



ORGANIZACIÓN PANAMERICANA DE LA SALUD
ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD



130.^a SESIÓN DEL COMITÉ EJECUTIVO

Washington, D.C., EUA, 24-28 de junio de 2002

Punto 4.12 del orden del día provisional

CE130/19 (Esp.)
1 de mayo de 2002
ORIGINAL: INGLÉS

EVALUACIÓN DEL CENTRO PANAMERICANO DE INGENIERÍA SANITARIA Y CIENCIAS DEL AMBIENTE (CEPIS)

El Director de la Oficina Sanitaria Panamericana (OSP) ha solicitado que la Oficina de Análisis y Planificación Estratégica de la Organización Panamericana de la Salud realice, en colaboración con la Oficina Nacional de Auditoría del Reino Unido y los consultores externos, una evaluación amplia de la pertinencia, la eficacia y la eficiencia del Centro Panamericano de Ingeniería Sanitaria y Ciencias del Ambiente (CEPIS). En las deliberaciones del Subcomité de Planificación y Programación de este Comité Ejecutivo, en marzo 2002, acerca de los centros panamericanos, el Director propuso que se presentaran las conclusiones de tal evaluación a los Cuerpos Directivos.

De la evaluación se desprende que el CEPIS es una fuente valiosa de cooperación técnica y un agente de intercambio de conocimientos. Eliminar el Centro constituiría una pérdida demasiado grande y habría que realizar esfuerzos denodados para tratar de crear un nuevo organismo internacional que cumpla su función. Sin embargo, el CEPIS debe modificar las funciones que desempeña actualmente para ser más dinámico y trabajar más a través de las redes de instituciones, con vistas a lograr un efecto multiplicador en la cooperación técnica que presta. El CEPIS debe transformarse en una organización catalizadora, en conformidad con la recomendación de un Grupo de Consulta Especial de 1998, creado a instancia del Director de la OSP, que produjo un estudio sobre las perspectivas del CEPIS. En línea con esta nueva orientación que se propone para el CEPIS, es previsible que haya un cambio en la asignación interna de recursos. El CEPIS debe crear una estrategia apropiada de movilización de recursos y la capacidad interna permanente de movilizar recursos para iniciar y coordinar actividades en nombre del Centro. La fusión de dos culturas tecnológicas diferentes no es fácil incluso en la industria privada. A juicio del equipo de evaluación, la construcción de un CEPIS "nuevo" sigue siendo una obra en curso que merece el apoyo de un cuerpo asesor externo.

Se espera que el proceso de evaluación de este Centro produzca un modelo de evaluación que se pueda aplicar a otros centros de la Organización. Si así lo desea, el Comité podría examinar el presente resumen y recomendar a la Secretaría medidas futuras en relación con estos temas.

CONTENIDO

	<i>Página</i>
1 Mandato y objetivos de la evaluación	3
2 Diseño de la evaluación.....	3
3 Fuentes de datos y métodos	4
4 Limitaciones del estudio.....	6
5 ¿Es eficaz el CEPIS?	7
6 ¿Está debidamente gestionado el CEPIS?	10
7 ¿Ha producido la fusión con el Centro Panamericano de Ecología Humana y Salud (ECO) las sinergias previstas?	13
8 Conclusiones.....	15
9 Recomendaciones	16
9.1 Sobre la eficacia y la utilidad.....	16
9.2 Sobre la gestión	16
9.3 Sobre la fusión CEPIS-ECO	17
10 Intervención del Comité Ejecutivo.....	18

1. Mandato y objetivos de la evaluación

El Director de la Oficina Sanitaria Panamericana ha solicitado que la Oficina de Análisis y Planificación Estratégica de la Organización Panamericana de la Salud realice, en colaboración con la Oficina Nacional de Auditoría del Reino Unido y los consultores externos, una evaluación amplia de la pertinencia, la eficacia y la eficiencia del Centro Panamericano de Ingeniería Sanitaria y Ciencias del Ambiente (CEPIS). Se prevé que el proceso de evaluación del Centro produzca un modelo de evaluación que se pueda aplicar a otros centros de la Organización. El presente documento contiene un resumen del informe de evaluación. Los miembros del Comité Ejecutivo tendrán acceso a la versión completa del informe de evaluación, que estará disponible en la sala de la reunión. Se entregará un ejemplar del informe completo de la evaluación a los Estados Miembros, los organismos internacionales y las organizaciones no gubernamentales que lo soliciten.

El Director le pidió al equipo de evaluación que enfocase cuatro temas principales:

- ¿Sigue siendo válida la justificación original de que la Organización Panamericana de la Salud (OPS) opere este Centro?
- ¿Cuál es el carácter de las relaciones de trabajo del CEPIS con las oficinas de país de la OPS, y producen estas relaciones verdaderas sinergias?
- ¿Cuáles son las perspectivas financieras, o la validez a mediano y largo plazo, del CEPIS, y qué se sugiere para que mejoren?
- ¿Ha sido eficaz la fusión de los recursos del Centro Panamericano de Ecología Humana y Salud (ECO) con los del CEPIS? ¿Cuáles fueron las características de la ejecución de la fusión de recursos, y cuáles serían las lecciones aprendidas?

2. Diseño de la evaluación

El CEPIS ha sido objeto de varios exámenes y estudios en años recientes. En 1998, un Grupo de Consulta Especial, creado a instancia del Director de la OSP, hizo recomendaciones acerca de las estrategias y prioridades futuras del CEPIS. Se han efectuado algunas evaluaciones de determinados proyectos financiados externamente, o de la participación del CEPIS en proyectos regionales (continentales) de la OPS, como el de la Salud de los Trabajadores. Sin embargo, no se habían evaluado la pertinencia, la eficacia y la eficiencia generales del CEPIS.

Los temas principales formulados por el Director se aglutinan en torno a tres preguntas de evaluación:

- ¿Está prestando el CEPIS cooperación técnica eficaz, pertinente, útil y de alta calidad, que contribuya a mejorar la salud ambiental en las Américas?
- ¿Está debidamente gestionado el CEPIS?
- ¿Ha creado la fusión de algunos recursos del antiguo ECO con los del CEPIS las sinergias previstas?

3. Fuentes de datos y métodos

Las preguntas de evaluación se abordaron mediante un análisis detallado de la información obtenida de la documentación y del Centro; el análisis de una muestra de los archivos de los proyectos de CEPIS; entrevistas con el personal del CEPIS, interesados directos importantes en Perú, el personal de Sede de la OPS y otros expertos regionales; y las encuestas. Para reforzar su competencia, el equipo de la Oficina de Análisis y Planificación Estratégica de la OPS recibió asistencia interna adicional de la Oficina del Presupuesto de la OPS y asesoramiento externo de la Oficina Nacional de Auditoría del Reino Unido, y de un consultor en salud ambiental.*

* Los integrantes del equipo de evaluación del CEPIS eran: Roberto Rivero (Coordinador de Evaluación), Oficina de Análisis y Planificación Estratégica/Oficina del Director Adjunto, OPS; David Goldsworthy, Oficina Nacional de Auditoría, Londres, Reino Unido; Luis U. Jáuregui, JVP Consultores, Buenos Aires, Argentina; Román Sotela, Jefe, Oficina del Presupuesto, OPS; Cristina Puentes-Markides, Oficina de Análisis y Planificación Estratégica, OPS; Carlos Walter, Oficina de Análisis y Planificación Estratégica, OPS. Mónica Stenning, Silvia Molina y Jenny Newhall, OPS proporcionaron apoyo secretarial valioso. Dianne Arnold, Eric Kwak y Sergio Roschke, Departamento de Apoyo de Gestión e Información, OPS, prestaron asistencia importante en relación con el software de las encuestas.

Preguntas de evaluación	Método	Fuentes de datos
<p>¿Está prestando el CEPIS cooperación técnica útil, eficaz y de alta calidad?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Encuestas • Entrevistas semiestructuradas • Análisis de los datos programáticos y administrativos • Visita al Centro 	<ul style="list-style-type: none"> • Convenios • Documentos históricos • Datos programáticos y administrativos del CEPIS • Documentos de proyectos del CEPIS • Documentos de los Cuerpos Directivos de la OPS • Documentos de la División de Salud y Ambiente
<p>¿Está debidamente gestionado el CEPIS?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas • Visita al Centro • Análisis de los datos programáticos y administrativos • Análisis presupuestario y financiero. 	<ul style="list-style-type: none"> • Registros administrativos • Registros financieros • Documentos de programación de la OPS • Documentos de programación y presupuesto del CEPIS • Documentos de la División de Salud y Ambiente • Nóminas del personal de la OPS y el CEPIS.
<p>¿Ha producido la fusión de los recursos las sinergias previstas?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cuestionarios al CEPIS; • Encuestas • Entrevistas 	<ul style="list-style-type: none"> • Informe especial del Grupo de Consulta • Documentos del CEPIS y de la División de Salud y Ambiente

Notas sobre la recogida de datos

Encuestas y entrevistas: Se enviaron o hicieron personalmente 157 encuestas a personas esenciales de la Región: al personal principal de la Sede de la OPS (tasa de respuesta de 100%); a los Representantes de la OPS/OMS (tasa de respuesta de 89%); a funcionarios públicos, organizaciones no gubernamentales (ONG) y organismos bilaterales y multilaterales de Perú (tasa de respuesta de 80%), y a funcionarios públicos de otros Estados Miembros de la OPS, ONG y organismos bilaterales y multilaterales (38%). Las encuestas pedían las impresiones de los entrevistados con respecto al grado de eficacia con que el CEPIS realiza su trabajo, la importancia de la labor del CEPIS, el nivel de las consultas y la oportunidad de las respuestas, así como ejemplos concretos de las maneras como el CEPIS había logrado algún cambio. Junto con las encuestas, el equipo evaluador realizó 31 entrevistas semiestructuradas, basadas en las encuestas, con personas especiales de Perú y Washington para llevar a cabo un sondeo más profundo y triangular las respuestas a las entrevistas con las de las encuestas enviadas por correo.

Visita al Centro: Cuatro investigadores principales realizaron una visita de una semana. La visita incluía entrevistas con personal de todos los niveles del CEPIS, un examen de los sistemas de control de proyectos de una muestra de actividades y una revisión del uso del sistema de programación y evaluación de la Región de las Américas (AMPES) en materia de planificación de la cooperación técnica.

Análisis de los datos programáticos y administrativos: Los datos del AMPES se analizaron para examinar las tendencias presupuestarias y de gastos y para comparar los resultados planificados y registrados de los proyectos.

Exámenes del documento: Se analizaron exámenes anteriores, estudios de perspectivas y evaluaciones de determinadas actividades del CEPIS que llevaron a cabo órganos internos o externos para evaluar la ejecución de recomendaciones anteriores.

4. Limitaciones del estudio

Es posible que la selección de los encuestados plantee una amenaza a la validez interna del estudio. Casi todos los entrevistados de los gobiernos y las organizaciones no gubernamentales (ONG) pertenecen a un grupo profesional regional de agua y saneamiento y muchos tienen lazos permanentes con el CEPIS y con los profesionales de salud y ambiente de la OPS, en particular en Perú y otros países sudamericanos. En ciertos casos, algunas de las encuestas dirigidas a representantes de la OPS/OMS fueron respondidas por los asesores de salud y ambiente de las oficinas de país de la OPS. Una tasa de respuesta más alta de los funcionarios públicos y las organizaciones multilaterales podría haber fortalecido la muestra de la encuesta. También habría sido útil que los miembros del equipo de evaluación hubieran podido visitar otra vez el CEPIS y una

muestra de otros Estados Miembros de la OPS, para evaluar directamente la opinión de los funcionarios públicos y de las ONG acerca del trabajo del CEPIS, lo cual, entre otras cosas, habría aumentado el tamaño de la muestra de las encuestas. Una visita a México habría sido particularmente importante con objeto de analizar la forma como los recursos que alguna vez fueron parte de ECO están satisfaciendo actualmente las necesidades de México y, posiblemente, de otros Estados Miembros de la OPS. Además, los miembros del equipo de evaluación visitaron el CEPIS en julio y septiembre de 2001, el período de la transición del gobierno de Perú —gobierno anfitrión del CEPIS— y por tal motivo no pudieron evaluar la política financiera a largo plazo del gobierno para el Centro. En cuanto a la validez externa del estudio —si se pueden generalizar los resultados del estudio a otros centros de la OPS o no, o cómo— algunos resultados, por ejemplo, los de las fusiones de centros y la necesidad de diversificar y ampliar las fuentes de fondos ajenos al presupuesto ordinario, se podrían generalizar. Sin embargo, hay que reparar en el hecho de que cada centro de la OPS es una institución única por derecho propio.

5. ¿Es eficaz el CEPIS?

Se considera que el CEPIS es una fuerza positiva y eficaz en la Región, que atiende rápidamente las solicitudes de asistencia.

Más de 85% del total de quienes respondieron a las cuatro encuestas opinaron que las actividades de cooperación técnica y los servicios prestados por el CEPIS son pertinentes. La imagen del CEPIS es la de un organismo capaz de convocar a otras instituciones, abordar temas concretos de interés común y encontrar soluciones prácticas. Con frecuencia se elogia a la Red Panamericana de Información y Documentación sobre Ingeniería Sanitaria y Ciencias del Ambiente (REPIDISCA), el servicio de documentación del CEPIS, y a su rápida respuesta a situaciones de emergencia y de desastre. Por ejemplo, el papel que desempeñó el CEPIS durante la epidemia de cólera se destacó repetidamente. Los encuestados también señalaron que el prestigio del CEPIS es producto de más de 30 años de servicios eficaces al país anfitrión y al resto de América Latina. La percepción que se tiene del Centro es que es sencillo de usar y de fácil acceso, en particular su laboratorio. Sus equipos directivos actuales y pasados se consideran una fuente esencial de fuerza. Las virtudes adicionales del CEPIS son sus publicaciones y su Biblioteca Virtual en Salud y Ambiente. Durante el último decenio, el CEPIS fue incluido en estudios prospectivos (1996 y 1998) y se evaluaron varios de sus proyectos y actividades, en particular los financiados con recursos extrapresupuestarios. Los análisis del CEPIS realizados por auditores internos y externos han sido buenos. En 2001, el CEPIS recibió el premio al Equipo Sobresaliente que otorga el Director de la OPS. El CEPIS ha logrado adaptarse a las necesidades cambiantes de la Región y este hecho también ha contribuido a las conclusiones positivas de los exámenes.

Las ONG locales e internacionales que han estado colaborando estrechamente con el CEPIS mostraron el mismo entusiasmo acerca del Centro: estos organismos perciben al CEPIS como un asociado satisfactorio y declararon que los donantes internacionales brindan más apoyo cuando las ONG locales cuentan con el apoyo del CEPIS o han concertado alguna alianza con el Centro.

Se considera que las prioridades del CEPIS son apropiadas, aunque podría colaborar más con quienes formulan las políticas sanitarias y ambientales de la Región.

Los entrevistados apoyaban en general las prioridades, pero a su juicio, el CEPIS podría colaborar más con quienes formulan las políticas sanitarias y ambientales en la Región. No obstante, opinaban que la toxicología y la epidemiología ambiental eran campos en los cuales el CEPIS todavía tiene que esforzarse mucho para atender mejor las necesidades de la Región. Algunos entrevistados de las oficinas de país de la OPS señalaron que al darle mayor énfasis a la cooperación técnica para la planificación estratégica y el fortalecimiento institucional (o la reforma), el CEPIS se fortalecería y tendría mejores perspectivas de crearse un nicho más seguro en el futuro en salud y ambiente.

Además, el CEPIS no cubre adecuadamente a los países que debiera atender, sobre todo del Caribe de habla inglesa. El CEPIS es una institución con un uso abrumador del castellano, pocos documentos en inglés, y menos aún en francés. A pesar de la interacción con instituciones ambientales del Caribe, varios entrevistados informaron que el nivel no les parece satisfactorio.

Algunos entrevistados, en particular de los países pequeños y de las oficinas de la OPS alejadas del CEPIS, expresaron su deseo de saber más acerca del CEPIS y tener comunicación más directa con el Centro. En opinión de estos entrevistados, la página Web y la Biblioteca Virtual de Salud y Ambiente no ofrecían la clase de diálogo que ellos deseaban. Concretamente, sugirieron que los estados del Caribe, las oficinas de país de la OPS en esa zona y el CEPIS se beneficiarían de un boletín informativo mensual o trimestral del Centro en inglés, focalizado en el Caribe, que abarcara los puntos culminantes de las actividades del CEPIS en esta subregión, así como los servicios que ofrece el Centro.

Se observa al CEPIS luchando para lograr el equilibrio entre un presupuesto limitado y la demanda potencialmente alta de servicios. Hay una percepción general de que el Centro depende excesivamente de fondos ajenos —dentro y fuera de la OPS— para poder realizar una labor tan necesaria. Bien sea por la falta de fondos suficientes o por una mentalidad institucional de 33 años dedicada a “componer” problemas concretos y circunscritos al agua y al saneamiento (o ambos), se ve al CEPIS como un centro más reactivo que proactivo, a pesar del hecho que el CEPIS ha adoptado medidas proactivos

importantes, en particular en información, desarrollo de productos y el laboratorio. Los entrevistados consideran que el CEPIS debe tender más hacia la evaluación de tecnologías y convertirse en “auditor” de tecnologías disponibles, en vez de tratar de desarrollar nuevas tecnologías con recursos muy escasos.

La falta aparente de fondos ordinarios para implantar un método sostenido de consultas o un enfoque preventivo suele coincidir con la opinión de que el CEPIS también se podría beneficiar de capacidad organizada y profesional para movilizar recursos. Algunos entrevistados pensaban que el CEPIS podría beneficiarse teniendo una unidad o grupo especializado dentro del Centro que se dedicara a la movilización de recursos, las relaciones públicas, la búsqueda de mercado y las relaciones internacionales. Tal unidad podría desempeñar una función de promoción de las causas de la salud y el ambiente impulsando el programa ambiental en las Américas. Se sugirió que, junto con una oficina de relaciones externas y de recaudación de fondos, cada funcionario principal y oficial técnico del CEPIS debería trabajar para conseguir fondos como parte de su descripción de cargo y que se le deberían proporcionar las oportunidades para desarrollar esta habilidad.

Una mayoría abrumadora (88%) de los entrevistados cree que se sigue necesitando un centro regional de salud ambiental y que corresponde al CEPIS prestar este servicio (79%), sin menoscabo de la evolución de los servicios de asesoramiento local.

Casi ningún entrevistado encontró una alternativa precisa al CEPIS y la mayoría considera que el Centro ocupa un nicho vital, en particular en los casos cuando interviene en cooperación técnica estratégica con los gobiernos, ayudándolos a formular políticas públicas y a capacitar personal. Los países consideran vital contar con una institución con un mandato panamericano que actúe como agente catalizador de múltiples actores nacionales e internacionales.

En general, la relación del CEPIS con las oficinas de país de la OPS es buena.

En general, la relación del CEPIS con las oficinas de país de la OPS es muy positiva. Cerca de 90% de los Representantes de la OPS/OMS declararon que la consideran “buena” o “muy buena”. No obstante, los Representantes de la OPS/OMS consideraron que el CEPIS carecía de políticas de cooperación por país y de mecanismos de diálogo con los países para establecer prioridades y planes de cooperación. Las respuestas revelaron que varias oficinas de país de la OPS quisieran que haya un proceso regular más formal para establecer programas de asociación con el CEPIS, que coincida con el proceso de planificación del presupuesto bienal por programas de la OPS y tenga un alcance más amplio. Se ve al CEPIS como “dependiente de la demanda”, al grado que

algunos entrevistados consideran que se acerca peligrosamente al nivel de reaccionar a demandas casi específicas de sus propias oficinas.

A juicio del equipo de evaluación, la justificación original de que la OPS opere un centro como el CEPIS sigue siendo válida. La cooperación del CEPIS debe amoldarse a las circunstancias nuevas y a un campo más extenso de operaciones. Es evidente que hay una demanda real de cooperación técnica de los países y que el CEPIS tiene la capacidad de atender esta demanda. A medida que los campos de intervención evolucionen y se redefinan, el CEPIS habrá de seguir ajustando sus programas y prioridades.

6. ¿Está debidamente gestionado el CEPIS?

Es preciso definir mejor las estructuras y los procesos de gestión.

El CEPIS no tiene estructuras que reúnen formalmente al personal principal definidas con actas detalladas de reuniones del personal principal y decisiones registradas. Asimismo, carece de un plan estratégico a mediano plazo que determine las prioridades del CEPIS y estipule ampliamente lo que cree que el centro considera que puede lograr con sus propios recursos, además de los recursos de terceros, cuando se conocen. Dicho plan se tendría que elaborar conjuntamente con los interesados directos y habría que delinear los cambios que se introducirían a la variedad actual de actividades del CEPIS. El proceso y el producto de un ejercicio de planificación estratégica le facilitarían al CEPIS definir sus metas con respecto a otros interesados directos importantes, incluidos los donantes y las autoridades sanitarias y ambientales de los asociados internacionales. También sería un instrumento de gestión interno útil para evaluar si los resultados previstos y las actividades propuestas para el presupuesto bienal por programas (BPB) pueden demostrar su contribución a las orientaciones estratégicas generales del CEPIS.

Los donantes externos mostraron su satisfacción general con la manera como el CEPIS administra las subvenciones. Opinaron que fueron informados adecuadamente del progreso y que el Centro cumplió con las tareas convenidas.

El CEPIS ha formulado una orientación para la preparación de proyectos, pero necesita prestar más atención a los métodos para lograr objetivos, comunicar resultados, controlar riesgos y evaluar repercusiones.

El CEPIS ha formulado su propia orientación de prácticas adecuadas para la preparación de proyectos. A pesar de que casi todos los entrevistados llevaban a cabo una gestión de proyectos bien concebida, las prácticas varían mucho. Los archivos y documentos de los proyectos no eran uniformes y no se capacitaba sistemáticamente al personal nuevo en la gestión de proyectos. Los documentos más detallados del proyecto

se referían a ofertas externas de financiamiento y no siempre era evidente en qué medida estos proyectos eran pertinentes para el CEPIS y, de forma más general, para las orientaciones normativas de la OPS. A falta de la documentación adecuada de los proyectos, no estaba claro si se habían considerado los riesgos para el éxito de un proyecto. El equipo de evaluación no pudo comprobar que el personal del CEPIS buscara sistemáticamente los posibles riesgos ni los medios para manejarlos. Era difícil verificar en la etapa de desarrollo del proyecto que se hubiera estudiado la forma como se evaluaría un proyecto o se comunicarían los resultados a los interesados principales. El equipo encontró una centralización excesiva en ciertos procedimientos administrativos corrientes.

El CEPIS no tiene ningún sistema de control de calidad formal y sistemático para velar por que la totalidad de los productos y servicios se examinen invariablemente antes de la prestación. Sin embargo, la mayoría de los entrevistados habían organizado sus propios exámenes, en algunos casos, mediante grupos especiales internos, ocasionalmente multidisciplinarios, y en otros casos usando colaboradores externos de referencia.

Hay que prestar más atención al perfeccionamiento del personal.

El personal es el recurso principal del CEPIS y el nivel de entusiasmo y dedicación que el personal presenta fueron tangibles durante la visita del equipo evaluador. Sin embargo, el CEPIS no parece tener una estrategia de recursos humanos para establecer los perfiles y las necesidades futuras de personal, ni la mejor manera de desarrollar el personal que trabaja en el Centro. Hay un programa de capacitación anual que es una lista de los cursos de desarrollo de personal planeados para un año, incluidos los cursos que se imparten en el exterior e intramuros. No obstante, no hay ningún registro formal de la capacitación adicional que va a necesitar cada empleado con el tiempo, conforme a un plan de desarrollo para el Centro y para el individuo. La única unidad que ha concedido prioridad a la capacitación del personal, como parte de su proceso de acreditación, es el laboratorio. Pero incluso en el laboratorio, el personal está bregando para encontrar tiempo para cumplir con esta condición obligatoria de capacitación anual.

Aunque el financiamiento para el CEPIS es limitado, la capacitación nunca debe ser visto como un lujo para el sector público en estas épocas de avances tecnológicos acelerados. Tal vez no siempre sea factible asistir a cursos externamente, pero mediante los cursos que se imparten por la Web y aprovechando el personal del Centro para que se encargue de la capacitación, se podría dar un impulso sustancial al desarrollo de personal en el CEPIS.

Los gastos generales del CEPIS aumentaron en forma sostenida durante los noventa, pero descendieron levemente en el período 2000-2001.

La fusión de los recursos del antiguo Centro ECO con los del CEPIS le dio al Centro tres puestos profesionales más (un epidemiólogo, un toxicólogo y un asesor de contaminación ambiental), junto con US\$ 727.000 de fondos no asignados a los puestos. Dichos fondos comprendían los fondos del puesto P4 que estaba vacante y se eliminó. En vista del ingreso de fondos, ha surgido un gran interés en la eficacia de la conducción de las operaciones del Centro. Uno de los temas principales que el equipo de evaluación analizó es si este nivel de financiamiento es adecuado y si se está usando de la manera más eficaz dada la transformación del Centro con la fusión, amén de su reorientación hacia una organización catalizadora como resultado del estudio del Grupo de Consulta Especial de 1998 del Director. En el BPB 2002-2003 se procura definir más efectivamente las funciones del Centro; el número de proyectos del CEPIS ha aumentado de cinco, en su BPB 2000-2001, a nueve proyectos recién definidos en el BPB 2002-2003. Había consenso entre los funcionarios entrevistado en el sentido de que el CEPIS necesitaba fortalecer la prevención. Sin embargo, a juicio del equipo de evaluación, asignar a un asesor sólo US\$ 10.000 por bienio para desarrollar actividades proactivas o preventivas en sus programas, en realidad hay poco que el asesor pueda iniciar o lograr.

Aunque se prevé que el financiamiento del presupuesto ordinario del CEPIS siga siendo bastante estable, hay menos probabilidades de predecir el financiamiento de otras fuentes y el CEPIS necesitará intensificar la diversificación de las fuentes de financiamiento.

Se prevé que el financiamiento del presupuesto ordinario del CEPIS siga siendo bastante estable, pero, al hacerse menos predecible el financiamiento de otras fuentes, el CEPIS tendrá que intensificar la diversificación de las fuentes de financiamiento. El presupuesto ordinario de la OPS para el CEPIS equivale a 62% del presupuesto total para 2000-2001, habiendo descendido de casi 75%, correspondiente a 1994-1995. La razón no es una reducción del financiamiento absoluto; más bien es un aumento en la proporción del presupuesto total proveniente de fuentes extrapresupuestarias y de la labor de recuperación de costos (venta de servicios). Aunque la partida del presupuesto ordinario ha crecido en años recientes, la proporción del financiamiento que aportan esas otras dos fuentes se ha duplicado durante el período en cuestión, lo cual representa un aumento absoluto de 112% y 350%, respectivamente.

Los logros alcanzados por el laboratorio del CEPIS son prometedores. El laboratorio ha evolucionado de sus funciones limitadas a la investigación del tratamiento del agua en 1970, a las de un laboratorio de referencia acreditado plenamente en 2001. La generación de ingresos ha aumentado sustancialmente durante este período. En 1990-1991, el total de servicios de laboratorio era de US\$ 170.000. En 2000-2001, los ingresos

que generó el laboratorio ascendieron a más de US\$ 750.000, principalmente de Perú y otros pocos países. Uno de los factores que ha impulsado este crecimiento ha sido la capacidad del CEPIS de mejorar la calidad y ampliar la variedad de servicios que presta el laboratorio hacia actividades de cooperación técnica y alejándose de los servicios más tipo “al por menor” de procesar las muestras ambientales. El laboratorio actualmente genera casi todos sus ingresos de la acreditación y los servicios de asesoramiento como laboratorio de referencia. Además, habiendo recibido recientemente la acreditación de la Asociación Canadiense de Laboratorios Ambientales Acreditados (CAEAL), se prevé que continúe la tendencia actual en la generación de ingresos.

El CEPIS tiene muchos de los elementos de una organización bien administrada y ha demostrado ser capaz de allegarse fondos de diversas fuentes. A medio plazo, es poco probable que aumente el financiamiento central para el CEPIS proveniente de la OPS. No obstante, la demanda y las necesidades de servicios del CEPIS siguen creciendo. El CEPIS se ha dedicado arduamente a conseguir fondos extrapresupuestarios y, en general, ha tenido éxito en este cometido. Las subvenciones de otros gobiernos y de organizaciones internacionales representaban 19% del gasto presupuestado en 2000-2001, y el laboratorio ha demostrado ser particularmente hábil para obtener subvenciones y vender sus servicios. A mediano plazo, estas fuentes deben sostener la viabilidad económica del CEPIS, aunque es preciso que busque subvenciones de una panoplia más amplia de donantes, y que busque mercados para los servicios del CEPIS con más dinamismo, especialmente los referentes al trabajo con los indígenas pobres de las zonas rurales y los que viven en las márgenes de los centros urbanos. A tales fines, el CEPIS tiene que fortalecer su capacidad de mercadotecnia y obtención de subvenciones.

7. ¿Ha producido la fusión con el Centro Panamericano de Ecología Humana y Salud (ECO) las sinergias previstas?

Hay opiniones divididas acerca de si la fusión con el ECO se ejecutó debidamente.

Los entrevistados expresaron opiniones diversas acerca de si la fusión del CEPIS con algunos recursos financieros y humanos y puestos del antiguo Centro ECO, en México, se ejecutó debidamente, y muchos de los entrevistados expresaron dudas. En las preguntas abiertas, muchos entrevistados respondieron que tenían la impresión de que algo se había perdido con la fusión, que no se ha reestructurado completamente. Varios gerentes de la OPS en Washington, en particular, consideraron que al CEPIS le faltaba comprender plenamente la complejidad de la obra que ECO solía realizar en relación con del impacto medio ambiente en la salud humana, y no había adoptado suficientes medidas para colmar las lagunas en los conocimientos, las aptitudes y los programas que ocasionó la fusión. Al mismo tiempo, el trabajo del CEPIS y la respuesta de su personal demuestran que se está logrando cierto progreso y que el personal está encontrando nuevas maneras de trabajar que podría dar lugar a sinergias y adelantos futuros.

Varios entrevistados opinaron que la fusión se hizo con demasiada rapidez, cuando aún quedaban demasiadas preguntas sin respuesta y el mandato era poco preciso. Un entrevistado sugirió que cuando se adoptó la decisión de la fusión, la División de Salud y Ambiente (HEP) de la OPS carecía de una visión integral de su futuro a largo plazo, fuera de las esferas tradicionales del agua, el saneamiento y los desechos sólidos. En el futuro, antes de cerrar o crear un centro, o fusionar centros, es menester realizar ejercicios de planificación estratégica, o de futuros, o de escenarios, con la participación de tantos interesados directos como sea posible. Algunos entrevistados vieron la fusión principalmente como una medida para reducir costos, consideraron que durante la fusión los problemas de ajuste persistirían por varios años, y que a la larga la reorganización daría lugar a cambios en las características de ambos componentes anteriores.

Hay que empeñarse más para trabajar con los gobiernos en la observación de los riesgos en materia de salud ambiental y mantener informado al público acerca de tales riesgos.

En relación con una nueva función catalítica, hay un interés en que el CEPIS se empeñe más en asesorar y motivar a las autoridades nacionales, los académicos, las ONG y las comunidades en los procesos para evaluar, establecer prioridades y controlar los riesgos ambientales en las Américas. En particular, el CEPIS puede actuar para zanzar la brecha creciente que separa la descripción científica de los riesgos de la comprensión del público de esos riesgos. Lograrlo implica que el personal del CEPIS amplíe el interés científico y técnico tradicional de los dos centros de salud y ambiente y encuentre nuevos estilos para transmitir a la comunidad la información acerca de los riesgos a través de los medios de comunicación social, pese a la necesidad de conservar una base sólida en la ciencia y la tecnología en la cual sustentar estas actividades más amplias. Aunque el CEPIS ofrece programas de capacitación sumamente variados en la Región en el campo de los riesgos a la salud ambiental, no ha elaborado un plan estratégico para mostrar lo que pretende hacer en este campo ni una estrategia para comunicar mensajes inequívocos al público general.

Un CEPIS nuevo debe concentrarse, no solo en los problemas de salud ambiental de la Región, sino también participar en la exploración de amenazas futuras, como lo sugirió el Grupo de Consulta Especial de 1998. En particular, este Grupo recomendó que el CEPIS proporcionara orientación a los Estados Miembros sobre la manera de velar por que los proyectos de desarrollo principales incorporen un elemento de evaluación de la salud ambiental en su planificación. Para que se ejecute esta recomendación, el CEPIS ha puesto a disposición de los países la traducción al español de los documentos de la Organización Mundial de la Salud (OMS), ha preparado un programa tutorial al que se tiene acceso por la página Web, y ha revisado un curso de capacitación elaborado por ECO. Sin embargo, el CEPIS podría seguir más de cerca los proyectos de desarrollo

importantes de la Región a fin de alertar a los Estados Miembros de la necesidad de llevar a cabo evaluaciones de salud ambiental y de difundir las prácticas adecuadas sobre el particular.

La aparente dependencia excesiva en la Biblioteca Virtual en Salud y Ambiente en la progresión hacia un nuevo CEPIS nuevo merece atención, ya que fortalecer las actividades no tradicionales del CEPIS en su progreso hacia un centro nuevo sería difícil dependiendo tan intensamente de una sola estrategia.

La imagen que surge del análisis de la fusión CEPIS-ECO es la de un centro que se esmera por convertirse en el CEPIS nuevo que sugirió el Grupo de Consulta Especial de 1998. Se están realizando serios esfuerzos en este sentido, con un interés renovado en el presupuesto bienal por programas 2002-2003. Sin embargo, cuando se considera el proceso completo, que incluye el cierre del ECO, reforzar el CEPIS con recursos del ECO y la evolución de cuatro años hacia un CEPIS nuevo, muchos entrevistados de las oficinas de país de la OPS y de la Sede expresaron la sensación de que la OPS y la Región han sufrido una pérdida, en particular en sus respuestas a las preguntas abiertas. Por las respuestas, parecería que el CEPIS o alguna otra entidad dentro o fuera de la OPS todavía tiene que reparar esta pérdida.

8. Conclusiones

El CEPIS se considera una fuente valiosa de cooperación técnica y un agente de intercambio de conocimientos. Eliminar el Centro constituiría una pérdida demasiado grande y habría que realizar esfuerzos muy grandes para tratar de crear un nuevo organismo internacional que cumpla su función. Sin embargo, el CEPIS debe modificar las funciones que desempeña actualmente para ser más dinámico y trabajar más a través de las redes de instituciones que tienen un efecto multiplicador en la cooperación técnica.

El CEPIS debe encaminarse hacia su transformación en una organización catalizadora, en conformidad con la recomendación de un Grupo de Consulta Especial de 1998. En consecuencia con esta orientación nueva propuesta del CEPIS, es previsible que haya un cambio en la asignación interna de recursos. En la medida en que este proceso continúe, el CEPIS debe encontrar un procedimiento mejor para distribuir los recursos disponibles del Presupuesto Ordinario mediante su proceso de planificación, programando y presupuestación.

El CEPIS debe elaborar una estrategia apropiada de movilización de recursos, así como la capacidad interna permanente de movilizar recursos para iniciar y coordinar actividades en nombre del Centro con el apoyo de la División de Salud y Ambiente y la Oficina de Relaciones Externas de la OPS. El desarrollo de esta capacidad requeriría financiamiento adicional. Esto podría lograrse mediante una reasignación de los recursos del CEPIS o de financiamiento adicional aprobado por el Director de la OPS.

La fusión de dos culturas tecnológicas diferentes no es fácil aun en la industria privada. A juicio del equipo de evaluación, la construcción de un CEPIS "nuevo" sigue siendo una obra en curso que merece el apoyo de un cuerpo asesor externo.

9. Recomendaciones

9.1 *Sobre la eficacia y la pertinencia*

- El CEPIS debe realizar un ejercicio de planificación estratégica o de futuros en el marco de la División de Salud y Ambiente;
- el CEPIS debe crear una unidad para promover y explorar mercados y oportunidades para el Centro y para movilizar más recursos financieros;
- el CEPIS debe seguir reorientando su trabajo para dedicarse más a colaborar con los gobiernos en las políticas ambientales y empeñarse menos en resolver problemas técnicos y en proporcionar asesoramiento técnico y apoyo localmente;
- el CEPIS tiene que evolucionar gradualmente de una modalidad reactiva a una preventiva estableciendo procesos de consulta y mecanismos internos para consultas a priori con las oficinas de país de la OPS; y
- el Centro necesita mantener al Caribe mejor informado de las actividades del Centro y ocuparse de los intereses particulares del Caribe para que la zona se pueda beneficiar más de los servicios del CEPIS, en particular de la capacitación en el laboratorio.

9.2 *Sobre la gestión*

- El CEPIS debe adoptar una estructura que reúna al personal superior de una manera más concreta, con reuniones periódicas, exámenes formales de progreso y registros de decisiones;
- el CEPIS debe elaborar un plan estratégico a mediano plazo que muestre las direcciones principales en las que desea avanzar y apoyado por un plan empresarial detallado y una estrategia de gestión de riesgos;
- el CEPIS debe producir informes de excepción con regularidad que muestren los proyectos que se han retrasado o están superando los montos presupuestos y señalen cualquier medida correctiva;

- el CEPIS ha preparado pautas sobre la concepción de proyectos, pero es preciso examinar más los métodos para lograr los objetivos, manejar los riesgos y comunicar los resultados;
- el CEPIS debe establecer un sistema más formal para examinar la calidad de sus productos y actividades, evaluar proyectos importantes y considerar los resultados de tales exámenes;
- es preciso concederle más importancia al desarrollo de personal y fijar objetivos anuales de desarrollo profesional para cada empleado;
- el CEPIS necesita procurar vigorosamente diversificar sus fuentes de fondos extrapresupuestarios; en particular, haciendo a los posibles organismos de financiamiento más conscientes de las repercusiones de la labor del CEPIS en la reducción de la pobreza, por ejemplo, en las poblaciones indígenas y las personas que viven zonas rural o marginados en zonas urbanas;
- el laboratorio del CEPIS debe seguir buscando un uso más amplio para servicios de acreditación, en más países que aquellos a los que presta servicios actualmente, y
- debe haber un cambio en la asignación interna de recursos para que el personal profesional cuente con más recursos para actividades proactivas.

9.3 *Sobre la fusión CEPIS-ECO*

- El fortalecimiento del proceso para la creación de un CEPIS “nuevo” con una función más catalítica conforme a la recomendación del Grupo de Consulta Especial de 1998, se debe fomentar mediante el establecimiento de un Comité Consultivo que informe al Director de la División de Salud y Ambiente y, por su conducto, al Director de la OSP. Este Comité Consultivo informaría a la División de Salud y Ambiente de los elementos técnicos y normativos relacionados con la construcción continua de un CEPIS “nuevo” que refleje la evolución prevista del campo de la salud y el ambiente en las Américas. El Comité debe reunirse por lo menos una vez al año y contar con una presidencia rotatoria. El Director de la OPS nombraría a sus miembros por recomendación de la División de Salud y Ambiente, por períodos limitados, escalonados, pero posiblemente renovables. Habría que asegurarse que siempre haya un equilibrio entre los profesionales miembros del Comité provenientes del campo de la ingeniería sanitaria y los provenientes de los campos de epidemiología ambiental, toxicología y evaluación de riesgos para la salud humana. El Director del CEPIS sería un miembro ex

oficio del Comité. El personal del CEPIS le proporcionaría al Comité servicios de secretaría.

- El CEPIS debe buscar maneras innovadoras de ayudar a los pueblos de la Región a comprender mejor los riesgos en materia de salud ambiental. Como primer paso del proceso, el CEPIS debería elaborar un plan estratégico para mostrar lo que se propone hacer y fomentar las relaciones con periodistas regionales importantes de los diarios y la televisión para cerciorarse de que los temas ambientales reciban más atención en los medios de comunicación social.
- El CEPIS debe seguir de cerca los proyectos de desarrollo principales de la Región, alertar a los Estados Miembros de la necesidad de llevar a cabo evaluaciones de la salud ambiental y difundir pautas para las prácticas adecuadas.
- El CEPIS debe producir más guías y material didáctico para ayudar a los países a elaborar planes de desarrollo sostenible y dar acceso a este material en los idiomas oficiales de la OPS.
- El CEPIS debe llenar a la brevedad posible cualquier vacante que se produzca en campos relacionados con la epidemiología ambiental, la toxicología y la evaluación de riesgos para la salud humana.

10. Intervención del Comité Ejecutivo

Se pide al Comité Ejecutivo que debata el presente resumen y haga recomendaciones a la Oficina sobre la actitud a adoptar ante estas cuestiones.