoramiento de las condiciones sanitarias de los pueblos de la región.	Criterio individualista y académico del trabajo técnico con la creencia de que el conocimiento que uno posee es fundamental para el éxito personal; paradigma "el conocimiento es poder".	La presencia en el país y la alineación con la visión y las metas del sector de salud pública facilitan el acceso y la aceptación.	Algunos profesionales externos no aprecian la pericia y las aptitudes del personal de la OPS.	
	Interés del personal por aprender de las experiencias y de otros enfoques.	Las relaciones y los contactos son personalizados.			
Calificaciones y aptitudes	En general, el personal ha sido siempre receptivo a nuevos enfoques que permitan mejorar las actividades técnicas y la cooperación técnica con países.	Las descripciones de puestos no reflejan el comportamiento y actitudes necesarias del personal.			
	Reconocimiento de colegas sanitarios nacionales.	Uso limitado de la Intranet para el intercambio de información y la cooperación técnica.			
	La naturaleza multinacional del personal apoya la percepción de un organismo independiente.				
	Competencias de gestión del conocimiento reconocidas como un requisito central.	Prácticas de gestión de recursos humanos e incentivos profesionales no alineados a la necesidad de una organización de basada en el conocimiento.	Experiencias con gestión del conocimiento en organizaciones similares a la OPS.	El éxito depende en gran medida de la capacidad de fusionar las competencias tradicionales, como la investigación y la comunicación, con aptitudes y competencias de gestión del conocimiento "nuevas", incluida la búsqueda de información, el análisis de información, la aplicación de prácticas óptimas, y la documentación de experiencias con el objetivo de registrar oportunidades, retos, éxitos y fracasos.	

¿Dónde se encuentra la OPS en la actualidad?

COMPONENTE 2: PERSONAL (cont'd)

Subcomponente	AMBIENTE INTERNO		AMBIENTE EXTERNO	
	Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
	Existen conjuntos de habilidades de gestión de proyectos, análisis y tecnología de la información sólidos dentro de la OPS. Recursos existentes en la validación, publicación y comunicación de información y conocimientos en PUB, BIREME, CEPIS, PIN, AIS, etc. Se reconoce la investigación como fundamental para la generación de nuevos conocimientos. Las áreas de sistemas de tecnología de la información, y de información y gestión del conocimiento están adquiriendo experiencia valiosa por la exposición a las tecnologías relacionadas con gestión del conocimiento, como las iniciativas de SharePoint.	Perfeccionamiento inadecuado de las calificaciones y aptitudes del personal permanente debido a las oportunidades limitadas de educación continua. El personal no tiene una comprensión común de la gestión del conocimiento. El modelo de evaluación del personal inhibe la exposición abierta de los fracasos y las lecciones aprendidas a partir de ellos. Ningún mecanismo para captar el conocimiento tácito que posee el personal que deja la organización.	Oportunidades de adiestramiento.	
	Alto nivel de pericia entre el personal técnico de la Organización.	La Unidad de Desarrollo del Personal no cuenta con recursos actualmente para apoyar los requisitos amplios de educación y adiestramiento necesarios en torno al despliegue de la gestión del conocimiento en toda la Organización.		
		Algunas funciones importantes en la OPS y la OMS se cubren con personal contractual a corto plazo. Esta situación probablemente continuará y se ampliará, y representa un riesgo institucional clásico debido a la incapacidad de capturar los conocimientos tácitos.		

¿Dónde se encuentra la OPS en la actualidad?

COMPONENTE 3: GESTIÓN DE CONTENIDOS

Subcomponente	AMBIENTE INTERNO		AMBIENTE EXTERNO	
	Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Temas institucionales	La OPS tiene la misión de ser una fuente autorizada de información y conocimientos.	No existen pautas para los procesos relacionados con la gestión de contenidos en toda la Organización con énfasis en las actividades revisadas por pares para abordar el cambio de la publicación tradicional a la publicación electrónica.	Demanda de datos, información o conocimientos sanitarios pertinentes para el contexto del país.	Los organismos externos han mostrado una alta capacidad institucional para recopilar, validar, interpretar, compartir y aplicar la información y el conocimiento en el contexto apropiado (por ejemplo, Development Gateway del Banco Mundial).
	Experiencia histórica de la Organización como proveedora de información y conocimientos.	Retos planteados por las necesidades específicas de información y conocimiento de diferentes públicos que el modelo actual de difusión de contenidos en la intranet y el sitio web de la OPS no satisface.	Temas sanitarios cada vez más conectados con las preocupaciones socioeconómicas y la vida diaria de las personas.	Han surgido nuevos actores, intereses y públicos en cuestiones de salud que compiten en áreas donde la OPS solía ser el principal proveedor de conocimientos.
	Orientación hacia la necesidad de integrar la información y el conocimiento del país.	Ningún mecanismo para identificar y registrar la información discordante.	La Biblioteca Virtual en Salud surge como un mecanismo importante para brindar acceso e intercambio de información y conocimientos.	Los organismos externos establecen fuentes de información y conocimientos del sector de la salud que están orientadas a los proyectos y, por lo tanto, reducen la eficacia de las iniciativas sostenibles.
	Existen "productos" de conocimiento que se pueden comercializar.	Registro de documentos y procedimientos de gestión inadecuados.	La coordinación y el intercambio con la sede de la OMS y otras oficinas regionales que se enfrentan con la misma situación y los mismos retos brinda oportunidades para intercambiar experiencias y el potencial para la colaboración, economías de escala, etc.	
	Experiencia de BIREME y otras unidades de la OPS con la Biblioteca Virtual en Salud y con proyectos especializados de la biblioteca virtual.	Falta de taxonomía integral para categorizar los contenidos a través del espectro de distintos documentos: de formal a informal.	Organismos externos con un alto nivel de dependencia de las fuentes de conocimiento autorizadas.	

COMPONENTE 3: GESTIÓN DE CONTENIDOS (cont'd)

Subcomponente	AMBIENTE INTERNO		AMBIENTE EXTERNO	
	Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Generación de contenidos		Iniciativas institucionales que están duplicadas y no son congruentes, por lo que colocan una carga en los países y las Oficinas de País.	Experiencias de otros organismos de las Naciones Unidas en el desarrollo y despliegue de soluciones de gestión de contenidos.	
		No hay ningún requisito definido en todos los niveles para la planificación de comunicaciones.		
		Cuellos de botella que retrasan el proceso de publicación electrónica.		
	Experiencia de las unidades, aun- que limitada, con la descentraliza- ción de la producción, la validación y la carga de documentos.	Normas poco claras con respecto a temas de validación, realización de en- cuestas, procesos de revisión por pares, incompatibilidad de las definicio- nes de datos de sistemas.	Disponibilidad de herramientas tecnoló- gicas para la investigación y el acceso a depósitos externos de datos basados en la web.	La competencia es capaz de gé- nerar contenidos pertinentes ex- tensos y voluminosos en sitios de acceso público bien promovidos.
	Deseo de las unidades técnicas de asumir la responsabilidad del con- trol de calidad de los documentos.	Falta de un mecanismo eficaz para cap- tar la rica experiencia del personal.	Cantidad limitada de bases de datos sobre salud internacional disponible en la web.	Existencia de un número impor- tante de fuentes en internet de in- formación sanitaria sin validar.
	Experiencia de las unidades en la creación y la aplicación de encues- tas y bases de datos especializa- das (por ejemplo, Salud de los Adolescentes, Datos Básicos, Ter- cera Edad).	No existe un punto focal para la gestión de contenidos o está delegado al perso- nal auxiliar.	Formación de alianzas con organismos externos y uso de los Centros Colabora- dores para generar contenidos.	
	Experiencia en la promoción y el apoyo de la investigación y la pro- ducción de conocimientos.	84 zonas temáticas de preocupación identificadas abordadas por el personal profesional.		
		Capacidad de investigación limitada a nivel de país.		

¿Dónde se encuentra la OPS en la actualidad?

COMPONENTE 3: GESTIÓN DE CONTENIDOS (cont'd)

Subcomponente	AMBIENTE INTERNO		AMBIENTE EXTERNO	
	Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
		Uso limitado de los recursos de los Centros Colaboradores para generar contenidos.		
		Capacidad débil para generar y validar información sanitaria a nivel de país.		
		Ningún mecanismo para aprehender el conocimiento tácito del personal.		
		Información vista como "propiedad" de la unidad técnica.		
		Redundancia y falta de sincronización de los datos.		
		Ningún conjunto acordado de metodologías para la realización de análisis de situación o, cuando existen conjuntos acordados, no se los adopta de manera uniforme o no se los utiliza según las prácticas óptimas.		

COMPONENTE 3: GESTIÓN DE CONTENIDOS (cont'd)

Subcomponente	AMBIENTE INTERNO		AMBIENTE EXTERNO	
	Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Acceso a la información y el conocimiento	Transparencia y acceso fácil a los planes de trabajo de todas las unidades (AmpesOmis).	Alto grado de compartimentación en temas comunes en las fuentes internas y externas.	Campo virtual público como una opción de educación a distancia.	Los organismos externos se dirigen a los países y los ayudan en el fomento de las telecomunicaciones con el sector social y de estrategias de sistemas de información.
	La infraestructura de telecomunicaciones entre la sede de la OPS y todas las Oficinas de País es buena y está mejorando.	Cuando se busca información técnica las fuentes son principalmente externas (82,5%) y la Intranet se usa sólo en 41,6% de los casos.	Otros organismos de las Naciones Unidas cuentan con iniciativas en los países dirigidas al mejoramiento del acceso a la información y el conocimiento.	Excepto por el área de vigilancia y de presentación de informes sobre indicadores de salud, no hay una estrategia definida en la mayor parte de los países con respecto al desarrollo de la infraestructura de sistemas de telecomunicaciones y de información en la salud.
	Algunas unidades tienen vasta experiencia en el mantenimiento de bases de datos en la web.	La infraestructura de telecomunicaciones dentro de los países y entre ellos no es uniforme a través del espectro de capacidad y recursos, en particular con relación a las poblaciones desfavorecidas.	Formación de alianzas con instituciones académicas para la educación a distancia en las áreas prioritarias de cooperación técnica.	
	Experiencia con la Biblioteca Virtual en Salud de BIREME, y CEPIS está obteniendo acceso al conocimiento.	Muchos conocimientos e información técnica residen en el disco duro de las computadoras del personal.	Formación de alianzas con las ONG que trabajan en el ámbito de las poblaciones vulnerables.	
	Biblioteca Virtual en Salud con información organizada y validada.	No existe ningún depósito compartido para el conocimiento técnico (informes de viajes, informes de consultores al final de las asignaciones, documentos de proyectos, evaluaciones y otro tipo de documentación técnica).	Uso de medios no electrónicos como manera de abordar los temas relacionados con la línea divisoria digital.	

¿Dónde se encuentra la OPS en la actualidad?

COMPONENTE 3: GESTIÓN DE CONTENIDOS (cont'd)

Subcomponente	AMBIENTE INTERNO		AMBIENTE EXTERNO	
	Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Utilización y aplicación		Ningún enfoque estratégico para ocurrirse de la línea divisoria digital y de contenidos de los distintos públicos externos.		
		Albergue externo de aplicaciones y bases de datos secundarias a raíz de la falta de respuesta y gobernanza de los proveedores internos.		
		54% del personal encuentra limitaciones en la búsqueda y la recuperación de contenidos pertinentes para su trabajo.		
	Conocimientos uniformes de los públicos meta.	Algunas unidades técnicas no tienen ningún plan de comunicación dirigido a públicos específicos y la estrategia de comunicación no siempre está integrada en los programas de cooperación técnica.	Mayor demanda de contenidos de salud autorizados por parte de la población, las agencias de prensa y los asociados externos.	Integración de los organismos externos de contenidos de salud ("empalmes de conocimiento"), por ejemplo, Development Gateway del Banco Mundial.
	Buenas experiencias en la aplicación de la información y el conocimiento de algunos programas (Vacunación, SIDA, Tuberculosis).	A pesar del conocimiento de los públicos meta, falta un plan para alcanzar y comunicarse con estos públicos.	Campo Virtual de Salud Pública como una opción de educación a distancia.	
	Muchas unidades con personal capacitado en la transferencia del material al sitio de Intranet.	La información, los conocimientos y la pericia no están organizados para la acción y el intercambio en asuntos de alcance intersectorial (por ejemplo, Salud Maternoinfantil, Promoción de Salud).	Establecimiento de una iniciativa firme sobre publicaciones electrónicas que aprovecha la infraestructura de BIREME y el portal web de la OPS planificado.	
	Mecanismos ya implantados (Centros de Documentación, la Biblioteca Virtual en Salud de BIREME) con capilaridad para facilitar la distribución.	No hay una unión de los activos de información y de conocimiento con los recursos y la red de expertos.	Centro de Noticias de la OPS activo y bien establecido.	

¿Dónde se encuentra la OPS en la actualidad?

COMPONENTE 3: GESTIÓN DE CONTENIDOS (cont'd)

Subcomponente	AMBIENTE INTERNO		AMBIENTE EXTERNO	
	Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
		Falta de las aptitudes necesarias para envasar el contenido para distintos públicos.	Posibilidad de asociarse con ONG y otras organizaciones con respecto a los contenidos de áreas especializadas.	
		Sin integración de los recursos técnicos alrededor de áreas temáticas ("empalmes de conocimiento").		
		Las bases de datos administrativas no están adecuadamente integradas con los recursos de conocimiento (texto completo de proyectos, bases de datos de la biblioteca, la Biblioteca Virtual en Salud, etc.).		
		Reutilización limitada de contenidos, falta de memoria histórica o de mecanismos para intercambiar experiencias a través de la Organización.		
		Uso limitado de las publicaciones electrónicas y conflictos con las rutinas tradicionales de publicación, la comercialización de los libros y temas de derechos de autor.		
		Páginas de la OPS en la web no alineadas con la diversidad de públicos ni organizadas adecuadamente para cumplir con la función de distribución del conocimiento.		
		Oportunidades de ascenso limitadas para el personal capacitado en publicación en la web.		
		Ninguna manera establecida de intercambiar los contenidos de los sitios web de las representaciones de la OPS/OMS.		
		Los recursos y las aptitudes para la publicación electrónica se concentran principalmente en la Sede y en las oficinas importantes de la OPS/OMS.		

¿Dónde se encuentra la OPS en la actualidad?

COMPONENTE 4: RECURSOS TECNOLÓGICOS

Subcomponente	AMBIENTE INTERNO		AMBIENTE EXTERNO	
	Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Consideraciones generales	<p>La plataforma tecnológica brinda acceso a los servicios basados en la web para todo personal y 54,7% del personal se conecta a internet diariamente, 28,5% más de una vez por semana.</p> <p>El área de sistemas de tecnología de la información está construyendo un diccionario de datos para un número limitado de aplicaciones y consolidando el modelo de datos de la OPS, integrando los sistemas, reduciendo las rutinas de mantenimiento de datos repetidas, fortaleciendo la integridad referencial y los recursos de bases de datos.</p> <p>Normas institucionales de la OPS bien definidas en relación con las herramientas de software, las computadoras de escritorio, las herramientas de desarrollo, los Sistemas Operativos y las plataformas de <i>back-end</i> (hardware y software básicos), RDBMS (sistemas de gestión de bases de datos relacionales), utilitarios y manejo de configuraciones.</p>	<p>Limitaciones de los recursos tecnológicos: banda ancha (sólo 33% del personal tiene acceso a una conexión de alta velocidad), servidores, capacidad de almacenamiento, aplicaciones colaborativas.</p> <p>Arquitectura de información incompleta y definiciones de diccionarios de datos incompletas para brindar apoyo a las aplicaciones técnicas.</p> <p>Redundancia, falta de sincronización y de interoperabilidad de los sistemas de información y acceso limitado a las bases de datos.</p>	<p>Nuevas tecnologías y aplicaciones asequibles para brindar apoyo a los procesos de gestión del conocimiento.</p> <p>Los países han aumentado el acceso a las redes públicas y han expandido el acceso a la internet para el público en general.</p>	<p>Organismos multilaterales y otros competidores cuentan con departamentos de ITC bien desarrollados y financiados.</p> <p>Sigue habiendo desviaciones de las normas de tecnología de la información existentes.</p>
		<p>Los recursos tecnológicos existentes son insuficientes o están subutilizados para la formación de redes y el intercambio de conocimientos.</p>		

¿Dónde se encuentra la OPS en la actualidad?

COMPONENTE 4: RECURSOS TECNOLÓGICOS (cont'd)

Subcomponente	AMBIENTE INTERNO		AMBIENTE EXTERNO	
	Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
		A pesar del uso generalizado de la tecnología de la información, no hubo un examen de los procesos institucionales y, por lo tanto, no hemos aprovechado la ventaja total de la tecnología para simplificar y mejorar los procesos institucionales y el intercambio de conocimientos.		
		Los recursos instalados basados en web que ya se encuentran disponibles en toda la Organización podrían apoyar de manera más eficaz el reto de intercambiar la información y el conocimiento.		
		Sigue habiendo una repetición de esfuerzos e inversión en relación con la tecnología de la información.		
		Sigue habiendo desviaciones de las normas existentes relacionadas con la tecnología de la información.		
		El personal de tecnología de la información está principalmente orientado a apoyar las funciones administrativas de la Organización en lugar de tener un equilibrio entre las funciones administrativas y las técnicas.		
		Restricciones para contratar personal o contratistas calificados.		
		Ninguna función definida para el área de información y para las aplicaciones de tecnologías de comunicación en la cooperación técnica.		

COMPONENTE 4: RECURSOS TECNOLÓGICOS (cont'd)

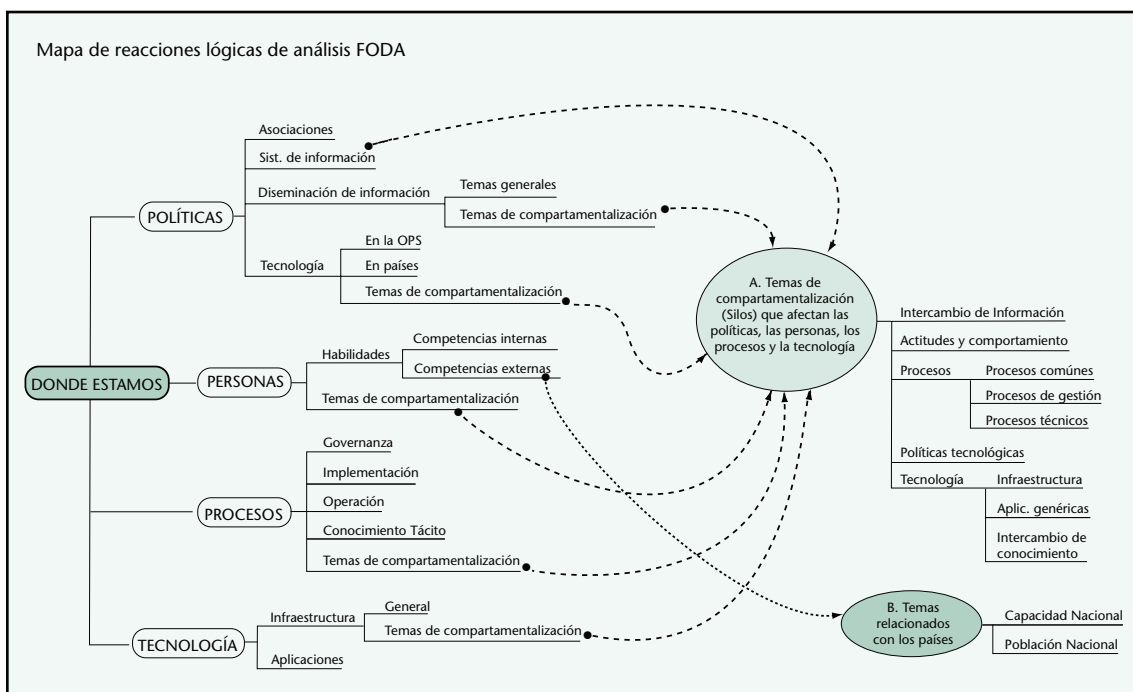
Subcomponente	AMBIENTE INTERNO		AMBIENTE EXTERNO	
	Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Recursos para la gestión del conocimiento	En los 8 últimos años han mejorado de manera gradual las normas tecnológicas y las opciones técnicas para la comunicación y el trabajo colaborativo.	Falta una solución integral de manejo de documentos que pueda aplicarse en todas las áreas y tipos de documentos.	Aprovechar la experiencia de otras organizaciones, por ejemplo el departamento de defensa de los Estados Unidos, al poner en práctica soluciones de gestión del conocimiento.	Algunos productos existen cerca o en la vanguardia de la tecnología, por lo que se deben aplicar métodos de evaluación de riesgo antes de su adopción.
	Las plataformas y la tecnología de base existentes pueden actuar como trampolín para muchas de las soluciones contempladas para brindar apoyo a la gestión del conocimiento.	Ningún punto focal institucional para que la tecnología apoye la gestión del conocimiento.		
	La OPS invierte lentamente en tecnologías y plataformas "habilitantes".	Uso limitado de la Intranet para apoyar la cooperación técnica.		
		Experiencia limitada del personal para trabajar en un ambiente virtual.		
		Nivel desigual de aptitudes de web entre el personal.		
		Las restricciones financieras limitan la selección de opciones de tecnología para la gestión de contenidos y el trabajo colaborativo.		
		Subutilización del personal con aptitudes importantes de web.		

¿Dónde se encuentra la OPS en la actualidad?

Relaciones Lógicas del análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas

En una segunda etapa del análisis, las declaraciones realizadas por los participantes se agruparon en un mapa de relaciones lógicas. Las declaraciones se agrupaban de acuerdo con su relación con cuatro categorías de temas: **políticas, personas, procesos y tecnología** (ver la Figura 3 y la matriz del mapa de relaciones lógicas que comienza en la página 25). Durante el análisis, surgieron muchos *asuntos de alcance intersectorial*, principalmente en relación con la *compartimentación (“silos”)* de las actividades, los programas y las estrategias en la Organización (ver el Recuadro 1 y el Recuadro 2).

Figura 3: Mapa de las relaciones lógicas del análisis FODA



Análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas: mapa de relaciones lógicas

Políticas

Asociaciones

- ❖ Expansión rápida de las áreas especializadas en salud pública.
- ❖ Surgimiento de nuevos actores y de interés interdisciplinario en temas de salud.
- ❖ Demanda de datos, información o conocimientos sanitarios pertinentes para el contexto del país.
- ❖ Los organismos multilaterales, las ONG y los organismos donantes del sector social están invirtiendo firmemente en iniciativas de intercambio de conocimientos.
- ❖ Otros organismos de las Naciones Unidas cuentan con iniciativas en los países dirigidas al mejoramiento del acceso a la información y el conocimiento.
- ❖ Los organismos y las organizaciones externas son cada vez más conscientes de la necesidad de asociarse y formar redes para fines de salud y desarrollo.
- ❖ Muchos organismos externos están formando redes para compartir la información y el conocimiento, con las cuales la OPS podría asociarse.
- ❖ Otras experiencias de organismos de las Naciones Unidas pueden servir como fuente de prácticas óptimas.
- ❖ Los convenios existentes con organismos multilaterales y de otro tipo brindan la oportunidad de intercambiar el conocimiento y la pericia.
- ❖ Posibilidad de asociarse con ONG y otras organizaciones con respecto a los contenidos en áreas especializadas.
- ❖ Formación de alianzas con las ONG que trabajan en el ámbito de las poblaciones vulnerables.
- ❖ Formación de alianzas con instituciones académicas para la educación a distancia en las áreas prioritarias de cooperación técnica.
- ❖ Experiencias de otros organismos de las Naciones Unidas en el desarrollo y despliegue de soluciones de gestión de contenidos.
- ❖ Aprovechar la experiencia de otras organizaciones (por ejemplo, el Departamento de Defensa de los Estados Unidos) al implementar soluciones de gestión del conocimiento.

Sistemas de información

- ❖ La gobernanza del desarrollo de la tecnología de la información es débil, con duplicación de esfuerzos e inversiones.
- ❖ Enlaces al Recuadro 1: Cuestiones de compartimentación (“silos”) que afectan a las políticas, las personas, los procesos y la tecnología.

Difusión de información

Temas generales

- ❖ Falta de una definición y de políticas institucionales para la gestión del conocimiento a las cuales todo el personal se pueda remitir y pueda comprender.
- ❖ Ninguna política institucional con respecto a la Biblioteca Virtual en Salud, lo que contribuye a que los diferentes niveles de desarrollo de la Biblioteca Virtual en Salud a nivel de país den como resultado desigualdades dentro de la región.
- ❖ Los retos planteados por las necesidades de información y conocimiento específicas de los distintos públicos que el modelo actual de difusión de contenidos no satisface.
- ❖ Percepción de que la organización es una fuente importante de información y conocimientos autorizados en relación con la salud pública internacional.
- ❖ En general, se percibe al enfoque de la OPS con respecto a la cooperación técnica como un agente neutral que se preocupa por brindar las soluciones mejor alineadas con los intereses nacionales.
- ❖ Establecimiento de una iniciativa firme sobre publicaciones electrónicas que aprovecha la infraestructura de BIREME y el portal web de la OPS planificado.
- ❖ No todas las publicaciones de la OPS se encuentran disponibles en formato electrónico y el pago es un factor que limita el acceso a las publicaciones técnicas de la OPS.
- ❖ Uso limitado de las publicaciones electrónicas y conflictos con las rutinas tradicionales de publicación, comercialización de libros y temas de derechos de autor.
- ❖ Cuellos de botella que retrasan el proceso de publicación electrónica.

Temas de “compartimentación”

- ❖ Enlaces al Recuadro 1: Cuestiones de compartimentación (“silos”) que afectan a las políticas, las personas, los procesos y la tecnología.

Tecnología

Dentro de la OPS

- ❖ El personal de tecnología de la información está principalmente orientado a apoyar las funciones administrativas de la Organización en lugar de tener un equilibrio entre las funciones administrativas y las técnicas.
- ❖ Los recursos tecnológicos existentes son insuficientes o están subutilizados para la formación de redes y el intercambio de conocimientos.
- ❖ Ningún punto focal institucional para que la tecnología apoye la gestión del conocimiento.

En los países

- ❖ Ninguna función definida para la aplicación de tecnologías de comunicación e información en la cooperación técnica.

Temas de “compartimentación”

- ❖ Enlaces al Recuadro 1: Cuestiones de compartimentación (“silos”) que afectan a las políticas, las personas, los procesos y la tecnología.

Personas

Aptitudes

Competencias internas

- ❖ El personal no tiene una comprensión común de la gestión del conocimiento.
- ❖ Comprensión limitada de la selección de tecnologías y mapeo de aplicaciones de gestión del conocimiento.
- ❖ Las descripciones de puestos no reflejan el comportamiento y actitudes requeridas del personal.
- ❖ Desarrollo inadecuado de calificaciones y aptitudes del personal permanente debido a las oportunidades limitadas para la educación continua.
- ❖ Experiencia limitada del personal para trabajar en un ambiente virtual.
- ❖ Nivel desigual de aptitudes de web entre el personal.
- ❖ Subutilización del personal con aptitudes importantes de web.
- ❖ Oportunidades de ascenso limitadas para el personal capacitado en publicación en la web.
- ❖ Falta de las aptitudes necesarias para envasar contenidos para distintos públicos.
- ❖ Los recursos y las aptitudes para la publicación electrónica están principalmente concentrados en la Sede y en las oficinas grandes de la OPS/OMS.

¿Dónde se encuentra la OPS en la actualidad?

- ❖ No hay un punto focal para la gestión de contenidos o está delegado al personal auxiliar.
- ❖ La Unidad de Desarrollo del personal actualmente no cuenta con recursos para apoyar los requisitos amplios de educación y capacitación necesarios para el despliegue de la gestión del conocimiento en toda la Organización.

Competencias externas

- ❖ Enlaces al Recuadro 2: Temas relacionados con los países.

Temas de “compartimentación”

- ❖ Enlaces al Recuadro 1: Cuestiones de compartimentación (“silos”) que afectan a las políticas, las personas, los procesos y la tecnología.

Procesos

Gobernanza

- ❖ Los recursos de la organización no están programados para apoyar la gestión del conocimiento en todos los niveles.
- ❖ Normas y procedimientos que no fueron definidos para velar por la alineación durante la introducción de nuevas tecnologías de información y comunicación con los procesos de gestión.
- ❖ Las reglas de propiedad intelectual necesarias para hacer frente al nuevo ambiente tecnológico son inadecuadas.
- ❖ No hay una alineación de los procesos legales y la adopción de decisiones con las exigencias y los retos planteados por las publicaciones y comunicaciones electrónicas y las cuestiones afines, en particular aquellas relacionadas con los derechos de propiedad intelectual.
- ❖ Las necesidades tecnológicas e institucionales de gestión del conocimiento no cuentan con financiación.
- ❖ Los recursos para la operación de la estrategia de gestión del conocimiento en todos los niveles no están claramente determinados.
- ❖ Liderazgo inadecuado para el intercambio de conocimientos.
- ❖ A pesar del uso generalizado de la tecnología de la información, no hubo un examen de los procesos institucionales y, por lo tanto, no hemos aprovechado la ventaja total de la tecnología para simplificar y mejorar los procesos institucionales y el intercambio de conocimientos.
- ❖ El modelo de evaluación del personal inhibe la exposición abierta de los fracasos y las lecciones aprendidas de ellos.

Ejecución

- ❖ Muchos ejemplos y vasta experiencia con procesos de gestión del conocimiento desarrollados para organizaciones similares a la OPS.
- ❖ La coordinación y el intercambio con la sede de la OMS y otras oficinas regionales que se enfrentan con la misma situación y los mismos retos brinda oportunidades para intercambiar experiencias y el potencial para la colaboración, economías de escala, etc.
- ❖ Formación de alianzas con organismos externos y uso de los Centros Colaboradores para generar contenidos.
- ❖ Uso limitado de los recursos de los Centros Colaboradores para generar contenidos.
- ❖ No hay una unión de los activos de información y conocimiento con los recursos y la red de expertos.
- ❖ Fuera de los recursos financieros presupuestados y gastados, y el Informe de Avance de AMPES, no hay ningún método de medición para evaluar el logro del proyecto.
- ❖ Uso limitado de la Intranet para apoyar la cooperación técnica.

Operación

- ❖ Los procesos y actividades de gestión no están orientados a captar y compartir el conocimiento, lo que da lugar a la creación repetitiva y que requiere mucho tiempo de rutinas por no poder recuperar los resultados de interacciones similares anteriores.
- ❖ Los recursos tecnológicos e institucionales son insuficientes, ineficientes o están subutilizados para formar redes e intercambiar conocimientos.
- ❖ Los procesos de planificación en la OPS y la OMS no usan los informes e instrumentos asociados como un medio de intercambiar experiencias y generar conocimientos.
- ❖ El personal no comprende bien que el concepto de las Comunidades Profesionales es una oportunidad para mejorar la comunicación y el aprendizaje técnico.
- ❖ Procedimientos de gestión y registro de documentos inadecuados.
- ❖ Ningún mecanismo para identificar y corregir la información discordante.
- ❖ Redundancia y falta de sincronización de los datos.
- ❖ La Biblioteca Virtual en Salud surge como un mecanismo importante para brindar acceso e intercambiar información y conocimientos.

¿Dónde se encuentra la OPS en la actualidad?

- ❖ Clasificación de los Descriptores en Ciencias de la Salud de los términos biomédicos disponibles en inglés, español y portugués.
- ❖ Campo público virtual como una opción para la educación a distancia.
- ❖ El establecimiento de Comunidades Profesionales creará oportunidades para establecer nuevas relaciones y fortalecer los vínculos con profesionales y autoridades nacionales.

Conocimiento tácito

- ❖ Ningún mecanismo para la aprehensión del conocimiento tácito del personal.
- ❖ Pérdida del conocimiento tácito del personal que se jubila.
- ❖ Mucha información y conocimientos técnicos residen en el disco duro de las computadoras del personal.
- ❖ Algunas funciones importantes en la OPS y la OMS se cubren con personal contractual a corto plazo. Esta situación probablemente continuará y se ampliará, y representa un riesgo institucional clásico debido a la incapacidad de capturar los conocimientos tácitos.

Temas de “compartimentación”

- ❖ Enlaces al Recuadro 1: Cuestiones de compartimentación (“silos”) que afectan a las políticas, las personas, los procesos y la tecnología.

Tecnología

Infraestructura

Consideraciones generales

- ❖ Nuevas tecnologías y medios de información y comunicación que facilitan el intercambio de conocimientos.
- ❖ Disponibilidad de herramientas tecnológicas para la investigación y el acceso a depósitos externos de datos basados en la web.
- ❖ Disponibilidad de recursos tecnológicos para rediseñar los procesos comerciales.
- ❖ Nuevas tecnologías y aplicaciones asequibles para brindar apoyo a los procesos de gestión del conocimiento.
- ❖ Los países han aumentado el acceso a las redes públicas y han expandido el acceso a la internet para el público en general.
- ❖ Normas necesarias para la interoperabilidad de las fuentes de información internas y externas (por ejemplo, el país).

¿Dónde se encuentra la OPS en la actualidad?

- ❖ Los recursos instalados basados en la web que ya se encuentran disponibles en toda la Organización podrían apoyar de manera más eficaz el reto de compartir la información y el conocimiento.
- ❖ Limitaciones de los recursos tecnológicos: banda ancha (sólo 33% del personal tiene acceso a una conexión de alta velocidad), servidores, capacidad de almacenamiento, aplicaciones colaborativas.
- ❖ Las restricciones financieras limitan la selección de opciones de tecnología para la gestión de contenidos y el trabajo colaborativo.
- ❖ La infraestructura de telecomunicaciones dentro de los países y entre ellos no es uniforme a través del espectro de capacidades y recursos, en particular con relación a las poblaciones desfavorecidas.

Temas de “compartimentación”

- ❖ Enlaces al Recuadro 1: Cuestiones de compartimentación (“silos”) que afectan a las políticas, las personas, los procesos y la tecnología.

Aplicaciones

- ❖ Las bases de datos administrativas no están adecuadamente integradas con los recursos de conocimiento (texto completo de proyectos, bases de datos de bibliotecas, la Biblioteca Virtual en Salud, etc.).
- ❖ 54% del personal encuentra limitaciones en la búsqueda y recuperación de contenidos pertinentes para su trabajo.
- ❖ Falta una solución integral de manejo de documentos que pueda aplicarse en todas las áreas y tipos de documentos.

Recuadro 1:
Cuestiones de compartimentación (“silos”) que afectan a las políticas, las personas, los procesos y la tecnología

Intercambio de información

- ❖ Intercambio limitado con públicos externos: la mayor parte del intercambio se limita a colegas de la OPS y la OMS, y profesionales e investigadores de la salud.
- ❖ Falta de incentivos para compartir el conocimiento con colegas.
- ❖ Falta de incentivos para el trabajo colaborativo y unidades orgánicas divididas en compartimientos.
- ❖ No existen sanciones para los comportamientos hostiles a la cultura de intercambio de conocimientos.
- ❖ La OPS carece de un metamodelo institucional minucioso para describir sus productos, junto con una base de política para apoyarlo y mantenerlo.
- ❖ No existen normas para los procesos relacionados con la gestión de contenidos en toda la Organización con énfasis en las actividades revisadas por pares para abordar el cambio de la publicación tradicional a la publicación electrónica.
- ❖ Normas poco claras con respecto a temas de validación, realización de encuestas, procesos de examen por pares, incompatibilidad de las definiciones de datos de sistemas.
- ❖ El conocimiento tácito del personal no se capta ni se comparte de manera sistemática a través de los límites de la estructura institucional.
- ❖ No se comparte la información acerca del desempeño de consultores.

Actitudes y comportamiento

- ❖ El valor percibido del conocimiento se basa en el individuo en lugar de la colaboración entre equipos.
- ❖ Criterio individualista y académico del trabajo técnico con la creencia de que el conocimiento que uno posee es

Recuadro 1 (continuación)

fundamental para el éxito personal: paradigma “el conocimiento es poder”.

- ❖ Comprensión limitada sobre la amplia selección de requisitos para la ejecución eficaz de procesos de gestión del conocimiento en toda la organización, incluida la producción y adquisición de conocimientos, la construcción de colaboraciones y asociaciones, y las prácticas óptimas.
- ❖ Las relaciones y los contactos son personalizados.
- ❖ Poca formación de redes del personal con expertos externos y centros de excelencia.
- ❖ Información vista como “propiedad” de la unidad técnica.
- ❖ Uso limitado de la Intranet para el intercambio de información y la cooperación técnica.
- ❖ Personal no adepto al uso de las herramientas de trabajo en un ambiente virtual para apoyar la colaboración y formación de redes.
- ❖ Cuando se busca información técnica, las fuentes son principalmente externas (82,5%) y la Intranet se usa sólo en 41,6% de los casos.

Procesos

Procesos comunes

- ❖ Mecanismos de gobernanza débiles para apoyar el cumplimiento uniforme de las definiciones ordinarias actualizadas en toda la Organización.
- ❖ Falta de criterios explícitos sobre calidad para la gestión de contenidos.
- ❖ Prácticas de gestión de recursos humanos e incentivos profesionales no alineadas a la necesidad de una organización basada en el conocimiento.
- ❖ La información, los conocimientos y la pericia no están organizados para la acción y el intercambio en asuntos de alcance intersectorial (por ejemplo, salud materno-infantil, promoción de la salud).
- ❖ Los empleados a menudo repiten las mismas equivocaciones y vuelven a aprender las enseñanzas que ya experimentaron en otro sector de la organización.

Recuadro 1 (continuación)

- ❖ Reutilización limitada de contenidos, falta de memoria histórica o de mecanismos para intercambiar experiencias a través de la Organización.
- ❖ Falta de un mecanismo eficaz para captar la experiencia rica del personal.
- ❖ Herramientas de análisis de redes sociales que no se usan para determinar el nivel de intercambio de conocimientos del personal.
- ❖ Restricciones en la contratación de personal o contratistas calificados.

Procesos de gestión

- ❖ Procesos de gestión caracterizados por una cultura de compartimentación (“silos”) que no brinda apoyo al intercambio horizontal de la información y el conocimiento.
- ❖ Iniciativas institucionales que están duplicadas y no son congruentes, por lo que colocan una carga en los países y Oficinas de País.
- ❖ Las normas de publicación no se cumplen por lo general, lo que origina productos de información de calidad dudosa.

Procesos técnicos

- ❖ Grado alto de compartimentación en temas comunes en las fuentes internas y externas.
- ❖ A pesar de los amplios procesos de información y conocimiento en muchas unidades, no hay ningún mecanismo coordinador definido en la organización para promover el trabajo integrado.
- ❖ Sin integración de los recursos técnicos alrededor de las áreas temáticas (“empalmes de conocimiento”).
- ❖ Ningún conjunto acordado de metodologías para la realización de análisis de situación o, cuando existen conjuntos acordados, no se los adopta de manera uniforme o no se los utiliza según las prácticas óptimas.
- ❖ Mecanismos limitados para intercambiar experiencias de conocimiento del país y los recursos de conocimiento existentes no están organizados para la acción.

Recuadro 1 (continuación)

- ❖ La información y el conocimiento de los informes de viajes del personal y del final de la asignación de los consultores no se capturan ni se mantienen en una base de datos para el acceso común y la acción.
- ❖ 51,1% del personal tuvo dificultades al buscar la pericia interna y externa o informes sobre experiencias pertinentes para los requisitos de trabajo.
- ❖ La experiencia de los Estados Miembros y otras organizaciones con localizadores de pericia.
- ❖ El trabajo de los Centros Colaboradores se puede alinear con los procesos de cooperación técnica para apoyar el suministro de acceso a la pericia.

Políticas de tecnología

- ❖ Falta de datos definidos y normas de plataformas definidas para la interoperabilidad e integración de aplicaciones.
- ❖ Sigue habiendo una repetición de esfuerzos e inversión en relación con la tecnología de la información.
- ❖ Sigue habiendo desviaciones de las normas existentes relacionadas con la tecnología de la información.
- ❖ Desarrollo independiente de aplicaciones y sitios electrónicos por parte de las unidades que no cumple con las normas y las políticas existentes.

Tecnología

Infraestructura

- ❖ Arquitectura de información incompleta y definiciones de diccionarios de datos incompletas para brindar apoyo a las aplicaciones técnicas.
- ❖ Redundancia, falta de sincronización y de interoperabilidad de los sistemas de información y acceso limitado a las bases de datos.
- ❖ Albergue externo de aplicaciones y bases de datos secundarias a raíz de la falta de respuesta y gobernanza de los proveedores internos.

Recuadro 1 (continuación)

Aplicaciones genéricas

- ❖ Falta de taxonomía integral para categorizar los contenidos a través del espectro de distintos documentos, de formal a informal.
- ❖ Las bases de datos de competencias y expertos son limitadas: la única base de datos es un depósito automático de CV de personal y de consultores mantenido por Personal.

Intercambio de conocimientos

- ❖ La cantidad limitada de bases de datos sobre salud internacional disponibles en la web brinda una oportunidad para la OPS.
- ❖ Faltan espacios de colaboración electrónicos en tiempo real y los recursos de telecomunicaciones son limitados, en particular el ancho de banda a escala de país.
- ❖ Falta de recursos y arquitectura de información para dirigirse mejor a distintos públicos.
- ❖ Página de la OPS en la web (sitio de acceso público) no alineada a la diversidad de públicos.
- ❖ Ningún depósito compartido para el conocimiento técnico (informes de viajes, informes de consultores al final de las asignaciones, documentos de proyectos, evaluaciones y otro tipo de documentación técnica).
- ❖ Ninguna manera establecida de compartir los contenidos de los sitios web de las representaciones de la OPS/OMS.
- ❖ Páginas de la OPS en la web no alineadas con la diversidad de públicos ni organizadas adecuadamente para cumplir con la función de distribución del conocimiento.

Recuadro 2: Temas relacionados con los países

Capacidad nacional

- ❖ El plan operativo estratégico de la OPS no ha sido adoptado plenamente por los países que restringen un enfoque uniforme a la cooperación técnica.
- ❖ Redes de expertos y mayor conectividad entre los profesionales nacionales.
- ❖ La presencia de la OPS en el país y su alineación con la visión y metas del sector de la salud pública facilita el acceso y aceptación por parte de los ciudadanos.
- ❖ La presencia en el país de funcionarios de la OPS facilita la formación de redes y la armonización de las estrategias y las fuentes de información para asociarse e influir mejor sobre el programa de salud a escala local.
- ❖ Capacidad de investigación limitada a nivel de país.
- ❖ Capacidad débil para generar y validar información sanitaria a nivel de país.
- ❖ ONG activas y grupos populares como respuesta a las necesidades nacionales.

Población nacional

- ❖ Interesados directos externos con un alto nivel de dependencia de las fuentes de conocimiento autorizado.
- ❖ Temas de salud cada vez más conectados con las preocupaciones socioeconómicas y la vida diaria de las personas.
- ❖ Mayor demanda por parte de la población, las agencias de prensa y los asociados externos de contenidos de salud autorizados.
- ❖ Ciudadanía que exige un acceso mayor al conocimiento e información sanitaria para promover su autonomía.
- ❖ Uso de medios no electrónicos como manera de abordar los temas relacionados con la línea divisoria digital.
- ❖ Ningún enfoque estratégico para ocuparse de la línea divisoria digital y de contenidos de los distintos públicos externos.

Recuadro 2 (continuación)

- ❖ Retos planteados por las necesidades específicas de información y conocimiento de distintos públicos que el modelo de difusión de contenidos actual en la Intranet y el sitio web de la OPS no satisface.
- ❖ Algunas unidades técnicas no tienen ningún plan de comunicación dirigido a públicos específicos y la estrategia de comunicación no siempre está integrada en los programas de cooperación técnica.
- ❖ A pesar del conocimiento de los públicos meta, falta un plan para alcanzar y comunicarse con estos públicos.
- ❖ No hay ningún requisito definido a todos los niveles para la planificación de las comunicaciones.

¿Dónde debe llegar la OPS?

La visión para el intercambio de conocimientos en la OPS consiste en lograr un uso eficaz y eficiente de la información y el conocimiento para brindar apoyo a la misión de la OPS, que consiste en:

- ❖ dirigir esfuerzos colaborativos estratégicos entre los Estados Miembros y otros asociados,
- ❖ promover la equidad en la salud,
- ❖ combatir las enfermedades, y
- ❖ mejorar la calidad y alargar la vida de los pueblos de las Américas.

A fin de lograr esta visión, será necesario establecer y mantener un entorno institucional en el cual se reconozca *la información y el conocimiento como recursos tangibles y críticos para la misión en apoyo de las funciones de cooperación técnica de la OPS y el papel de la Organización como líder y socio de peso* al interconectarse y asociarse con otros interesados directos y partes interesadas.

Lograr que la OPS se encuentre donde debe estar a fin de funcionar como una organización eficaz y eficiente basada en el conocimiento incluye dar respuesta a las debilidades y las oportunidades identificadas mediante el análisis de la situación realizado por el Grupo de Estudio. Esas respuestas requerirán, por su parte, cambios de gran alcance que afectarán a todos los niveles de la Organización.

Con el fin de aproximarse a la situación futura deseada para el intercambio de conocimientos en la OPS, y que esta situación se encuentre alineada con las prioridades programáticas del Plan Estratégico para el Período 2003-2007², se deberá establecer un entorno caracterizado por los siguientes *cuatro “estados deseados”*:

² OPS (2002). Plan estratégico de la Oficina Sanitaria Panamericana para el período 2003-2007. Documento SPP 36/4 del 13 febrero de 2002.

¿Dónde debe llegar la OPS?

1. La OPS debe ser una fuente autorizada de conocimientos e información sanitaria

La Organización sirve, en colaboración con sus Estados Miembros, como una fuente primaria, secundaria y terciaria de datos, información, análisis y conocimientos fidedignos sobre la salud en las Américas. Esa colaboración comprende la determinación de las necesidades y exigencias de información sanitaria, la adquisición de información, y la promoción de la producción de información y conocimientos en respuesta a esas necesidades con una adhesión estricta a las normas científicas y técnicas. La Organización comparte la información y el conocimiento entre sus constituyentes a través de diversos sistemas y estrategias coordinadas que aprovechan las tecnologías disponibles y emergentes para asegurar un acceso económico y equitativo.

2. La OPS debe ser una organización eficaz basada en la colaboración

La Organización goza de un entorno en el cual los datos globales, la información, la experiencia, las prácticas exitosas y las publicaciones se elaboran y comparten mediante la formación de redes internas y la colaboración eficaces, de ese modo se enriquece y desarrolla al personal, y se asegura que la OPS siga desempeñando una función central como organismo de cooperación técnica en apoyo de las iniciativas de salud en las Américas.

3. La OPS debe ser una organización de aprendizaje

A fin de asegurar y mantener su posición como una fuente autorizada de conocimientos e información sanitaria, la Organización está comprometida con un proceso de aprendizaje permanente. Apoya el aprendizaje y lo considera como una actividad fundamental permanente que permite al personal cooperar eficazmente con los países en la previsión y respuesta a retos de salud. El proceso de aprendizaje se basa en el intercambio de ideas, enseñanzas extraídas y experiencias entre el personal y con sus numerosos asociados.

4. La OPS debe ser una organización que construya redes y asociaciones

La Organización reconoce que, para operar eficazmente en un entorno global cada vez más complejo, debe buscar, forjar y fortalecer alianzas, redes y asociaciones estratégicas con otras entidades: comunidad académica, centros de investigación, organizaciones no gubernamentales, organismos de cooperación bilateral y multilateral, e instituciones financieras internacionales, entre otras. Las asociaciones resultantes crean oportunidades para el progreso de los recursos humanos, para la recopilación e intercambio de conocimientos e información, y para mejorar el estado de salud de los pueblos de las Américas.

Los requisitos para alcanzar este estado donde deseamos estar como organización a fin de ser una organización eficaz y eficiente basada en el conocimiento se definieron por medio de un ejercicio de análisis de requisitos que consideró las acciones necesarias relacionadas con las políticas, las personas, los procesos y la tecnología para brindar respuestas a las debilidades, las oportunidades y las amenazas identificadas anteriormente por el proceso de análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

La función del capital social de la Organización fue un elemento central del análisis de requisitos e incluyó las conexiones activas entre personas; la comprensión y la confianza mutuas; los valores y los comportamientos compartidos que unen a los miembros de las redes humanas y las comunidades y posibilitan la cooperación; la identificación y retención o reconocimiento de las personas con conocimientos y conexiones vitales; una mayor innovación, productividad y respuesta por medio de la mejora de las brechas de la “experiencia práctica” (*know-who*); y el establecimiento de las funciones clave de conocimiento y las soluciones para la transferencia del conocimiento y los retos de integración.

La metodología empleada en el análisis de requisitos consideró el siguiente emparejamiento estratégico de los factores internos y externos identificados mediante el análisis FODA:

- ❖ Las *estrategias de fortalezas y oportunidades* buscan oportunidades acordes con las fortalezas de la Organización.
- ❖ Las *estrategias de debilidades y oportunidades* superan las debilidades a fin de buscar las oportunidades.

¿Dónde debe llegar la OPS?

- ❖ Las *estrategias de fortalezas y amenazas* identifican las maneras en que la organización puede usar sus fortalezas para reducir su vulnerabilidad ante las amenazas externas.
- ❖ Las *estrategias de debilidades y amenazas* establecen un plan defensivo para evitar que las debilidades de la organización la tornen demasiado sensible a las amenazas externas.

El material que ofrece esta sección a continuación presenta el análisis de dónde debe estar la OPS como organización con respecto al intercambio de conocimientos. En primer lugar, se presentan las recomendaciones sobre dónde debe estar la Organización de acuerdo con los cuatro “estados deseados” para cada componente (Organización y gobernanza, Personal, Gestión de contenidos, y Recursos tecnológicos) y subcomponente del análisis, y por línea de acción (Políticas, Personas, Procesos y Tecnología). En segundo lugar, figura un resumen del mismo material presentado en formato de matriz. En tercer lugar, se enumeran las recomendaciones con respecto a dónde debemos estar como organización según se aplican a los siguientes subconjuntos: estados esperados que abordan temas de compartimentación, asuntos de alcance intersectorial y temas que requieren un estudio adicional. Finalmente, en cuarto lugar se presenta una matriz integral de requisitos para el intercambio de conocimientos que resume las recomendaciones expresadas como resultados esperados y por su prioridad percibida por componente de análisis (Organización y gobernanza, Personal, Gestión de contenidos, y Recursos tecnológicos) y línea de acción (Políticas, Personas, Procesos y Tecnología).

Dónde debe estar la OPS en cuanto a los cuatro estados deseados

Estado deseado 1: La OPS como una fuente autorizada de conocimientos e información sanitaria

Organización y gobernanza

Temas generales

Políticas

- ❖ Armonización de los nuevos procesos de información y tecnología de la comunicación, y de gestión.
- ❖ Política de gobernanza en torno a la tecnología de la información claramente definida en todas las normas institucionales.

Concientización

Personas

- ❖ Competencias centrales de gestión del conocimiento definidas y programa concomitante elaborado para su ejecución.

Prácticas de gestión

Políticas

- ❖ Estrategia de gestión del conocimiento definida en todos los niveles de la organización y reflejada en las herramientas de gestión de la organización.

Procesos

- ❖ Procesos legales alineados con las nuevas exigencias de propiedad intelectual asociadas con las comunicaciones y publicaciones electrónicas y tradicionales.
- ❖ Productos de conocimiento eficazmente comercializados.

Normas

Políticas

- ❖ Políticas definidas que aborden el establecimiento y el monitoreo de las normas relacionadas con la interoperabilidad, la integración de aplicaciones, la gestión de contenidos y los metamodelos de datos.

¿Dónde debe llegar la OPS?

Tecnologías

- ❖ Normas definidas de sistemas y tecnología de la información para la interoperabilidad de plataformas, metamodelos de datos e integración de aplicaciones.

Intercambio de conocimientos

Políticas

- ❖ Planes de comunicación en todos los niveles que aborden las necesidades de información y conocimiento de distintos públicos.
- ❖ Reducción de las barreras de acceso debidas a la línea divisoria digital y de contenidos.

Personas

- ❖ Personal bien adiestrado para maximizar la tecnología disponible en apoyo de los procesos de gestión del conocimiento.

Personal

Comportamiento y actitudes

Personas

- ❖ Personal con una comprensión común de la función de gestión del conocimiento en la OPS/OMS.

Identificación y acceso a expertos

Tecnologías

- ❖ Tecnología adoptada para brindar apoyo al localizador de pericia.

Gestión de contenidos

Temas institucionales

Políticas

- ❖ Política que aborde la respuesta institucional a la necesidad de contar con sistemas eficaces de información sanitaria a nivel de país.

Personas

- ❖ Aptitudes de web requeridas disponibles en todos los niveles de la organización.
- ❖ Todo el personal equipado para trabajar en un entorno virtual.
- ❖ Racionalización de las aptitudes para brindar apoyo a la publicación electrónica en toda la organización.

¿Dónde debe llegar la OPS?

Procesos

- ❖ Establecimiento de un enfoque integrador para las iniciativas y los programas existentes.
- ❖ Normas establecidas para la interoperabilidad de las definiciones de sistemas y de datos.
- ❖ Roles y funciones de gestión de contenidos bien definidas y descentralizadas con las correspondientes funciones y roles centralizados: normas, taxonomía y apoyo de sistemas, por ejemplo.
- ❖ Taxonomía y metamodelo integrales en toda la OPS, con un proceso de mantenimiento sostenible.
- ❖ Diccionario de datos de toda la OPS que refleje sistemas integrados que compartan datos referenciales de una única fuente.
- ❖ Taxonomía integral para categorizar los contenidos a través del espectro de documentos disponibles.
- ❖ Flujos de trabajo administrativo y de cooperación técnica centrales bien documentados y acordados.
- ❖ Proceso completo para traer retroactivamente los productos, los documentos y los recursos clave existentes en la OPS a las nuevas plataformas, procesos y metadescriptores.

Tecnologías

- ❖ Todos los niveles de la organización tienen acceso a las mismas herramientas para investigación y depósitos de datos.

Generación de contenidos

Políticas

- ❖ Políticas que establezcan un conjunto acordado de metodologías para conducir el análisis de situación.
- ❖ Administración y operación descentralizadas de los contenidos generados por los productores, los intermediarios y los usuarios.

Personas

- ❖ El personal de todos los niveles tendrá acceso a las aptitudes a fin de envasar contenidos para distintos públicos.
- ❖ El gerente general será responsable del Proceso de Gestión de Contenidos en los niveles superiores de la organización.
- ❖ Personal preparado y adiestrado para operar la gestión del modelo de Fuentes de Información Técnica y Científica y los procesos de gestión administrativa.
- ❖ Personal técnicamente preparado en el uso de las herramientas tecnológicas para la gestión y operación de fuentes de información generadas y operadas en ambos modelos.

¿Dónde debe llegar la OPS?

Procesos

- ❖ Sincronización eficaz de los sistemas de recopilación de datos.
- ❖ Proceso de gestión de contenidos que aborde la calidad de los contenidos revisada por pares, la validación de datos y los criterios para realizar encuestas.
- ❖ Registro eficaz de documentos tanto en la Intranet como en la web.
- ❖ Procesos de gestión de contenidos rediseñados y automatizados en conformidad con las políticas de gestión del conocimiento para asegurar la interoperabilidad de las fuentes de información generadas y operadas.

Acceso a la información y el conocimiento

Políticas

- ❖ Políticas bien establecidas sobre publicaciones que reflejen el entorno nuevo relacionado con cuestiones de publicación electrónica, comercialización y derechos de autor.
- ❖ Política que defina los mecanismos por medio de los cuales se accederá a los conocimientos tanto explícitos como tácitos (por ejemplo, la Biblioteca Virtual en Salud y el *e-learning*).

Personas

- ❖ Los ciudadanos tendrán acceso a la oportunidad de mejorar su capacidad de generar y validar información y conocimientos.

Procesos

- ❖ Recursos de localización y registro de competencias internas y externas bien mantenidos.
- ❖ Herramientas para aprehender e intercambiar el conocimiento tácito.

Tecnologías

- ❖ Los recursos tecnológicos existentes se maximizarán para apoyar el intercambio de información y conocimientos.
- ❖ Recursos disponibles para los entornos de proceso de gestión de contenidos y de trabajo colaborativo.

Utilización y aplicación

Procesos

- ❖ La Intranet en funcionamiento como una plataforma dinámica de apoyo para el proceso administrativo, técnico y social.

¿Dónde debe llegar la OPS?

Tecnologías

- ❖ Todas las fuentes de información operan en red por la internet a través de servicios de web.
- ❖ Interfaces desarrolladas para atender necesidades y públicos específicos.
- ❖ Las aplicaciones, independientemente de su plataforma (Windows, Linux, etc.), incorporan servicios web e integran, en un único entorno, contenidos de diversas fuentes.

Tecnología

Temas generales

Políticas

- ❖ Inversión disciplinada y racional en tecnología de la información.
- ❖ El personal de tecnología de la información se relaciona funcionalmente con las ramas técnicas y administrativas de la organización.
- ❖ Política que determine claramente la función de la información y la tecnología de comunicaciones en la cooperación técnica.
- ❖ Estrategia minuciosa de tecnología de la información de la OPS que alinee y priorice todas las inversiones y recursos relacionados con la tecnología de la información y la gestión del conocimiento con las metas y los objetivos de la OPS.
- ❖ Cuerpo de gobernanza de la tecnología de la información implantado para: a) supervisar la ejecución y la evolución de la estrategia de tecnología de la información y la política, las normas y arquitectura que le brindan apoyo; b) evaluar los resultados y los costos y beneficios de las inversiones, e institucionalizar cualquier enseñanza extraída.
- ❖ Normas integrales, funciones institucionales, papeles funcionales, metamodelos subyacentes y modelos de seguridad claramente definidos y acordados para los procesos y las tecnologías que apoyan la colaboración virtual, el flujo de trabajo y aprobación electrónicos, y la gestión de contenidos y documentos físicos y electrónicos.

Personas

- ❖ Personal consciente del nuevo paradigma de operación en red de la organización.
- ❖ Personal de tecnología de la información preparado para configurar y operar diversas plataformas tecnológicas.

¿Dónde debe llegar la OPS?

- ❖ Personal de tecnología de la información preparado para diseñar, construir e integrar aplicaciones que utilicen XML, WSDL y UDDI.

Procesos

- ❖ Adherencia estricta a las normas establecidas de tecnología de la información y mecanismo para abordar nuevas iniciativas.

Tecnologías

- ❖ La infraestructura de telecomunicaciones se estandarizará
- ❖ Arquitectura de información y diccionario de datos eficaces y definidos para apoyar la cooperación técnica.
- ❖ Sistema implantado que apoye las necesidades de la OPS de localización y gestión de competencias.
- ❖ Recursos de la base de datos de la OPS normalizados e interconectados para asegurar que se mantengan y se compartan los datos referenciales a partir de un sistema de fuente única; por ejemplo, que los nombres del personal que se utilicen en cualquier sistema sean suministrados desde PAS.
- ❖ La capacidad de la infraestructura de telecomunicaciones dentro y entre los países debe estar acorde con las plataformas y aplicaciones en implementación y el tráfico asociado.

Recursos para la gestión del conocimiento

Políticas

- ❖ Política de gobernanza para abordar la duplicación de esfuerzos de tecnología de la información, el alojamiento externo de bases de datos y la desviación de las normas establecidas existentes.

Personas

- ❖ Recurso de alto nivel especializado en tecnologías y soluciones de gestión del conocimiento.
- ❖ Todas las funciones clave de tecnología de la información y gestión del conocimiento en la OPS cubiertas con una perspectiva a más largo plazo y mecanismos contractuales apropiados.

Procesos

- ❖ Procesos de diseño y construcción de fuentes de información y conocimientos lo suficientemente flexibles para ser operadas por todos los usuarios.

Tecnologías

- ❖ Motor de búsqueda que brinde soporte y una recuperación eficaz de contenidos para todos los que accedan a la Intranet e internet.

¿Dónde debe llegar la OPS?

- ❖ Integración de las bases de datos administrativas con otros recursos de conocimiento, por ejemplo, la Biblioteca Virtual en Salud.
- ❖ Plataforma implantada que apoye todos los componentes de los procesos de gestión de contenidos de la OPS, tanto electrónicos como físicos.
- ❖ Plataforma con alcance en toda la OPS implementada para brindar apoyo al flujo de documentos electrónicos necesarios para los procesos basados en una aprobación. Esta plataforma también consolida los documentos en la gestión y los recursos de información operativa.
- ❖ Sistema de métodos de medición de web que aportará comentarios y sugerencias a los distintos niveles sobre cómo se está accediendo al conocimiento explícito.

Estado deseado 2: La OPS como una organización eficaz basada en la colaboración

Organización y gobernanza

Temas generales

Políticas

- ❖ Armonización de los nuevos procesos de información y tecnología de la comunicación, y de gestión.
- ❖ Política de gobernanza para la tecnología de la información claramente definida en todas las normas institucionales.

Procesos

- ❖ Cultura de trabajo integrado que sea una realidad.

Concientización

Personas

- ❖ Competencias centrales de gestión del conocimiento definidas y programa concomitante elaborado para su ejecución.

Prácticas de gestión

Políticas

- ❖ Estrategia de gestión del conocimiento definida en todos los niveles de la organización y reflejada en las herramientas de gestión de la organización.

Procesos

- ❖ Procesos de gestión que propicien el trabajo horizontal e integrador.

¿Dónde debe llegar la OPS?

Intercambio de conocimientos

Personas

- ❖ Capacidad de realizar análisis de redes sociales entre el personal.
- ❖ Personal bien adiestrado para maximizar la tecnología disponible en apoyo de los procesos de gestión del conocimiento.

Colaboración y formación de redes

Tecnologías

- ❖ Tecnología disponible para apoyar el trabajo síncrono y asíncrono.
- ❖ Ancho de banda a nivel de país adecuado para apoyar las actividades definidas relacionadas con la colaboración y formación de redes.

Personal

Comportamiento y actitudes

Políticas

- ❖ Descripciones de puestos que reflejen las actitudes de comportamiento relacionadas con la gestión del conocimiento.

Personas

- ❖ Personal con una comprensión común de la función de gestión del conocimiento en la OPS/OMS.
- ❖ Personal que comprende el valor de la reutilización del conocimiento entre el personal como un valor mayor.

Calificaciones y aptitudes

Políticas

- ❖ Prácticas de gestión de recursos humanos, incentivos y sanciones alineadas a las necesidades de una organización basada en el conocimiento.

Personas

- ❖ Descripciones de puestos que reflejen las actitudes de comportamiento relacionadas con la gestión del conocimiento.

Incentivos

Políticas

- ❖ Prácticas de gestión de recursos humanos, incentivos y sanciones alineadas a las necesidades de una organización basada en el conocimiento.

Identificación y acceso a expertos

Personas

- ❖ Relaciones y contactos compartidos.

Tecnologías

- ❖ Tecnología adoptada para brindar apoyo al localizador de pericia.
- ❖ Tecnología que propicie el intercambio de contactos.

Gestión de contenidos

Temas institucionales

Políticas

- ❖ Existencia de políticas que no sean ambiguas y que reflejen cómo todos los niveles de la OPS/OMS se deben asociar con ONG, Organismos de las Naciones Unidas y otras organizaciones para compartir el conocimiento explícito y tácito.
- ❖ Políticas que guíen las asociaciones con instituciones académicas para la educación a distancia en relación con la cooperación técnica.
- ❖ Establecer un modelo institucional para los procesos de gestión de la organización de cooperación técnica (informes de viajes, recursos humanos, acontecimientos, etc.).

Personas

- ❖ Aptitudes de web requeridas disponibles en todos los niveles de la organización.
- ❖ Todo el personal equipado para trabajar en un entorno virtual.
- ❖ Punto focal de la organización para mejorar la capacidad del personal para usar las tecnologías de gestión del conocimiento.

Procesos

- ❖ Establecimiento de un enfoque integrador para las iniciativas y los programas existentes.
- ❖ Normas establecidas para la interoperabilidad de las definiciones de sistemas y datos.
- ❖ Roles y funciones de gestión de contenidos bien definidas y descentralizadas con las correspondientes funciones y roles centralizados: normas, taxonomía y apoyo de sistemas, por ejemplo.
- ❖ Taxonomía y metamodelo integrales en toda la OPS, con un proceso de mantenimiento sostenible.
- ❖ Diccionario de datos de toda la OPS que refleje sistemas integrados que compartan datos referenciales de una única fuente.

¿Dónde debe llegar la OPS?

- ❖ Taxonomía integral para categorizar los contenidos a través del espectro de documentos disponibles.
- ❖ Flujos de trabajo administrativo y de cooperación técnica centrales bien documentados y acordados.
- ❖ Roles y funciones de gestión de contenidos bien definidas y descentralizadas con las correspondientes funciones y roles centralizados: normas, taxonomía y apoyo de sistemas, por ejemplo.

Acceso a la información y el conocimiento

Políticas

- ❖ Política que defina los mecanismos por medio de los cuales se accederá a los conocimientos tanto explícitos como tácitos (por ejemplo, la Biblioteca Virtual en Salud y el *e-learning*).

Procesos

- ❖ Recursos de localización y registro de competencias internas y externas bien mantenidos.
- ❖ Herramientas para aprehender e intercambiar el conocimiento tácito.

Utilización y aplicación

Personas

- ❖ Todo el personal reconocerá el valor agregado del intercambio y el trabajo colaborativo.

Procesos

- ❖ La Intranet en funcionamiento como una plataforma dinámica de apoyo para el proceso administrativo, técnico y social.

Tecnologías

- ❖ Todas las fuentes de información operan en red por internet a través de servicios de web.
- ❖ Interfaces desarrolladas para atender necesidades y públicos específicos.
- ❖ Las aplicaciones, independientemente de su plataforma (Windows, Linux, etc.), incorporan servicios web e integran, en un único entorno, contenidos de diversas fuentes.

Tecnología

Temas generales

Políticas

- ❖ Inversión disciplinada y racional en tecnología de la información.

¿Dónde debe llegar la OPS?

- ❖ El personal de tecnología de la información se relaciona funcionalmente con las ramas técnicas y administrativas de la organización.
- ❖ Política que determine claramente la función de la información y la tecnología de comunicación en la cooperación técnica.
- ❖ Estrategia minuciosa de tecnología de la información de la OPS que alinee y priorice todas las inversiones y recursos relacionados con tecnología de la información y gestión del conocimiento con las metas y objetivos de la OPS.
- ❖ Cuerpo de gobernanza de la tecnología de la información implantado para: a) supervisar la ejecución y la evolución de la estrategia de tecnología de la información y la política, las normas y arquitectura que le brindan apoyo; b) evaluar los resultados y los costos y beneficios de las inversiones, e institucionalizar cualquier enseñanza extraída.
- ❖ Normas integrales, funciones institucionales, papeles funcionales, metamodelos subyacentes y modelos de seguridad claramente definidos y acordados para los procesos y las tecnologías que apoyan la colaboración virtual, el flujo de trabajo y aprobación electrónicos, y la gestión de contenidos y de documentos físicos y electrónicos.

Personas

- ❖ Personal consciente del nuevo paradigma de operación en red de la organización.
- ❖ Personal de tecnología de la información preparado para configurar y operar diversas plataformas tecnológicas.
- ❖ Personal de tecnología de la información preparado para diseñar, construir e integrar aplicaciones que utilicen XML, WSDL y UDDI.

Procesos

- ❖ Adherencia estricta a las normas establecidas de tecnología de la información y mecanismo para abordar nuevas iniciativas.

Tecnologías

- ❖ La infraestructura de telecomunicaciones se estandarizará.
- ❖ Arquitectura de información y diccionario de datos eficaces y definidos para apoyar la cooperación técnica.
- ❖ Sistema implantado que apoye las necesidades de la OPS de localización y gestión de competencias.
- ❖ Recursos de la base de datos de la OPS normalizados e interconectados para asegurar que se mantengan y se compartan los datos referenciales a partir de un sistema de fuente única; por ejemplo, que los nombres del personal que se utilicen en cualquier sistema sean suministrados desde PAS.

¿Dónde debe llegar la OPS?

Recursos para la gestión del conocimiento

Políticas

- ❖ Política de gobernanza para abordar la duplicación de esfuerzos de tecnología de la información, el alojamiento externo de bases de datos y la desviación de las normas establecidas existentes.

Personas

- ❖ Recurso de alto nivel especializado en tecnologías y soluciones de gestión del conocimiento.
- ❖ Todas las funciones clave de tecnología de la información y gestión del conocimiento en la OPS cubiertas con una perspectiva a más largo plazo y mecanismos contractuales apropiados.

Procesos

- ❖ Procesos de diseño y construcción de fuentes de información y conocimientos lo suficientemente flexibles para ser operadas por todos los usuarios.

Tecnologías

- ❖ Motor de búsqueda que brinde soporte y una recuperación eficaz de contenidos para todos los que accedan a la Intranet e internet.
- ❖ Plataforma implantada que brinde apoyo a todas las necesidades de espacios virtuales de trabajo colaborativo de la OPS y sus Asociados.

Estado deseado 3: La OPS como una organización de aprendizaje

Organización y gobernanza

Temas generales

Políticas

- ❖ Armonización de los nuevos procesos de información y tecnología de la comunicación, y de gestión.
- ❖ Política de gobernanza para la tecnología de la información claramente definida en todas las normas institucionales.

Concientización

Personas

- ❖ Competencias centrales de gestión del conocimiento definidas y programa concomitante elaborado para su ejecución.

¿Dónde debe llegar la OPS?

Prácticas de gestión

Políticas

- ❖ Estrategia de gestión del conocimiento definida en todos los niveles de la organización y reflejada en las herramientas de gestión de la organización.

Intercambio de conocimientos

Políticas

- ❖ Políticas definidas sobre *E-learning*.

Procesos

- ❖ Mecanismos definidos para el aprendizaje de las experiencias del país.
- ❖ Conocimiento tácito del personal captado y hecho accesible.

Tecnologías

- ❖ Páginas web de la OPS orientadas a las necesidades de distintos públicos.
- ❖ Tecnologías apropiadas para brindar apoyo a todos los aspectos de *e-learning* examinados y las mejores adoptadas.

Colaboración y formación de redes

Procesos

- ❖ Comunidades Profesionales como un paradigma para la comunicación y el aprendizaje.

Personal

Comportamiento y actitudes

Personas

- ❖ Personal con una comprensión común de la función de gestión del conocimiento en la OPS/OMS.

Identificación y acceso a expertos

Procesos

- ❖ Informes de desempeño sobre los consultores disponibles en toda la Organización.

Tecnologías

- ❖ Tecnología adoptada para brindar apoyo al localizador de pericia.

Gestión de contenidos

Temas institucionales

Personas

- ❖ Aptitudes de web requeridas disponibles en todos los niveles de la organización.
- ❖ Todo el personal equipado para trabajar en un entorno virtual.
- ❖ Personal consciente del nuevo paradigma institucional orientado a convertir a la OPS en una organización de aprendizaje.

Procesos

- ❖ Establecimiento de un enfoque integrador para las iniciativas y los programas existentes.
- ❖ Normas establecidas para la interoperabilidad de las definiciones de sistemas y datos.
- ❖ Roles y funciones de gestión de contenidos bien definidas y descentralizadas con las correspondientes funciones y roles centralizados: normas, taxonomía y apoyo de sistemas, por ejemplo.
- ❖ Taxonomía y metamodelo integrales en toda la OPS, con un proceso de mantenimiento sostenible.
- ❖ Diccionario de datos de toda la OPS que refleje sistemas integrados que compartan datos referenciales de una única fuente.
- ❖ Taxonomía integral para categorizar los contenidos a través del espectro de documentos disponibles.
- ❖ Flujos de trabajo administrativo y de cooperación técnica centrales bien documentados y acordados.

Acceso a la información y el conocimiento

Políticas

- ❖ Política que defina los mecanismos por medio de los cuales se accederá a los conocimientos tanto explícitos como tácitos (por ejemplo, la Biblioteca Virtual en Salud y el *e-learning*).

Procesos

- ❖ Recursos de localización y registro de competencias internas y externas bien mantenidos.
- ❖ Acceso establecido a la información y al conocimiento generados por el personal y asociados definidos.
- ❖ Herramientas para aprehender e intercambiar el conocimiento tácito.

Utilización y aplicación

Procesos

- ❖ La Intranet en funcionamiento como una plataforma dinámica de apoyo para el proceso administrativo, técnico y social.

Tecnologías

- ❖ Todas las fuentes de información operan en red por la internet a través de servicios de web.
- ❖ Interfaces desarrolladas para atender necesidades y públicos específicos.
- ❖ Las aplicaciones, independientemente de su plataforma (Windows, Linux, etc.), incorporan servicios web e integran, en un único entorno, contenidos de diversas fuentes.

Tecnología

Temas generales

Políticas

- ❖ Inversión disciplinada y racional en tecnología de la información.
- ❖ El personal de tecnología de la información se relaciona funcionalmente con las ramas técnicas y administrativas de la organización.
- ❖ Política que determine claramente la función de la información y la tecnología de comunicaciones en la cooperación técnica.
- ❖ Estrategia minuciosa de tecnología de la información de la OPS que alinee y priorice todas las inversiones y recursos relacionados con tecnología de la información y gestión del conocimiento con las metas y objetivos de la OPS.
- ❖ Cuerpo de gobernanza de la tecnología de la información implantado para: a) supervisar la ejecución y la evolución de la estrategia de tecnología de la información y la política, las normas y arquitectura que le brindan apoyo; b) evaluar los resultados y los costos y beneficios de las inversiones, e institucionalizar cualquier enseñanza extraída.
- ❖ Acceso de los funcionarios a recursos interactivos con fuentes de información, incluidas las computadoras de escritorio y personales, asistentes personales digitales, teléfonos, etc.

Personas

- ❖ Personal consciente del nuevo paradigma de operación en red de la organización.
- ❖ Personal de tecnología de la información preparado para configurar y operar diversas plataformas tecnológicas.

¿Dónde debe llegar la OPS?

- ❖ Personal de tecnología de la información preparado para diseñar, construir e integrar aplicaciones que utilicen XML, WSDL y UDDI.

Procesos

- ❖ Adherencia estricta a las normas establecidas de tecnología de la información y mecanismo para abordar nuevas iniciativas.

Recursos para la gestión del conocimiento

Personas

- ❖ Recurso de alto nivel especializado en tecnologías y soluciones de gestión del conocimiento.
- ❖ Todas las funciones clave de tecnología de la información y gestión del conocimiento en la OPS cubiertas con una perspectiva a más largo plazo y mecanismos contractuales apropiados.

Procesos

- ❖ Procesos de diseño y construcción de fuentes de información y conocimientos lo suficientemente flexibles para ser operadas por todos los usuarios.

Tecnologías

- ❖ Motor de búsqueda que brinde soporte y una recuperación eficaz de contenidos para todos los que accedan a la Intranet e internet.
- ❖ Existencia de un depósito compartido para el conocimiento técnico (informes de viajes, informes de consultores, etc.).

Estado deseado 4: La OPS como una organización que construye redes y asociaciones

Organización y gobernanza

Temas generales

Políticas

- ❖ Armonización de los nuevos procesos de información y tecnología de la comunicación, y de gestión.
- ❖ Política de gobernanza para la tecnología de la información claramente definida en todas las normas institucionales.

¿Dónde debe llegar la OPS?

Concientización

Personas

- ❖ Competencias centrales de gestión del conocimiento definidas y programa concomitante elaborado para su ejecución.

Prácticas de gestión

Políticas

- ❖ Estrategia de gestión del conocimiento definida en todos los niveles de la organización y reflejada en las herramientas de gestión de la organización.

Intercambio de conocimientos

Personas

- ❖ Capacidad de realizar análisis de redes sociales entre el personal.
- ❖ Información compartida sobre la pericia disponible entre los Centros Colaboradores y asociados (localizador de pericia).

Procesos

- ❖ Mayor intercambio sistemático de información y conocimientos con asociados externos.

Tecnologías

- ❖ Arquitectura adecuada de información para abordar las necesidades de distintos públicos.

Colaboración y formación de redes

Personas

- ❖ Colaboración de equipos más frecuente en la organización.
- ❖ Personal cómodo con el trabajo en un entorno virtual lo que da lugar a una formación de redes óptima.

Tecnologías

- ❖ Ancho de banda a nivel de país adecuado para apoyar las actividades definidas relacionadas con la colaboración y formación de redes.

Personal

Comportamiento y actitudes

Personas

- ❖ Personal con una comprensión común de la función de gestión del conocimiento en la OPS/OMS.

¿Dónde debe llegar la OPS?

Identificación y acceso a expertos

Tecnologías

- ❖ Tecnología adoptada para brindar apoyo al localizador de pericia.

Gestión de contenidos

Temas institucionales

Políticas

- ❖ Existencia de políticas que no sean ambiguas y que reflejen cómo todos los niveles de la OPS/OMS se deben asociar con ONG, Organismos de las Naciones Unidas y otras organizaciones para compartir el conocimiento explícito y tácito.
- ❖ Políticas que guíen las asociaciones con instituciones académicas para la educación a distancia en relación con la cooperación técnica.

Personas

- ❖ Aptitudes de web requeridas disponibles en todos los niveles de la organización.
- ❖ Todo el personal equipado para trabajar en un entorno virtual.

Acceso a la información y el conocimiento

Procesos

- ❖ Recursos de localización y registro de competencias internas y externas bien mantenidos.

Utilización y aplicación

Tecnologías

- ❖ Todas las fuentes de información operan en red por la internet a través de servicios de web.
- ❖ Interfaces desarrolladas para atender necesidades y públicos específicos.
- ❖ Las aplicaciones, independientemente de su plataforma (Windows, Linux, etc.), incorporan servicios web e integran, en un único entorno, contenidos de diversas fuentes.

Tecnología

Temas generales

Políticas

- ❖ Inversión disciplinada y racional en tecnología de la información.

¿Dónde debe llegar la OPS?

- ❖ El personal de tecnología de la información se relaciona funcionalmente con las ramas técnicas y administrativas de la organización.
- ❖ Política que determine claramente la función de la información y tecnología de la comunicación en la cooperación técnica.
- ❖ Estrategia minuciosa de tecnología de la información de la OPS que alinee y priorice todas las inversiones y recursos relacionados con tecnología de la información y gestión del conocimiento con las metas y objetivos de la OPS.
- ❖ Cuerpo de gobernanza de la tecnología de la información implantado para: a) supervisar la ejecución y la evolución de la estrategia de tecnología de la información y la política, las normas y arquitectura que le brindan apoyo; b) evaluar los resultados y los costos y beneficios de las inversiones, e institucionalizar cualquier enseñanza extraída.

Personas

- ❖ Personal consciente del nuevo paradigma de operación en red de la organización.
- ❖ Personal de tecnología de la información preparado para configurar y operar diversas plataformas tecnológicas.
- ❖ Personal de tecnología de la información preparado para diseñar, construir e integrar aplicaciones que utilicen XML, WSDL y UDDI.

Procesos

- ❖ Adherencia estricta a las normas establecidas de tecnología de la información y mecanismo para abordar nuevas iniciativas.

Recursos para la gestión del conocimiento

Personas

- ❖ Recurso de alto nivel especializado en tecnologías y soluciones de gestión del conocimiento.
- ❖ Todas las funciones clave de tecnología de la información y gestión del conocimiento en la OPS cubiertas con una perspectiva a más largo plazo y mecanismos contractuales apropiados.

Procesos

- ❖ Procesos de diseño y construcción de fuentes de información y conocimientos lo suficientemente flexibles para ser operadas por todos los usuarios.

¿Dónde debe llegar la OPS?

Tecnologías

- ❖ Motor de búsqueda que brinde soporte y una recuperación eficaz de contenidos para todos los que accedan a la Intranet e internet.
- ❖ Plataforma implantada que brinde apoyo a todas las necesidades de espacios virtuales de trabajo colaborativo de la OPS y sus Asociados.

Dónde debe estar la OPS categorizada por los cuatro estados deseados (matriz)

¿Dónde se encuentra la OPS en la actualidad?

1. LA OPS COMO UNA FUENTE AUTORIZADA DE CONOCIMIENTOS E INFORMACIÓN SANITARIA

	Políticas	Personas	Procesos	Tecnología
Organización y gobernanza	<p>Armonización de los nuevos procesos de información y tecnología de la comunicación, y de gestión.</p> <p>Política de gobernanza para la tecnología de la información claramente definida en todas las normas institucionales.</p> <p>Estrategia de gestión del conocimiento definida en todos los niveles de la organización y reflejada en las herramientas de gestión de la organización.</p> <p>Políticas definidas que aborden el establecimiento y el monitoreo de las normas relacionadas con la interoperabilidad, la integración de aplicaciones, la gestión de contenidos y los metamodelos de datos.</p> <p>Planes de comunicación en todos los niveles que aborden las necesidades de información y conocimiento de distintos públicos.</p> <p>Reducción de las barreras de acceso debidas a la línea divisoria digital y de contenidos.</p>	<p>Competencias centrales de gestión del conocimiento definidas y programa concomitante elaborado para su ejecución.</p> <p>Personal bien adiestrado para maximizar la tecnología disponible en apoyo de los procesos de gestión del conocimiento.</p>	<p>Procesos legales alineados con las nuevas exigencias de propiedad intelectual asociadas con las comunicaciones y publicaciones electrónicas y tradicionales.</p> <p>Productos de conocimiento eficazmente comercializados.</p>	<p>Normas definidas de sistemas y tecnología de la información para la interoperabilidad de plataformas, metamodelos de datos e integración de aplicaciones.</p>
Personal		<p>Personal con una comprensión común de la función de gestión del conocimiento en la OPS/OMS.</p>		<p>Tecnología adoptada para brindar apoyo al localizador de pericia.</p>

¿Dónde se encuentra la OPS en la actualidad?

	Políticas	Personas	Procesos	Tecnología
<h3>Gestión de contenidos</h3>	<p>Política que aborde la respuesta de la organización a la necesidad de contar con sistemas eficaces de información sanitaria a nivel de país.</p> <p>Políticas que establezcan un conjunto acordado de metodologías para conducir el análisis de situación.</p> <p>Administración y operación descentralizada de los contenidos generados por los productores, los intermediarios y los usuarios.</p> <p>Políticas bien establecidas sobre publicaciones que reflejen el entorno nuevo relacionado con cuestiones de publicación electrónica, comercialización y derechos de autor.</p> <p>Política que defina los mecanismos por medio de los cuales se accederá a los conocimientos tanto explícitos como tácitos (por ejemplo, la Biblioteca Virtual en Salud y el <i>e-learning</i>).</p>	<p>Aptitudes de web requeridas disponibles en todos los niveles de la organización.</p> <p>Todo el personal equipado para trabajar en un entorno virtual.</p> <p>Racionalización de las aptitudes para brindar apoyo a la publicación electrónica en toda la organización.</p> <p>El personal de todos los niveles tendrá acceso a las aptitudes para evaluar contenidos para distintos públicos.</p> <p>El gerente general será responsable del Proceso de Gestión de Contenidos en los niveles superiores de la organización.</p> <p>Personal preparado y adiestrado para operar la gestión del modelo de Fuentes de Información Técnica y Científica y los procesos de gestión administrativa.</p> <p>Personal técnicamente preparado en el uso de las herramientas tecnológicas para la gestión y operación de fuentes de información generadas y operadas en ambos modelos.</p> <p>Los ciudadanos tendrán acceso a la oportunidad de mejorar su capacidad de generar y validar información y conocimientos</p>	<p>Establecimiento de un enfoque integrador para las iniciativas y los programas existentes.</p> <p>Normas establecidas para la interoperabilidad de las definiciones de sistemas y datos.</p> <p>Roles y funciones de gestión de contenidos bien definidas y descentralizadas con las correspondientes funciones y roles centralizados: normas, taxonomía y apoyo de sistemas, por ejemplo.</p> <p>Taxonomía y metamodelo integrales en toda la OPS, con un proceso de mantenimiento sostenible.</p> <p>Diccionario de datos de toda la OPS que refleje sistemas integrados que compartan datos referenciales de una única fuente.</p> <p>Taxonomía integral para categorizar los contenidos a través del espectro de documentos disponibles.</p> <p>Flujos de trabajo administrativo y de cooperación técnica centrales bien documentados y acordados.</p> <p>Proceso completo para traer retroactivamente los productos, los documentos y los recursos clave existentes en la OPS a las nuevas plataformas, procesos y metadescriptores.</p> <p>Sincronización eficaz de los sistemas de recopilación de datos.</p> <p>Proceso de gestión de contenidos que aborde la calidad de los contenidos revisada por pares; la validación de datos y los criterios para realizar encuestas</p>	<p>Todos los niveles de la organización tienen acceso a las mismas herramientas para la investigación y depósitos de datos.</p> <p>Los recursos tecnológicos existentes se maximizarán para apoyar el intercambio de información y conocimientos.</p> <p>Recursos disponibles para los entornos de proceso de gestión de contenidos y de trabajo colaborativo.</p> <p>Todas las fuentes de información operan en red por Internet a través de servicios de web.</p> <p>Interfaces desarrolladas para atender necesidades y públicos específicos.</p> <p>Las aplicaciones, independientemente de su plataforma (Windows, Linux, etc.), incorporan servicios web e integran, en un único entorno, contenidos de diversas fuentes.</p>

¿Dónde se encuentra la OPS en la actualidad?

	Políticas	Personas	Procesos	Tecnología
<p>Recursos tecnológicos</p>	<p>Inversión disciplinada y racional en tecnología de la información.</p> <p>El personal de tecnología de la información se relaciona funcionalmente con las ramas técnicas y administrativas de la organización.</p> <p>Política que determine claramente la función de la información y la tecnología de la comunicación en la cooperación técnica.</p> <p>Estrategia minuciosa de tecnología de la información de la OPS que alinee y priorice todas las inversiones y recursos relacionados con tecnología de la información y gestión del conocimiento con las metas y objetivos de la OPS.</p>	<p>Personal consciente del nuevo paradigma de operación en red de la organización.</p> <p>Personal de tecnología de la información preparado para configurar y operar diversas plataformas tecnológicas.</p> <p>Personal de tecnología de la información preparado para diseñar, construir e integrar aplicaciones que utilicen XML, WSDL y UDDI.</p> <p>Recurso de alto nivel especializado en tecnologías y soluciones de gestión del conocimiento.</p>	<p>Registro eficaz de los documentos tanto en la Intranet como en la web</p> <p>Procesos de gestión de contenidos rediseñados y automatizados en conformidad con las políticas de gestión del conocimiento para asegurar la interoperabilidad de las fuentes de información generadas y operadas</p> <p>Recursos de localización y registro de competencias internas y externas bien mantenidos</p> <p>Herramientas para aprehender e intercambiar el conocimiento tácito</p> <p>La Intranet en funcionamiento como una plataforma dinámica de apoyo para el proceso administrativo, técnico y social</p> <p>Adherencia estricta a las normas establecidas de tecnología de la información y mecanismo para abordar nuevas iniciativas.</p> <p>Procesos de diseño y construcción de fuentes de información y conocimiento lo suficientemente flexibles para ser operados por todos los usuarios.</p>	<p>La infraestructura de telecomunicaciones se estandarizará.</p> <p>Arquitectura de información y diccionario de datos eficaces y definidos para apoyar la cooperación técnica.</p> <p>Sistema implantado que apoye las necesidades de la OPS de localización y gestión de competencias.</p> <p>Recursos de la base de datos de la OPS normalizados e interconectados para asegurar que se mantengan y se compartan los datos referenciales a partir de un sistema de fuente única; por ejemplo, que los nombres del personal que se utilicen en cualquier sistema sean suministrados desde PAS.</p>

¿Dónde se encuentra la OPS en la actualidad?

Políticas	Personas	Procesos	Tecnología
<p>Cuerpo de gobernanza de la tecnología de la información implantado para: a) supervisar la ejecución y la evolución de la estrategia de tecnología de la información y la política, las normas y arquitectura que le brindan apoyo; b) evaluar los resultados y los costos y beneficios de las inversiones, e institucionalizar cualquier enseñanza extraída</p> <p>Normas integrales, funciones institucionales, papeles funcionales, metamodelos subyacentes y modelos de seguridad claramente definidos y acordados para los procesos y las tecnologías que apoyan la colaboración virtual, el flujo de trabajo y aprobación electrónicos, y la gestión de contenidos y documentos físicos y electrónicos.</p> <p>Política de gobernanza para abordar la duplicación de esfuerzos de tecnología de la información, el alojamiento externo de bases de datos y la desviación de las normas establecidas existentes.</p>	<p>Todas las funciones clave de tecnología de la información y gestión del conocimiento en la OPS cubiertas con una perspectiva a más largo plazo y mecanismos contractuales apropiados.</p>		<p>La capacidad de la infraestructura de telecomunicaciones dentro y entre los países debe estar acorde con las plataformas y aplicaciones en implementación y el tráfico asociado.</p> <p>Motor de búsqueda que brinde soporte y una recuperación eficaz de contenidos para todos los que accedan a la Intranet e internet.</p> <p>Integración de las bases de datos administrativas con otros recursos de conocimiento, por ejemplo, la Biblioteca Virtual en Salud.</p> <p>Plataforma implantada que apoye todos los componentes de los procesos de gestión de contenidos de la OPS, tanto electrónicos como físicos.</p> <p>Plataforma con alcance en toda la OPS implementada para brindar apoyo al flujo de documentos electrónicos necesarios para los procesos basados en una aprobación. Esta plataforma también consolida los documentos en la gestión y los recursos de información operativa</p> <p>Sistema de métodos de medición de web que aportará comentarios y sugerencias a los diferentes niveles sobre cómo se está accediendo al conocimiento explícito</p>

¿Dónde se encuentra la OPS en la actualidad?

2. LA OPS COMO UNA ORGANIZACIÓN EFICAZ BASADA EN LA COLABORACIÓN

	Políticas	Personas	Procesos	Tecnología
Organización y gobernanza	<p>Armonización de los nuevos procesos de información y tecnología de la comunicación, y de gestión.</p> <p>Política de gobernanza para la tecnología de la información claramente definida en todas las normas institucionales.</p> <p>Estrategia de gestión del conocimiento definida en todos los niveles de la organización y reflejada en las herramientas de gestión de la organización.</p>	<p>Competencias centrales de gestión del conocimiento definidas y programa concomitante elaborado para su ejecución.</p> <p>Capacidad de realizar análisis de redes sociales entre el personal.</p> <p>Personal bien adiestrado para maximizar la tecnología disponible en apoyo de los procesos de gestión del conocimiento.</p>	<p>Cultura de trabajo integrado que sea una realidad.</p> <p>Procesos de gestión que propicien el trabajo horizontal e integrador.</p>	<p>Tecnología disponible para apoyar el trabajo síncrono y asíncrono.</p> <p>Ancho de banda a nivel de país adecuado para apoyar las actividades definidas relacionadas con la colaboración y formación de redes.</p>
Personal	<p>Descripciones de puestos que reflejen las actitudes de comportamiento relacionadas con la gestión del conocimiento.</p> <p>Prácticas de gestión de recursos humanos, incentivos y sanciones alineadas a las necesidades de una organización basada en el conocimiento.</p>	<p>Personal con una comprensión común de la función de gestión del conocimiento en la OPS/OMS.</p> <p>Personal que comprende el valor de la reutilización del conocimiento entre el personal como un valor mayor.</p> <p>Descripciones de puestos que reflejen las actitudes de comportamiento relacionadas con la gestión del conocimiento.</p> <p>Relaciones y contactos compartidos.</p>		<p>Tecnología adoptada para brindar apoyo al localizador de pericia.</p> <p>Tecnología que propicie el intercambio de contactos.</p>

¿Dónde se encuentra la OPS en la actualidad?

	Políticas	Personas	Procesos	Tecnología
<p>Gestión de contenidos</p>	<p>Existencia de políticas que no sean ambiguas y que reflejen cómo todos los niveles de la OPS/OMS se deben asociar con ONG, Organismos de las Naciones Unidas y otras organizaciones para compartir el conocimiento explícito y tácito.</p> <p>Políticas que guíen las asociaciones con instituciones académicas para la educación a distancia en relación con la cooperación técnica.</p> <p>Establecer un modelo institucional para los procesos de gestión de la organización de cooperación técnica (informes de viajes, cursos humanos, acontecimientos, etc.).</p> <p>Política que defina los mecanismos por medio de los cuales se accederá a los conocimientos tanto explícitos como tácitos (por ejemplo, la Biblioteca Virtual en Salud y el <i>e-learning</i>).</p>	<p>Aptitudes de web requeridas disponibles en todos los niveles de la organización.</p> <p>Todo el personal equipado para trabajar en un entorno virtual.</p> <p>Punto focal de la organización para mejorar la capacidad del personal para usar las tecnologías de gestión del conocimiento.</p> <p>Todo el personal reconocerá el valor agregado del intercambio y el trabajo colaborativo.</p>	<p>Establecimiento de un enfoque integrador para las iniciativas y los programas existentes.</p> <p>Normas establecidas para la interoperabilidad de las definiciones de sistemas y datos.</p> <p>Roles y funciones de gestión de contenidos bien definidas y descentralizadas con las correspondientes funciones y roles centralizados: normas, taxonomía y apoyo de sistemas, por ejemplo.</p> <p>Taxonomía y metamodelo integrales en toda la OPS, con un proceso de mantenimiento sostenible.</p> <p>Diccionario de datos de toda la OPS que refleje sistemas integrados que compartan datos referenciales de una única fuente.</p> <p>Taxonomía integral para categorizar los contenidos a través del espectro de documentos disponibles.</p> <p>Flujos de trabajo administrativo y de cooperación técnica centrales bien documentados y acordados.</p> <p>Roles y funciones de gestión de contenidos bien definidas y descentralizadas con las correspondientes funciones y roles centralizados: normas, taxonomía y apoyo de sistemas, por ejemplo.</p>	<p>Todas las fuentes de información operan en red por internet a través de servicios de web.</p> <p>Interfaces desarrolladas para atender necesidades y públicos específicos.</p> <p>Las aplicaciones, independientemente de su plataforma (Windows, Linux, etc.), incorporan servicios web e integran, en un único entorno, contenidos de diversas fuentes.</p>

¿Dónde se encuentra la OPS en la actualidad?

	Políticas	Personas	Procesos	Tecnología
<p>Recursos tecnológicos</p>	<p>Inversión disciplinada y racional en tecnología de la información.</p> <p>El personal de tecnología de la información se relaciona funcionalmente con las ramas técnicas y administrativas de la organización.</p> <p>Política que determine claramente la función de la información y la tecnología de comunicaciones en la cooperación técnica.</p> <p>Estrategia minuciosa de tecnología de la información de la OPS que alinee y priorice todas las inversiones y recursos relacionados con tecnología de la información y gestión del conocimiento con las metas y objetivos de la OPS.</p> <p>Cuerpo de gobernanza de la tecnología de la información implantado para: a) supervisar la ejecución y la evolución de la estrategia de tecnología de la información y la política, las normas y arquitectura que le brindan apoyo; b) evaluar los resultados y los costos y beneficiar cualquier inversión, e institucionalizar cualquier enseñanza extraída.</p>	<p>Personal consciente de la nueva red institucional.</p> <p>Personal de tecnología de la información preparado para configurar y operar diversas plataformas tecnológicas.</p> <p>Personal de tecnología de la información preparado para diseñar, construir e integrar aplicaciones que utilicen XML, WSDL y UDDI.</p> <p>Recurso de alto nivel especializado en tecnologías y soluciones de gestión del conocimiento.</p> <p>Todas las funciones clave de tecnología de la información y gestión del conocimiento en la OPS cubiertas con una perspectiva a más largo plazo y mecanismos contractuales apropiados.</p>	<p>Recursos de localización y registro de competencias internas y externas bien mantenidos</p> <p>Herramientas para aprehender e intercambiar el conocimiento tácito</p> <p>La Intranet en funcionamiento como una plataforma dinámica de apoyo para el proceso administrativo, técnico y social</p> <p>Adherencia estricta a las normas establecidas de tecnología de la información y mecanismo para abordar nuevas iniciativas.</p> <p>Procesos de diseño y construcción de fuentes de información y conocimientos lo suficientemente flexibles para ser operadas por todos los usuarios.</p>	<p>La infraestructura de telecomunicaciones se estandarizará.</p> <p>Arquitectura de información y diccionario de datos eficaces y definidos para apoyar la cooperación técnica.</p> <p>Sistema implantado que apoye las necesidades de la OPS de localización y gestión de competencias.</p> <p>Recursos de la base de datos de la OPS normalizados e interconectados para asegurar que se mantengan y se compartan los datos referenciales a partir de un sistema de fuente única; por ejemplo, que los nombres del personal que se utilicen en cualquier sistema sean suministrados desde PAS.</p>

¿Dónde se encuentra la OPS en la actualidad?

	Políticas	Personas	Procesos	Tecnología
	<p>Normas integrales, funciones institucionales, papeles funcionales, metamodelos subyacentes y modelos de seguridad claramente definidos y acordados para los procesos y las tecnologías que apoyan la colaboración virtual, el flujo de trabajo y aprobación electrónicos, y la gestión de contenidos y de documentos físicos y electrónicos.</p> <p>Política de gobernanza para abordar la duplicación de esfuerzos de tecnología de la información, el alojamiento externo de bases de datos y la desviación de las normas establecidas existentes.</p>			<p>Motor de búsqueda que brinde soporte y una recuperación eficaz de contenidos para todos los que accedan a la Intranet e internet.</p> <p>Plataforma implantada que brinde apoyo a todas las necesidades de espacios virtuales de trabajo colaborativo de la OPS y sus Asociados.</p>

3. LA OPS COMO UNA ORGANIZACIÓN DE APRENDIZAJE

	Políticas	Personas	Procesos	Tecnología
Organización y gobernanza	<p>Armonización de los nuevos procesos de información y tecnología de la comunicación, y de gestión.</p> <p>Política de gobernanza para la tecnología de la información claramente definida en todas las normas institucionales.</p> <p>Estrategia de gestión del conocimiento definida en todos los niveles de la organización y reflejada en las herramientas de gestión de la organización.</p> <p>Políticas definidas sobre E-learning.</p>	<p>Competencias centrales de gestión del conocimiento definidas y programa concomitante elaborado para su ejecución.</p>	<p>Mecanismos definidos para el aprendizaje de las experiencias del país.</p> <p>Conocimiento tácito del personal captado y hecho accesible.</p> <p>Comunidades Profesionales como un paradigma para la comunicación y el aprendizaje.</p>	<p>Páginas web de la OPS orientadas a las necesidades de distintos públicos.</p> <p>Tecnologías apropiadas para brindar apoyo a todos los aspectos de <i>e-learning</i> examinados y adoptar las mejores.</p>
Personal		<p>Personal con una comprensión común de la función de gestión del conocimiento en la OPS/OMS.</p>	<p>Informes de desempeño sobre los consultores disponibles en toda la organización.</p>	<p>Tecnología adoptada para brindar apoyo al localizador de pericia.</p>

¿Dónde se encuentra la OPS en la actualidad?

Políticas	Personas	Procesos	Tecnología
<p>Política que defina los mecanismos por medio de los cuales se accederá a los conocimientos tanto explícitos como tácitos (por ejemplo, la Biblioteca Virtual en Salud y el e-learning).</p>	<p>Aptitudes de web requeridas disponibles en todos los niveles de la organización.</p> <p>Todo el personal equipado para trabajar en un entorno virtual.</p> <p>Personal consciente del nuevo paradigma institucional orientado a convertir a la OPS en una organización de aprendizaje.</p>	<p>Establecimiento de un enfoque integrador para las iniciativas y los programas existentes.</p> <p>Normas establecidas para la interoperabilidad de las definiciones de sistemas y datos.</p> <p>Roles y funciones de gestión de contenidos bien definidas y descentralizadas con las correspondientes funciones y roles centralizados: normas, taxonomía y apoyo de sistemas, por ejemplo.</p> <p>Taxonomía y metamodelo integrales en toda la OPS, con un proceso de mantenimiento sostenible.</p> <p>Diccionario de datos de toda la OPS que refleje sistemas integrados que compartan datos referenciales de una única fuente.</p> <p>Taxonomía integral para categorizar los contenidos a través del espectro de documentos disponibles.</p> <p>Flujos de trabajo administrativo y de cooperación técnica centrales bien documentados y acordados.</p> <p>Recursos de localización y registro de competencias internas y externas bien mantenidos.</p> <p>Acceso establecido a la información y al conocimiento generados por el personal y asociados definidos.</p>	<p>Todas las fuentes de información operan en red por internet a través de servicios de web.</p> <p>Interfaces desarrolladas para atender necesidades y públicos específicos.</p> <p>Las aplicaciones, independientemente de su plataforma (Windows, Linux, etc.), incorporan servicios web e integran, en un único entorno, contenidos de diversas fuentes.</p>

Gestión de contenidos

¿Dónde se encuentra la OPS en la actualidad?

	Políticas	Personas	Procesos	Tecnología
<p>Recursos tecnológicos</p>	<p>Inversión disciplinada y racional en tecnología de la información.</p> <p>El personal de tecnología de la información se relaciona funcionalmente con las ramas técnicas y administrativas de la organización.</p> <p>Política que determine claramente la función de la información y tecnología de la comunicación en la cooperación técnica.</p> <p>Estrategia minuciosa de tecnología de la información de la OPS que alinee y priorice todas las inversiones y recursos relacionados con tecnología de la información y gestión del conocimiento con las metas y objetivos de la OPS.</p> <p>Cuerpo de gobernanza de la tecnología de la información implantado para: a) supervisar la ejecución y la evolución de la estrategia de tecnología de la información y la política, las normas y arquitectura que le brindan apoyo; b) evaluar los resultados y los costos y beneficios de las inversiones, e institucionalizar cualquier enseñanza extraída</p> <p>Acceso de los funcionarios a recursos interactivos con fuentes de información, incluidas las computadoras de escritorio y personales, asistentes personales digitales, teléfonos, etc.</p>	<p>Personal consciente del nuevo paradigma de operación en red de la organización.</p> <p>Personal de tecnología de la información preparado para configurar y operar diversas plataformas tecnológicas.</p> <p>Personal de tecnología de la información preparado para diseñar, construir e integrar aplicaciones que utilicen XML, WSDL y UDDI.</p> <p>Recurso de alto nivel especializado en tecnologías y soluciones de gestión del conocimiento.</p> <p>Todas las funciones clave de tecnología de la información y gestión del conocimiento en la OPS cubiertas con una perspectiva a más largo plazo y mecanismos contractuales apropiados.</p>	<p>Herramientas para aprehender e intercambiar el conocimiento tácito.</p> <p>La Intranet en funcionamiento como una plataforma dinámica de apoyo para el proceso administrativo, técnico y social</p> <p>Adherencia estricta a las normas establecidas de tecnología de la información y algún mecanismo para abordar nuevas iniciativas.</p> <p>Procesos de diseño y construcción de fuentes de información y conocimientos lo suficientemente flexibles para ser operadas por todos los usuarios.</p>	<p>Motor de búsqueda que brinde soporte y una recuperación eficaz de contenidos para todos los que accedan a la Intranet e internet.</p> <p>Existencia de un depósito compartido para el conocimiento técnico (informes del viaje, informes de consultores, etc.).</p>

¿Dónde se encuentra la OPS en la actualidad?

4. LA OPS COMO UNA ORGANIZACIÓN QUE CONSTRUYE ASOCIACIONES Y REDES

	Políticas	Personas	Procesos	Tecnología
Organización y gobernanza	<p>Armonización de los nuevos procesos de información y tecnología de la comunicación, y de gestión.</p> <p>Política de gobernanza para la tecnología de la información claramente definida en todas las normas institucionales.</p> <p>Estrategia de gestión del conocimiento definida en todos los niveles de la organización y reflejada en las herramientas de gestión de la organización.</p>	<p>Competencias centrales de gestión del conocimiento definidas y programa concomitante elaborado para su ejecución.</p> <p>Capacidad de realizar análisis de redes sociales entre el personal.</p> <p>Información compartida sobre la pericia disponible entre los Centros Colaboradores y Asociados (localizador de pericia).</p> <p>Colaboración de equipos más frecuente en la organización:</p> <p>Personal cómodo con el trabajo en un entorno virtual lo que da lugar a una formación de redes óptima.</p>	<p>Mayor intercambio sistemático de información y conocimientos con asociados externos.</p>	<p>Arquitectura adecuada de información para tratar las necesidades de distintos públicos.</p> <p>Ancho de banda a nivel de país adecuado para apoyar las actividades definidas relacionadas con la colaboración y formación de redes.</p>
Personal		<p>Personal con una comprensión común de la función de gestión del conocimiento en la OPS/OMS.</p>		<p>Tecnología adoptada para brindar apoyo al localizador de pericia.</p>

¿Dónde se encuentra la OPS en la actualidad?

Gestión de contenidos	Políticas	Personas	Procesos	Tecnología
<p>Recursos tecnológicos</p>	<p>Existencia de políticas que no sean ambiguas y que reflejen cómo todos los niveles de la OPS/OMS se deben asociar con ONG, Organismos de las Naciones Unidas y otras organizaciones para compartir el conocimiento explícito y tácito.</p> <p>Políticas que guíen las asociaciones con instituciones académicas para la educación a distancia en relación con la cooperación técnica.</p> <p>Inversión disciplinada y racional en tecnología de la información.</p> <p>El personal de tecnología de la información se relaciona funcionalmente con las ramas técnicas y administrativas de la organización.</p> <p>Política que determine claramente la función de la información y tecnología de la comunicación en la cooperación técnica.</p> <p>Estrategia minuciosa de tecnología de la información de la OPS que alinee y priorice todas las inversiones y recursos relacionados con tecnología de la información y gestión del conocimiento con las metas y objetivos de la OPS.</p> <p>Cuerpo de gobernanza de tecnología de la información implantado para: a) supervisar la ejecución y la evolución de la estrategia de tecnología de la información y la política, las normas y arquitectura que le brindan apoyo; b) evaluar los resultados y los costos y beneficios de las inversiones, e institucionalizar cualquier enseñanza extraída.</p>	<p>Aptitudes de web requeridas disponibles en todos los niveles de la organización.</p> <p>Todo el personal equipado para trabajar en un entorno virtual.</p> <p>Personal consciente del nuevo paradigma de operación en red de la organización.</p> <p>Personal de tecnología de la información preparado para configurar y operar diversas plataformas tecnológicas.</p> <p>Personal de tecnología de la información preparado para diseñar, construir e integrar aplicaciones que utilicen XML, WSDL y UDDI.</p> <p>Recurso de alto nivel especializado en tecnologías y soluciones de gestión del conocimiento.</p> <p>Todas las funciones clave de tecnología de la información y gestión del conocimiento en la OPS cubiertas con una perspectiva a más largo plazo y mecanismos contractuales apropiados.</p>	<p>Recursos de localización y registro de competencias internas y externas bien mantenidos.</p> <p>Adherencia estricta a las normas establecidas de tecnología de la información y mecanismo para abordar nuevas iniciativas.</p> <p>Procesos de diseño y construcción de fuentes de información y conocimientos lo suficientemente flexibles para ser operadas por todos los usuarios.</p>	<p>Todas las fuentes de información operan en red por internet a través de servicios de web.</p> <p>Interfaces desarrolladas para atender necesidades y públicos específicos.</p> <p>Las aplicaciones, independientemente de su plataforma (Windows, Linux, etc.), incorporan servicios web e integran, en un único entorno, contenidos de diversas fuentes.</p> <p>Motor de búsqueda que brinde soporte y una recuperación eficaz de contenidos para todos los que acceden a la Intranet e internet.</p> <p>Plataforma implantada que brinde apoyo a todas las necesidades de espacios virtuales de trabajo colaborativo de la OPS y sus Asociados.</p>

Dónde debe estar la OPS: Compartimentación, asuntos de alcance intersectorial y temas que requieren un estudio adicional

Estados esperados que abordan los temas de compartimentación

Organización y gobernanza

Temas generales

Políticas

- ❖ Armonización de los nuevos procesos de información y tecnología de la comunicación, y de gestión.
- ❖ Política de gobernanza para la tecnología de la información claramente definida en todas las normas institucionales.

Procesos

- ❖ Cultura de trabajo integrado que sea una realidad.

Prácticas de gestión

Políticas

- ❖ Estrategia de gestión del conocimiento definida en todos los niveles de la organización y reflejada en las herramientas de gestión de la organización.

Procesos

- ❖ Procesos de gestión que propicien el trabajo horizontal e integrador.

Normas

Políticas

- ❖ Políticas definidas que aborden el establecimiento y el monitoreo de las normas relacionadas con la interoperabilidad, la integración de aplicaciones, la gestión de contenidos y los metamodelos de datos.

Tecnologías

- ❖ Normas definidas de sistemas y tecnología de la información para la interoperabilidad de plataformas, metamodelos de datos e integración de aplicaciones.

Colaboración y formación de redes

Personas

- ❖ Colaboración de equipos más frecuente en la organización.

Gestión de contenidos

Temas institucionales

Políticas

- ❖ Existencia de políticas que no sean ambiguas y que reflejen cómo todos los niveles de la OPS/OMS se deben asociar con ONG, Organismos de las Naciones Unidas y otras organizaciones para compartir el conocimiento explícito y tácito.
- ❖ Políticas que guíen las asociaciones con instituciones académicas para la educación a distancia en relación con la cooperación técnica.

Procesos

- ❖ Establecimiento de un enfoque integrador para las iniciativas y los programas existentes.
- ❖ Normas establecidas para la interoperabilidad de las definiciones de sistemas y datos.
- ❖ Roles y funciones de gestión de contenidos bien definidas y descentralizadas con las correspondientes funciones y roles centralizados: normas, taxonomía y apoyo de sistemas, por ejemplo.
- ❖ Taxonomía y metamodelo integrales en toda la OPS, con un proceso de mantenimiento sostenible.
- ❖ Diccionario de datos de toda la OPS que refleje sistemas integrados que compartan datos referenciales de una única fuente.
- ❖ Taxonomía integral para categorizar los contenidos a través del espectro de documentos disponibles.
- ❖ Flujos de trabajo administrativo y de cooperación técnica centrales bien documentados y acordados.

Tecnologías

- ❖ Todos los niveles de la organización tienen acceso a las mismas herramientas para la investigación y depósitos de datos.

Generación de contenidos

Políticas

- ❖ Políticas que establezcan un conjunto acordado de metodologías para conducir el análisis de situación.

¿Dónde debe llegar la OPS?

Procesos

- ❖ Sincronización eficaz de los sistemas de recopilación de datos.
- ❖ Proceso de gestión de contenidos que aborde la calidad de los contenidos revisada por pares, la validación de datos y los criterios para realizar encuestas.

Acceso a la información y el conocimiento

Políticas

- ❖ Políticas bien establecidas sobre publicaciones que reflejen el entorno nuevo relacionado con cuestiones de publicación electrónica, comercialización y derechos de autor.

Procesos

- ❖ Se podrá acceder fácilmente a la pericia y otros recursos de los Centros Colaboradores para apoyar los procesos de cooperación técnica.

Tecnología

Temas generales

Políticas

- ❖ Plataforma de política en toda la OPS sobre la primacía del intercambio de información y conocimientos para apoyar la identificación y el quiebre de las prácticas tipo silo.

Procesos

- ❖ Adherencia estricta a las normas establecidas de tecnología de la información y mecanismo para abordar nuevas iniciativas.

Tecnologías

- ❖ La infraestructura de telecomunicaciones se estandarizará.
- ❖ Arquitectura de información y diccionario de datos eficaces y definidos para apoyar la cooperación técnica.
- ❖ Sistema implantado que apoye las necesidades de la OPS de localización y gestión de competencias.
- ❖ Recursos de la base de datos de la OPS normalizados e interconectados para asegurar que se mantengan y se compartan los datos referenciales a partir de un sistema de fuente única; por ejemplo, que los nombres del personal que se utilicen en cualquier sistema sean suministrados desde PAS.

Recursos para la gestión del conocimiento

Políticas

- ❖ Política de gobernanza para abordar la duplicación de esfuerzos de tecnología de la información, el alojamiento externo de bases de datos y la desviación de las normas establecidas existentes.

Asuntos de alcance intersectorial

Organización y gobernanza

Temas generales

Políticas

- ❖ Armonización de los nuevos procesos de información y tecnología de la comunicación, y de gestión.
- ❖ Política de gobernanza para la tecnología de la información claramente definida en todas las normas institucionales.
- ❖ Definición institucional de gestión del conocimiento disponible.

Concientización

Personas

- ❖ Competencias centrales de gestión del conocimiento definidas y programa concomitante elaborado para su ejecución.

Prácticas de gestión

Políticas

- ❖ Estrategia de gestión del conocimiento definida en todos los niveles de la organización y reflejada en las herramientas de gestión de la organización.

Personal

Comportamiento y actitudes

Personas

- ❖ Personal con una comprensión común de la función de gestión del conocimiento en la OPS/OMS.

Identificación y acceso a expertos

Tecnologías

- ❖ Tecnología adoptada para brindar apoyo al localizador de pericia.

Gestión de contenidos

Temas institucionales

Personas

- ❖ Aptitudes de web requeridas disponibles en todos los niveles de la organización.
- ❖ Todo el personal equipado para trabajar en un entorno virtual.

Acceso a la información y conocimiento

Procesos

- ❖ Recursos de localización y registro de competencias internas y externas bien mantenidos.

Utilización y aplicación

Tecnologías

- ❖ Todas las fuentes de información operan en red por la internet a través de servicios de web.
- ❖ Interfaces desarrolladas para atender necesidades y públicos específicos.
- ❖ Las aplicaciones, independientemente de su plataforma (Windows, Linux, etc.), incorporan servicios web e integran, en un único entorno, contenidos de diversas fuentes.

Tecnología

Temas generales

Políticas

- ❖ Inversión disciplinada y racional en tecnología de la información.
- ❖ El personal de tecnología de la información se relaciona funcionalmente con las ramas técnicas y administrativas de la organización.
- ❖ Política que determine claramente la función de la información y la tecnología de comunicaciones en la cooperación técnica.
- ❖ Estrategia minuciosa de tecnología de la información de la OPS que alinee y priorice todas las inversiones y recursos relacionados con tecnología de la información y gestión del conocimiento con las metas y objetivos de la OPS.
- ❖ Cuerpo de gobernanza de la tecnología de la información implantado para: a) supervisar la ejecución y la evolución de la estrategia de tecnología de la información y la política, las normas y arquitectura que le brindan apoyo; b) evaluar los resultados y los costos y beneficios de las inversiones, e institucionalizar cualquier enseñanza extraída.

Personas

- ❖ Personal consciente del nuevo paradigma de operación en red de la organización.
- ❖ Personal de tecnología de la información preparado para configurar y operar diversas plataformas tecnológicas.

¿Dónde debe llegar la OPS?

- ❖ Personal de tecnología de la información preparado para diseñar, construir e integrar aplicaciones que utilicen XML, WSDL y UDDI.

Recursos para la gestión del conocimiento

Personas

- ❖ Recurso de alto nivel especializado en tecnologías y soluciones de gestión del conocimiento.
- ❖ Todas las funciones clave de tecnología de la información y gestión del conocimiento en la OPS cubiertas con una perspectiva a más largo plazo y mecanismos contractuales apropiados.

Procesos

- ❖ Procesos de diseño y construcción de fuentes de información y conocimientos lo suficientemente flexibles para ser operadas por todos los usuarios.

Tecnologías

- ❖ Motor de búsqueda que brinde soporte y una recuperación eficaz de contenidos para todos los que accedan a la Intranet e internet.

Temas que requieren un estudio adicional

Tecnología

Temas generales

Políticas

- ❖ Política que se basará en la interoperabilidad como una prioridad mayor que las soluciones propietarias o cerradas (Microsoft, Oráculo, etc.).
- ❖ Adopción de la norma XML.
- ❖ Adopción de WSDL para la descripción de los servicios web de fuentes de información.
- ❖ Adopción de UDDI para facilitar la normalización, el acceso y el uso de los servicios web.

Recursos para la gestión del conocimiento

Tecnologías

- ❖ XML para asegurar que los contenidos estén disponibles y sean transmisibles independientemente de la plataforma de trabajo (Microsoft, Linux, Mac, etc.).

¿Dónde debe llegar la OPS?

- ❖ WSDL (lenguaje de descripción de servicios web) para la descripción de los servicios web de las fuentes de información, incluidos los seis tipos de taxonomía usados por la Biblioteca Virtual en Salud.
- ❖ UDDI para organizar, facilitar la normalización, el acceso y uso de los servicios web.
- ❖ Adoptar plataformas de sistemas operativos abiertas, soluciones de gestión, etc.
- ❖ Conferencias de video y norma de telefonía VoIP para las comunicaciones de la OPS.
- ❖ Utilización de asistentes personales digitales para asegurar que todos los funcionarios reciban diariamente en mano la información administrativa y técnica correspondiente a su perfil.
- ❖ Se necesita una discusión exhaustiva urgente con respecto a la puesta en práctica de la Biblioteca Virtual en Salud como la plataforma principal para apoyar el acceso al conocimiento técnico y científico por parte de la Organización y sus asociados.

¿Dónde debe llegar la OPS?

Dónde debe estar la OPS: Matriz integral de los requisitos para el intercambio de conocimientos

	Políticas	Personas	Procesos	Tecnología
Organización y gobernanza	<p>Temas prioritarios Armonización de los nuevos procesos de información y tecnología de la comunicación y de gestión.</p> <p>Política de gobernanza para tecnología de la información claramente definida en todas las normas institucionales.</p> <p>Estrategia de gestión del conocimiento definida en todos los niveles de la organización y reflejada en las herramientas de gestión de la organización.</p> <p>Políticas definidas que aborden el establecimiento y el monitoreo de las normas relacionadas con la interoperabilidad, la integración de aplicaciones, la gestión de contenidos y los metamodelos de datos.</p> <p>Otros temas Planes de comunicación en todos los niveles que aborden las necesidades de información y conocimientos de distintos públicos.</p> <p>Reducción de las barreras de acceso debidas a la línea divisoria digital y de contenidos.</p> <p>Políticas definidas sobre <i>E-learning</i>.</p>	<p>Temas prioritarios Colaboración de equipos más frecuente en la organización.</p> <p>Otros temas Capacidad de realizar análisis de redes sociales entre el personal.</p> <p>Información compartida sobre la pericia disponible entre los Centros Colaboradores y Asociados (localizador de pericia).</p>	<p>Temas prioritarios Procesos de gestión que propicien el trabajo horizontal e integrador.</p> <p>Otros temas Área de información y gestión del conocimiento dotada de profesionales calificados para llevar a cabo actividades de intercambio de conocimientos y aumentar la capacidad y las aptitudes.</p> <p>Procesos legales alineados con las nuevas exigencias de propiedad intelectual asociadas con las comunicaciones y publicaciones electrónicas y tradicionales.</p> <p>Productos de conocimiento eficazmente comercializados.</p> <p>Cultura de trabajo integrado que sea una realidad.</p> <p>Personal cómodo con el trabajo en un entorno virtual lo que da lugar a una formación de redes óptima.</p> <p>Mecanismos definidos para el aprendizaje de las experiencias del país.</p> <p>Conocimiento tácito del personal captado y hecho accesible.</p> <p>Comunidades Profesionales como un paradigma para la comunicación y el aprendizaje.</p> <p>Mayor intercambio sistemático de información y conocimientos con asociados externos.</p>	<p>Temas prioritarios Normas definidas de sistemas y tecnología de la información para la interoperabilidad de plataformas, metamodelos de datos e integración de aplicaciones.</p> <p>Plataforma de política en toda la OPS sobre la primacía del intercambio de información y conocimiento para apoyar la identificación y el quiebre de las prácticas de compartmentación (“silos”).</p> <p>Otros temas Tecnología disponible para apoyar el trabajo síncrono y asíncrono.</p> <p>Ancho de banda a nivel de país adecuado para apoyar las actividades definidas relacionadas con la colaboración y formación de redes.</p> <p>Páginas web de la OPS orientadas a las necesidades de distintos públicos.</p> <p>Tecnología apropiada para brindar apoyo a todos los aspectos de <i>e-learning</i> examinados y adoptar la mejor.</p>

¿Dónde debe llegar la OPS?

Personal	Políticas	Personas	Procesos	Tecnología
<p>Descripciones de puestos que reflejen las actitudes de comportamiento relacionadas con la gestión del conocimiento.</p> <p>Prácticas de gestión de recursos humanos, incentivos y sanciones alineadas a las necesidades de una organización basada en el conocimiento.</p>	<p>Temas prioritarios Personal con una comprensión común de la función de gestión del conocimiento en la OPS/OMS.</p> <p>Personal que comprende el valor de la reutilización del conocimiento entre el personal como un valor mayor.</p> <p>Relaciones y contactos compartidos.</p> <p>Otros temas Competencias centrales de gestión del conocimiento definidas y programa concomitante elaborado para su ejecución.</p> <p>Personal bien adiestrado para maximizar la tecnología disponible en apoyo de los procesos de gestión del conocimiento.</p>	<p>Temas prioritarios Informes de desempeño sobre los consultores disponibles en toda la organización.</p>	<p>Temas prioritarios Tecnología adoptada para brindar apoyo al localizador de pericia.</p> <p>Tecnología que propicie el intercambio de contactos.</p>	

¿Dónde debe llegar la OPS?

	Políticas	Personas	Procesos	Tecnología
<p style="text-align: center;">Gestión de contenidos</p>	<p>Temas prioritarios Políticas que establezcan un conjunto acordado de metodologías para conducir el análisis de situación.</p> <p>Políticas bien establecidas sobre publicaciones que reflejen el entorno nuevo relacionado con cuestiones de publicación electrónica, comercialización y derechos de autor.</p> <p>Existencia de políticas que no sean ambiguas y que reflejen cómo todos los niveles de la OPS/OMS se deben asociar con ONG, Organismos de las Naciones Unidas y otras organizaciones para compartir el conocimiento explícito y tácito.</p> <p>Políticas que guíen las asociaciones con instituciones académicas para la educación a distancia en relación con la cooperación técnica.</p> <p>Otros temas Política que aborde la respuesta de la organización a la necesidad de sistemas eficaces de información sanitaria a nivel de país.</p> <p>Administración y operación descentralizada de los contenidos generados por los productores, los intermediarios y los usuarios.</p> <p>Política que defina los mecanismos por medio de los cuales se accederá a los conocimientos tanto explícitos como tácitos (por ejemplo, la Biblioteca Virtual en Salud y el <i>e-learning</i>).</p>	<p>Temas prioritarios Aptitudes de web requeridas disponibles en todos los niveles de la organización.</p> <p>Todo el personal equipado para trabajar en un entorno virtual.</p> <p>Racionalización de las aptitudes para brindar apoyo a la publicación electrónica en toda la organización.</p> <p>El gerente general será responsable del Proceso de Gestión de Contenidos en los niveles superiores de la organización.</p> <p>Otros temas El personal de todos los niveles tendrá acceso a las aptitudes para evaluar contenidos para distintos públicos.</p> <p>Personal preparado y adiestrado para operar la gestión del modelo de Fuentes de Información Técnica y Científica, y los procesos de gestión administrativa.</p> <p>Personal técnicamente preparado en el uso de las herramientas tecnológicas para la gestión y operación de fuentes de información generadas y operadas en ambos modelos.</p> <p>Los ciudadanos tendrán acceso a la oportunidad de mejorar su capacidad de generar y validar información y conocimientos.</p>	<p>Temas prioritarios Establecimiento de un enfoque integrador para las iniciativas y los programas existentes.</p> <p>Se podrá acceder fácilmente a la pericia y otros recursos de los Centros Colaboradores para apoyar los procesos de cooperación técnica.</p> <p>Roles y funciones de gestión de contenidos bien definidas y descentralizadas con las correspondientes funciones y roles centralizados: normas, taxonomía y apoyo de sistemas, por ejemplo.</p> <p>Taxonomía y metamodelo integrales en toda la OPS, con un proceso de mantenimiento sostenible.</p> <p>Diccionario de datos de toda la OPS que refleje sistemas integrados que compartan datos referenciales de una única fuente.</p> <p>Taxonomía integral para categorizar los contenidos a través del espectro de documentos disponibles.</p> <p>Flujos de trabajo administrativo y de cooperación técnica centrales bien documentados y acordados.</p> <p>Sincronización eficaz de los sistemas de recopilación de datos.</p> <p>Proceso de gestión de contenidos que aborde la calidad de los contenidos revisada por pares, la validación de datos y los criterios para realizar encuestas.</p> <p>Otros temas Normas establecidas para la interoperabilidad de las definiciones de sistemas y datos</p>	<p>Temas prioritarios Todos los niveles de la organización tienen acceso a las mismas herramientas para la investigación y depósitos de datos.</p> <p>Los recursos tecnológicos existentes se maximizarán para apoyar el intercambio de información y conocimientos.</p> <p>Otros temas Recursos disponibles para entornos de proceso de gestión de contenidos y de trabajo colaborativo.</p> <p>Todas las fuentes de información operan en red por internet a través de servicios de web.</p> <p>Interfaces desarrolladas para atender necesidades y públicos específicos.</p> <p>Las aplicaciones, independientemente de su plataforma (Windows, Linux, etc.), incorporan servicios web e integran, en un único entorno, contenidos de diversas fuentes.</p>

¿Dónde debe llegar la OPS?

	Políticas	Personas	Procesos	Tecnología
	<p>Establecer un modelo institucional para los procesos de gestión de la organización de cooperación técnica (informes de viaje, recursos humanos, acontecimientos, etc.).</p>	<p>Punto focal de la organización para mejorar la capacidad del personal para usar las tecnologías de gestión del conocimiento.</p> <p>Todo el personal reconocerá el valor agregado del intercambio y el trabajo colaborativo.</p> <p>Personal consciente del nuevo paradigma institucional orientado a convertir a la OPS en una organización de aprendizaje</p>	<p>Proceso completo para traer retroactivamente los productos, los documentos y los recursos clave existentes en la OPS a las nuevas plataformas, procesos y metadescriptores</p> <p>Registro eficaz de los documentos tanto en la Intranet como en la web</p> <p>Procesos de gestión de contenidos rediseñados y automatizados en conformidad con las políticas de gestión del conocimiento para asegurar la interoperabilidad de las fuentes de información generadas y operadas</p> <p>Recursos de localización y registro de competencias internas y externas bien mantenidos</p> <p>Herramientas para aprehender e intercambiar el conocimiento tácito</p> <p>La Intranet en funcionamiento como una plataforma dinámica de apoyo para el proceso administrativo, técnico y social</p> <p>Roles y funciones de gestión de contenidos bien definidas y descentralizadas con las correspondientes funciones y roles centralizados: normas, taxonomía y apoyo de sistemas</p> <p>Recursos de localización y registro de competencias internas y externas bien mantenidos</p> <p>Herramientas para aprehender e intercambiar el conocimiento tácito</p> <p>La Intranet en funcionamiento como una plataforma dinámica de apoyo para el proceso administrativo, técnico y social</p> <p>Acceso establecido a la información y al conocimiento generados por el personal y asociados definidos</p>	

¿Dónde debe llegar la OPS?

Recursos tecnológicos	Políticas	Personas	Procesos	Tecnología
<p>Temas prioritarios Inversión disciplinada y racional en tecnología de la información.</p> <p>Cuerpo de gobernanza de tecnología de la información implantado para:</p> <p>a) supervisar la ejecución y la evolución de la estrategia de tecnología de la información y la política, las normas y arquitectura que le brindan apoyo; b) evaluar los resultados y los costos y beneficios de las inversiones, e institucionalizar cualquier enseñanza extraída.</p> <p>Otros temas El personal de tecnología de la información se relaciona funcionalmente con las ramas técnicas y administrativas de la organización.</p> <p>Política que determine claramente la función de la información y la tecnología de comunicaciones en la cooperación técnica.</p> <p>Estrategia minuciosa de tecnología de la información de la OPS que aliene y priorice todas las inversiones y recursos relacionados con tecnología de la información y gestión del conocimiento con las metas y objetivos de la OPS.</p>	<p>Personal consciente del nuevo paradigma de operación en red de la organización.</p> <p>Personal de tecnología de la información preparado para configurar y operar diversas plataformas tecnológicas.</p> <p>Personal de tecnología de la información preparado para diseñar, construir e integrar aplicaciones que utilicen XML, WSDL y UDDI.</p> <p>Recurso de alto nivel especializado en tecnologías y soluciones de gestión del conocimiento.</p> <p>Todas las funciones clave de tecnología de la información y gestión del conocimiento en la OPS cubiertas con una perspectiva a más largo plazo y mecanismos contractuales apropiados.</p>	<p>Temas prioritarios Adherencia estricta a las normas establecidas de tecnología de la información y mecanismo para abordar nuevas iniciativas.</p> <p>Otros temas Procesos de diseño y construcción de fuentes de información y conocimientos lo suficientemente flexibles para ser operados por todos los usuarios.</p>	<p>Temas prioritarios La infraestructura de telecomunicaciones se estandarizará.</p> <p>Arquitectura de información y diccionario de datos eficaces y definidos para apoyar la cooperación técnica.</p> <p>Sistema implantado que apoye las necesidades de la OPS de localización y gestión de competencias.</p> <p>Recursos de la base de datos de la OPS normalizados e interconectados para asegurar que se mantengan y se compartan los datos referenciales a partir de un sistema de fuente única; por ejemplo, que los nombres del personal que se utilicen en cualquier sistema sean suministrados desde PAS.</p> <p>Motor de búsqueda que brinde soporte y una recuperación eficaz de contenidos para todos los que accedan a la Intranet e internet.</p> <p>Otros temas La capacidad de la infraestructura de telecomunicaciones dentro y entre los países debe estar acorde con las plataformas y aplicaciones en implementación y el tráfico asociado.</p> <p>Integración de las bases de datos administrativas con otros recursos de conocimiento por ejemplo, la Biblioteca Virtual en Salud.</p>	

¿Dónde debe llegar la OPS?

	Políticas	Personas	Procesos	Tecnología
	<p>Normas integrales, funciones institucionales; papeles funcionales, modelos subyacentes y modelos de seguridad claramente definidos y acordados para los procesos y las tecnologías que apoyan la colaboración virtual, el flujo de trabajo y aprobación electrónicos, y la gestión de contenidos y documentos físicos y electrónicos.</p> <p>Política de gobernanza para abordar la duplicación de esfuerzos de tecnología de la información, el alojamiento externo de bases de datos y la desviación de las normas establecidas existentes</p> <p>Acceso de los funcionarios a recursos interactivos con fuentes de información, incluidas las computadoras de escritorio y personales, PDA, teléfonos, etc.</p>			<p>Plataforma implantada que apoye todos los componentes de los procesos de gestión de contenidos de la OPS, tanto electrónicos como físicos.</p> <p>Plataforma con alcance de la OPS implementada para brindar apoyo al flujo de documentos electrónicos necesarios para los procesos empresariales basados en aprobación. Esta plataforma también consolida los documentos en los recursos de información operativa y gestión</p> <p>Sistema de métodos de medición de web que aportará comentarios y sugerencias a los distintos niveles sobre cómo se está accediendo al conocimiento explícito</p> <p>Plataforma implantada que brinde apoyo a todas las necesidades de espacios virtuales de trabajo colaborativo de la OPS y sus Asociados</p> <p>Existencia de un depósito compartido para el conocimiento técnico (informes de viajes, informes de consultores, etc.)</p>

¿Cómo alcanzamos la meta?

Con el fin de llegar a los cuatro “estados deseados” se necesitarán *acciones relacionadas con las políticas, las personas, los procesos y la tecnología*. Las recomendaciones del Grupo de Estudio se hicieron teniendo en cuenta esos “estados deseados”. Las debilidades y las oportunidades, y las fortalezas internas y las amenazas externas identificadas se tradujeron en instrucciones procesables según las perspectivas de las políticas, las personas, los procesos y la tecnología. La matriz que figura a continuación detalla las recomendaciones del Grupo de Estudio por componente de análisis (Organización y gobernanza, Personal, Gestión de contenidos y Recursos tecnológicos) y línea de acción (Políticas, Personas, Procesos y Tecnología).

Sobre la base de la *Matriz integral de requisitos para el intercambio de conocimientos*, el Grupo de Estudio definió un *conjunto de acciones requeridas para poner en marcha los cambios que se consideran necesarios para abordar el tema prioritario de la reducción de la compartimentación y, al mismo tiempo, considerar los asuntos de alcance intersectorial identificados*. El conjunto propuesto de acciones fue clasificado por *componente de análisis* (Organización y gobernanza, Personal, Gestión de contenidos y Recursos tecnológicos) y *línea de acción* (Políticas, Personas, Procesos y Tecnología).

Recomendaciones sobre cómo la OPS debe llegar allí, por componente y línea de acción

COMPONENTE 1: ORGANIZACIÓN Y GOBERNANZA

Políticas	Personas	Procesos	Tecnología
<p>Definir una estrategia de gestión de la información y el conocimiento que comprenda todos los niveles de la organización, incluidos los criterios y mecanismos para la gestión de contenidos y normas para la interoperabilidad de los sistemas de información, entre otros temas fundamentales [2].</p> <p>Estrategias y planes de comunicación definitivos que sean respetados por todos los niveles de la organización al abordar las necesidades de información y conocimientos de distintos públicos [2, 4].</p> <p>Definir las políticas para orientar la manera en que la OPS/OMS se debería asociar con ONG, Organismos de las Naciones Unidas, instituciones académicas y otras organizaciones para compartir el conocimiento explícito y tácito y la educación a distancia [2, 11, 13, 14].</p>	<p>Establecer un mecanismo de reconocimiento del Personal (premios) para reconocer al personal que muestre iniciativa para intercambiar, realizar trabajo colaborativo y difundir la información [15].</p> <p>Desarrollar un plan de adiestramiento integral en materia de gestión del conocimiento para todo el personal incluida la capacidad de administrar el conocimiento propio, la identificación de fuentes de información, el uso de la tecnología; habilidades de negociación y formación de redes, etc. [2, 15].</p> <p>Desarrollar una base de datos y normas para la pericia institucional e individual disponible para los planes y programas de apoyo de la OPS relacionados con las prioridades de la OPS [2, 15].</p> <p>Equipar el Área de Información y Gestión del Conocimiento con las aptitudes profesionales necesarias para apoyar la aplicación de la estrategia de gestión del conocimiento en todos los niveles de la organización [Gestión ejecutiva, 2, 15].</p>	<p>Poner en práctica procesos de gestión que apoyen una cultura de trabajo horizontal, colaborativo e integrador para permitir la creación de proyectos visibles multiunidad, incluidas las implicaciones de asignación de recursos [2, 13].</p> <p>Aplicar mecanismos para monitorear y evaluar los enfoques colaborativos e inter-programáticos. Documentar y difundir las “prácticas óptimas” para el trabajo colaborativo. Formular y poner en práctica normas para documentar, vigilar y evaluar el trabajo colaborativo mediante el AMPES. Elaborar y aplicar los protocolos para probar que los temas intersectoriales y los enlaces necesarios se reflejen en los diversos programas de cooperación técnica [2, 14, 15].</p> <p>Alinear los procesos legales a las nuevas exigencias asociadas a la incorporación de nuevas asociaciones de información y Tecnología de la Comunicación, de publicación electrónica, y públicas y privadas, como los derechos de propiedad intelectual, las empresas conjuntas, etc. [5].</p> <p>Adoptar las Comunidades Profesionales como un paradigma para la comunicación y el aprendizaje para un mayor intercambio sistemático de la información y el conocimiento con asociados externos [2, 15].</p>	<p>Elaborar una estrategia de normas de tecnología de la información que abarque toda la OPS y fije los criterios para poner en práctica políticas que se incorporarán a la estrategia de tecnología de la información relacionada con la gestión del conocimiento. Esta política unificada servirá de base para la implementación de las tecnologías en la Organización [2, 6, 18].</p> <p>Identificar los requisitos y las prioridades para una Integración de Aplicaciones de Empresas [2, 6, 18].</p> <p>Implementar las soluciones tecnológicas para apoyar el trabajo sincrono y asíncrono. Identificar las soluciones de tecnologías candidatas y los criterios de evaluación. Formular un plan piloto y del proyecto para la evaluación y los costos y beneficios de la implementación candidatas. Monitoreo regular, mantenimiento y ejecuciones en evolución según los requisitos cambiantes [2, 18].</p>
			<p>Implementar ancho de banda a nivel de país adecuado para apoyar las actividades definidas en relación con la colaboración y la formación de redes. Documentar la conectividad de ancho de banda existente y el desempeño actual en cada oficina. Establecer la situación inicial propuesta según el método de caso mejor y caso óptimo y documentar los costos de pasar a situaciones iniciales mejores y óptimas [18].</p> <p>Orientar las páginas de la OPS en la web hacia las necesidades de distintos públicos [2, 4].</p> <p>Evaluar la tecnología para apoyar todos los aspectos de e-learning y adoptar la mejor solución [2, 6, 14, 16].</p>

¿Cómo alcanzamos la meta?

COMPONENTE 2: PERSONAL

Políticas	Personas	Procesos	Tecnología
<p><i>Examinar y actualizar las políticas de gestión de personal</i> para integrar la gestión del conocimiento como una competencia central para todo el personal en la organización, incluidas las descripciones de puestos pertinentes, a fin de incluir competencias de gestión de información y conocimiento a los niveles necesarios y prácticas de gestión de recursos humanos para fomentar la alineación a las necesidades de una organización basada en el conocimiento y el aprendizaje [2, 15].</p>	<p><i>Establecer el programa de concientización sobre adiestramiento</i> de gestión del conocimiento reconociendo que las personas están en el centro de cualquier programa de gestión del conocimiento y la necesidad de que se sumen al proyecto [2, 15].</p> <p><i>Poner en práctica una estrategia integral de desarrollo de los recursos humanos para mejorar las competencias de gestión de información y conocimientos y las aptitudes entre el personal</i> [2, 15].</p> <p><i>Definir los requisitos para apoyar la gestión del conocimiento y elaborar opciones para equipar a las unidades con el nivel mínimo necesario de personal en la Sede, los Centros y las oficinas de la OPS</i> [2, 15].</p>	<p><i>Vincular la iniciativa de gestión del conocimiento a la visión y misión de la Organización y su Orientación Estratégica, y elaborar una estrategia de comunicación para promover la gestión del conocimiento</i> como un valor y un recurso importante para la Organización, incluida la definición institucional y políticas relacionadas con la gestión del conocimiento [2, 4].</p>	<p><i>Utilizar la plataforma adoptada de e-learning como herramienta para el desarrollo del personal</i> [2, 15, 18].</p>

COMPONENTE 3: GESTIÓN DE CONTENIDOS

Políticas	Personas	Procesos	Tecnología
<p>Poner en práctica políticas relacionadas con el uso de un conjunto de metodologías acordadas para la realización del análisis de la situación y para apoyar el establecimiento de sistemas eficaces de información sanitaria a nivel de país [6].</p> <p>Establecer políticas sobre las publicaciones que reflejen el ambiente nuevo relacionado con las cuestiones del público, las publicaciones electrónicas y los derechos de autor [2, 3, 5].</p> <p>Definir políticas, normas y plataformas para promover la administración u operación descentralizada de los contenidos considerando la guía de la Biblioteca Virtual en Salud y otros recursos con la participación de los productores, los intermediarios y los usuarios de la información [2, 3].</p> <p>Establecer el modelo institucional para captar y hacer accesible el conocimiento técnico del personal así como productos técnicos como los informes de viaje y de consultores, acontecimientos, etc. [2, 15].</p>	<p>Adiestrar a los gerentes para conducir procesos de contenido relacionados con la estrategia de gestión del conocimiento [2, 15].</p> <p>Establecer un punto focal de gestión de contenidos en cada Área, Centro y Oficina de País [2, 13].</p> <p>Adiestrar al personal en el envasado y la comunicación de contenidos de salud para distintos públicos [2, 4, 15].</p>	<p>Establecer un enfoque integrador para las iniciativas y programas existentes en la OPS relacionados con la gestión de información y conocimientos. Incluye funciones y roles de gestión de contenidos bien definidos y descentralizados, al igual que funciones y roles centralizados para la definición de normas, taxonomía y sistemas de apoyo utilizando la experiencia de la Biblioteca Virtual en Salud y otras iniciativas [2, 13].</p> <p>Poner en práctica un localizador de pericia interna y externa para la aprehensión e intercambio de información y conocimientos sobre recursos de pericia generados por el personal y asociados definidos, como los Centros Colaboradores [2, 15, 18].</p>	<p>Implementar plataformas de hardware y de software que apoye los procesos de gestión de contenidos, tanto electrónicos como físicos [2, 3, 18].</p> <p>Implementar plataformas de hardware y de software para apoyar el flujo de trabajo de documentos electrónicos requeridos para los procesos que necesitan aprobación [2, 18].</p> <p>Evaluar y adoptar arquitecturas, metodologías, normas y herramientas para la gestión de contenidos distribuidos en diversos medios (por ejemplo, WebDAV —elaboración de textos y versiones basada en la web—, la web, publicaciones electrónicas, CD-ROM, copias impresas etc.), incluidas las descripciones de recursos (por ejemplo, RDF) y la semántica para cada producto de contenido [2, 3, 6, 18].</p>
		<p>Elaborar el diccionario de datos, las plataformas de taxonomía y el metamodelo de datos integrales con alcance de toda la OPS, con un proceso de mantenimiento sostenible para el registro eficaz de los documentos y los sistemas de recopilación de datos. Traer retroactivamente productos, documentos y recursos clave existentes de la OPS a estos nuevos procesos considerando la experiencia de la Biblioteca Virtual en Salud y otras iniciativas [2, 6, 18].</p> <p>Rediseñar y poner en práctica procesos de gestión de contenidos automáticos de conformidad con las políticas de gestión del conocimiento para asegurar la interoperabilidad de las fuentes de información generadas y operadas. Estos procesos nuevos de gestión de contenidos también deben velar por la calidad de los contenidos revisada por pares, la validación de datos, los criterios para la realización de encuestas y la determinación de las necesidades de información de públicos específicos [2, 3, 6].</p> <p>Establecer la Intranet como una plataforma dinámica para apoyar los procesos administrativos, técnicos y sociales [2].</p>	

COMPONENTE 4: RECURSOS TECNOLÓGICOS

Políticas	Personas	Procesos	Tecnología
<p>Definir normas para la incorporación de nuevas tecnologías de comunicación e información por parte de la Organización a fin de fortalecer los procesos técnicos y de gestión. Las políticas deben considerar la situación en la Región con respecto a las desigualdades de acceso a esas tecnologías [2, 6, 18].</p> <p>Consolidar y extender las normas de sistemas y de tecnología de la información existentes, incluidas las normas y los métodos para la interoperabilidad e integración, los modelos de arquitectura de aplicación, el diseño, la definición de marcos para desarrollar interfaces de programas de aplicación (API), y normas para la arquitectura de información y el intercambio de conocimiento [2, 6, 18].</p> <p>Identificar la lista propuesta de objetos de información clave (por ejemplo: asociado, actividad, organización, contrato, proyecto) y los atributos propuestos [2, 6, 18].</p>	<p>Adiestrar y establecer incentivos para lograr que todo el personal se sienta cómodo al trabajar en un entorno virtual y que cuente con las habilidades necesarias para ello [2, 15, 18].</p> <p>Seleccionar y poner en práctica las herramientas y recursos de colaboración específicamente para los equipos y personas que desarrollan y mantienen el software en toda la OPS [2, 18].</p>	<p>Constituir un cuerpo de gobernanza de tecnología de la información de la OPS para administrar la formulación, la evolución e institucionalización de las políticas de la OPS relacionadas con la tecnología de la información, las prácticas óptimas y las normas de tecnología de la información para el hardware, el software y los servicios, considerando la política y normas de tecnología de la información y las estrategias de gestión del conocimiento existentes en la OPS, el mercado de tecnología de la información y los costos potenciales y los beneficios para la Organización [2, 6, 18].</p> <p>Poner en marcha metodologías de diseño de interfaces de usuarios de aplicaciones de documentos en uso en la OPS [2, 18].</p> <p>Fortalecer las prácticas óptimas para la utilización, el diseño centrado sobre el uso y el diseño de interacciones. Formular y documentar las normas y prácticas óptimas para el diseño de interfaces de usuarios. Posiblemente crear o seleccionar materiales de adiestramiento para esas competencias. Determinar los elementos y atributos deseados dentro de las interfaces de usuarios que contribuyan a facilitar el uso y la transición entre los sistemas, asegurando la congruencia y un significado claro para el uso [2, 18].</p> <p>Ponerse de acuerdo sobre los procesos, los métodos, las normas y las prácticas adecuadas. Establecer la factibilidad de modernizar las normas de diseño UI en los sistemas existentes en la OPS. Crear instrumentos para medir y evaluar la utilización, los modelos esenciales, los casos de estudio, los casos de uso y las situaciones estables en los sistemas existentes de la OPS [18].</p>	<p>Seleccionar una metodología para definir metamodelos de datos, dominios y sistemas de información [2, 6, 18].</p> <p>Infraestructura de telecomunicaciones estandarizada en toda la Organización y en todos los países. Documentar la conectividad y el desempeño del ancho de banda existente por oficina. Establecer la situación inicial propuesta según el método del caso mejor y el caso óptimo, y calcular los costos de pasar a la situación inicial de caso mejor y caso óptimo. Examinar las estrategias alternativas de telecomunicaciones, los costos de puesta en marcha y los beneficios posibles [18].</p> <p>Consolidar las normas de tecnología de la información y de sistemas existentes. Examinar y adoptar nuevas normas específicamente para la arquitectura de información, los metadatos y la semántica: las ontologías (por ejemplo, OWL: lenguaje de ontología de web), la descripción de recursos (por ejemplo, RDF: marco de descripción de recursos), la lógica y la elaboración de modelos de dominios, las normas de datos de salud pública [2, 6, 18].</p> <p>Introducir sistemas que brinden apoyo a las necesidades de la OPS en relación con la localización y gestión de competencias. Identificar tecnologías y aplicaciones para recoger las competencias. Proponer estrategias de ejecución. Proporcionar los beneficios y los costos de ejecución esperados [18].</p> <p>Normalizar e interconectar los recursos de la base de datos de la OPS para asegurar que los datos referenciales se mantengan y sean compartidos a partir de un único sistema de fuente [18].</p>

¿Cómo alcanzamos la meta?

Políticas	Personas	Procesos	Tecnología
		<p>Definir la lista candidata de áreas y temas que requieran normalización y la prioridad recomendada para su ejecución. Para cada candidato, identificar, adaptar o elaborar la norma propuesta.</p> <p>Publicar o distribuir para recibir comentarios y definir la presentación final estándar después de la recepción de las observaciones [2, 18].</p>	<p>Introducir un motor de búsqueda para la recuperación eficaz de contenidos. Poner en marcha el proyecto Google existente y los productos relacionados con la investigación [2, 18].</p> <p>Integrar las bases de datos administrativas con otros recursos de conocimientos [2, 6, 18].</p> <p>Implantar sistemas de medición de la web que proporcionarán retroalimentación a los distintos niveles sobre la manera en que se está accediendo al conocimiento explícito. Ejecutar el proyecto existente de “métodos de medición de web” [2].</p> <p>Implementar la plataforma de hardware y software que brinden apoyo a los espacios de trabajo colaborativo virtuales. Evaluar las necesidades y determinar los requisitos. Modelar el dominio y los procesos. Identificar las soluciones de tecnologías candidatas y los criterios de evaluación. Formular un plan piloto y del proyecto para la evaluación y la ejecución. Elaborar la estrategia y los costos y beneficios de las implementaciones candidatas [2, 18].</p> <p>Introducir un depósito compartido para el conocimiento técnico (informes de viajes, informes de consultores, etc.). Evaluar las necesidades e identificar los requisitos. Modelar el dominio y los procesos. Identificar las soluciones de tecnologías candidatas y los criterios de evaluación. Formular un plan piloto y del proyecto para la evaluación y la implementación. Elaborar la estrategia y los costos y beneficios de las implementaciones candidatas [2, 18].</p>

Los números entre corchetes representan las unidades de la OPS responsables de las diversas líneas de acción de las unidades de la OPS o la clave de la línea de acción: Preparativos para Situaciones de Emergencia y Socorro en Casos de Desastre, 1; Información y Gestión del Conocimiento, 2; Publicaciones, 3; Información pública, 4; Asuntos jurídicos, 5; Análisis de Salud y Sistemas de Información Sanitaria, 6; Salud Familiar y Comunitaria, 7; Prevención y Control de Enfermedades, 8; Desarrollo Sostenible y Salud Ambiental, 9; Tecnología y Prestación de Servicios de Salud, 10; Alianzas y Asociaciones Estratégicas, 11; Gobernanza y política, 12; Planificación, Presupuesto por Programas y Apoyo a Proyectos, 13; Desarrollo Estratégico de la Salud, 14; Gestión de los recursos humanos, 15; Gestión e Informes Financieros, 16; Servicios generales, 17; Servicios de Tecnología de la Información, 18.

Anexos

Anexo I

Participantes en el Grupo de Estudio n.º4 sobre e intercambio de conocimientos

Los siguientes profesionales fueron invitados a participar en el Grupo de Estudio n.º4:

Centros y Oficinas de País de la OPS		
Del Riego	Amalia	Oficina de País de las Bahamas
Israel	Kathleen	Oficina de País de Belice
Pagés (1)	José Antonio	Oficina de País de Bolivia
Ponce	Edgar	Oficina de País de Bolivia
D'Agostino	Marcelo	BIREME
Packer	Abel	BIREME
Tardelli	Adalberto	BIREME
Walters	Jorge	BIREME
Diaz	Juan Carlos	Oficina de País de Colombia
Gross	Socorro	Oficina de País de la República Dominicana
Bryce	Marta	CEPIS
Cobo	Luis	CEPIS
Miyashiro	Marta	CEPIS
Pardon	Mauricio	CEPIS
Sede de Washington, D.C.		
Cardenas	Gerardo	AIS
Castillo-Salgado	Carlos	AIS
Vidaurre	Manuel	AIS
Hidalgo	Liliana	DPM
Pate	Ernest	FCH
Vlassoff (2)	Carol	FCH
Feldmeier	Chris	IKM
Pellegrini	Alberto	IKM/RC
Anstrom	Charles	ITS
Muñoz	Henry	ITS
Peachey	Nigel	ITS
Brennan	Bryna	PIN
Epstein	Dan	PIN
Navarro	Judith	PUB
Galvão	Luís	SDE
Van West-Charles	Richard	IKM / Gerente de Área
Rodrigues	Roberto	IKM / Consultor/ Relator

(1) y (2) Solicitaron que se los excusara de participar en el Grupo de Estudio debido a otros compromisos.

Anexo II

Enseñanzas extraídas

La metodología y la tecnología usadas en este ejercicio eran realmente apropiadas para una Organización como la nuestra y permitieron que personas de toda la región participaran en condiciones iguales. Mi única preocupación es la participación relativamente baja en la sede y no creo que esta participación baja esté relacionada con la metodología o la tecnología. Todos los que tuvimos el privilegio de participar en este ejercicio tuvimos la oportunidad de reiterar la confianza en el trabajo en equipo y en el espíritu de colaboración de nuestros colegas.

— Alberto Pellegrini

Bien hecho para todos los que participaron. Creo que logramos sintetizar con éxito las realidades actuales a las que nos enfrentamos, la gestión del conocimiento según se aplica al público meta de la OPS y la función y los objetivos de la Organización en un conjunto de imperativos para el cambio, muchos de ellos profundos. Huelga decir que esto nos proporciona una comprensión de la situación actual; el viaje, en realidad, la confección de la ruta, todavía está por delante.

Enseñanzas extraídas:

- ❖ La participación de colegas con una gama amplia de aptitudes, experiencias, antecedentes y responsabilidades maximiza la posibilidad de lograr resultados integrales basados en la realidad.
- ❖ Comenzar cualquier proceso de cambio con un análisis de la situación imperante, incluidos los problemas, los éxitos y los desafíos, y contrastarlo con el o los estado(s) deseado(s), antes de realizar cualquier análisis de las soluciones y los productos potenciales, siempre mejora la calidad de los resultados.
- ❖ El uso de SharePoint, la herramienta de trabajo colaborativa virtual, enriqueció enormemente el proceso del grupo de estudio de información y gestión del conocimiento, y apoyó la colaboración estrecha entre colegas separados por la geografía, los husos horarios y los calendarios de trabajo. Esto se logró en este caso sin ningún tipo de adiestramiento formal en el uso de la herramienta.

Anexo II

- ❖ El uso de las conferencias telefónicas regulares y formales **en combinación con** SharePoint logró un proceso más productivo y centrado.
- ❖ No obstante, la transición para trabajar de esta nueva manera electrónica fue difícil para algunos y quizás demasiado problemática para otros. Esto sirve para ilustrar la magnitud de la tarea al efectuar estas transiciones en toda la OPS en el futuro y subraya la preeminencia de la preparación, la inclusión y el adiestramiento.
- ❖ El producto NetMeeting brindó un aumento útil de las conferencias telefónicas, en especial para compartir materiales de presentación. Sin embargo, salieron a la luz sus problemas reconocidos de estabilidad. Existen plataformas más potentes y estables, por ejemplo, el área de Servicios de Tecnología de la Información está probando la nueva LiveMeeting, que ofrece muchas funcionalidades y es muy robusta aunque su conectividad no es perfecta.
- ❖ Una “telecolaboración” eficaz no necesariamente requiere capacidades de videoconferencia (ancho de banda y equipos de telecomunicaciones exclusivos, grandes y costosos) ya que las imágenes de las personas hablando no mejoran en sí mismas el proceso.
- ❖ El acuerdo temprano sobre la definición de términos y una taxonomía compartida es muy importante para tal discusión, en especial en aquellos casos en que el uso común es ambiguo o cuando surgen jergas con relación a un nuevo tema.

— Nigel Peachey

Quisiera hacer las siguientes observaciones sobre las enseñanzas extraídas:

1. La tecnología de SharePoint para conectar a los miembros del grupo de estudio que se encontraban en diversos lugares fue excelente y permitió que personas pudieran formular observaciones según sus propios calendarios y desde donde se pudieran encontrar de viaje.
2. Las reuniones por NetMeeting estaban bien organizadas y las presentaciones se estructuraron bien para facilitar la discusión. El ambiente fue relajado y las contribuciones de los colegas nos hicieron pensar y fueron muy estimulantes. Fue fantástico poder vincularse con amigos y colegas en partes distantes de la Organización. Disfruté muchísimo la experiencia.

Anexo II

3. Sin embargo, se debe reconocer que esta tecnología representa una nueva manera de trabajar y quizás por eso muchos de los miembros del Grupo de Estudio participaron tan poco. Dada la naturaleza descentralizada de nuestra Organización y teniendo en cuenta el enorme costo asociado con juntar a las personas para tener reuniones cara a cara, es inevitable abordar este tipo de enfoques y nuevamente se debe felicitar al área de información y gestión del conocimiento por abrir camino en esto. Sin duda alguna, intercambiar las experiencias adquiridas en todo el proceso será instructivo para otras unidades y otros colegas a medida que ellos también busquen maneras innovadoras de incluir todos los niveles de la Organización en el diálogo y en la toma de decisiones.

— Kathleen Israel

Quiero agradecerle por permitirme participar en un esfuerzo tan importante. Aprendí mucho de la interacción con todos ustedes y espero que ésta no sea la última vez, sino la primera.

Estas son las conclusiones y las enseñanzas extraídas que encontré.

- ❖ Se puede “telecolaborar” sin videoconferencias, con un buen moderador se pueden reunir eficazmente los conocimientos generados.
- ❖ Se debería “exportar” esta metodología con conferencias telefónicas y SharePoint a las oficinas de país, ya que tendrá una influencia positiva sobre la manera en que se realiza la cooperación en el nuevo milenio.
- ❖ Debe haber otras oportunidades de colaborar y cooperar de esta manera, y exportar el modelo para la cooperación técnica y también se debe dar a conocer este tipo de experiencias. La mejor manera de liderar es dar el ejemplo, éste es un buen ejemplo de lo que se puede hacer con las nuevas tecnologías.
- ❖ Debería haber un manual de metodología sobre la mecánica de este tipo de interacción para que se la pueda reproducir en las oficinas de país.
- ❖ La creación de una taxonomía fue muy útil para centrar la discusión y encontrar cuestiones y temas naturales.

— Juan Carlos Díaz

Anexo II

Para mí, es el primer “task force” que atiendo y me ha parecido una experiencia muy positiva, si bien, por momentos, es raro conversar con personas que no conoces ni ves, creo que poniendo una dosis mayor de atención se logra una verdadera discusión.

El contenido de lo tratado es central a mi trabajo, por lo que me ha parecido muy útil, por el nivel de las intervenciones, pero mejor aún ha sido el manejo del Dr. Van West-Charles, para quien va mi admiración y mis felicitaciones a todo el equipo que facilitó este “task force”.

— Marta Bryce

Estas son mis conclusiones personales:

1. Creo que aprendimos que es posible tener un grupo interprogramático y trabajar conjuntamente en pos de una meta común.
2. Aprendimos que estos “grupos de trabajo virtual” son posibles si se cuenta con la tecnología adecuada; por consiguiente el objetivo del área de información y gestión del conocimiento en esto es completamente factible.
3. Fue un ejercicio excelente, en el cual pudimos descubrir y tratar de una manera muy positiva las debilidades y las fortalezas de la organización en las áreas de la información y gestión del conocimiento.
4. El documento producido por este grupo de estudio es un producto excelente que creo que servirá no sólo como un plan maestro para el trabajo futuro del área de información y gestión del conocimiento, sino también como una primera etapa de análisis para la planificación estratégica de la organización.
5. La organización no necesita contratar a consultores externos para realizar estudios o análisis como el que realizó este grupo de estudio. Creo que este estudio realizado por completo por nuestro personal fue un excelente ejemplo de que podemos producir trabajo de buena calidad. Esta opinión sobre los consultores externos desde luego los excluye, ya que ustedes realizaron trabajo excelente al recopilar todas estas ideas.

— Henry Muñoz

