

**George A. O. Alleyne**  
**Director, PAHO \***  
**1 de febrero de 1995**

---

## **REUNION CON TODO EL PERSONAL** **(Washington, D.C.)**

---

Antes que nada quiero darles la bienvenida. Esta es la primera oportunidad que tengo de dirigirme a todos ustedes en lo que podríamos llamar una reunión en familia. Trataré de ser lo más breve posible, aunque son varios los asuntos que quiero exponerles en este mi primer día en el cargo. Aquellos de ustedes que estaban aquí en septiembre recordarán que, después de haber sido electo, les dije que íbamos a volver a enunciar nuestra misión, volver a definir el producto que ofrecemos y volver a diseñar esas partes de la gestión de los programas y los recursos que lo necesiten. Me gustaría compartir con ustedes lo que he iniciado y lo que vamos a hacer.

Lo primero que hice fue establecer un cronograma de actividades y formar un pequeño equipo para ayudarme a trabajar en algunos de los planes que tenía. Dicho sea de paso, quiero agradecer a los integrantes de ese equipo por haberme prestado su valiosa ayuda. Algo que me resultó especialmente gratificador en esa primera experiencia como Director electo, fue que durante cuatro meses abordamos muchos temas delicados y pudimos mantener el carácter confidencial de nuestros debates, lo que confirma mi fe en que podemos trabajar juntos como damas y caballeros, y respetar ciertas normas básicas de conducta en nuestro trabajo. Considero que esta fue una maravillosa experiencia y me siento muy complacido ya que las personas que trabajaron conmigo no son diferentes de todos ustedes. Además, consulté a gran número de personas e invité a muchas más a que me dieran su opinión y me ayudaran con sus ideas. Quiero agradecerles a aquellos de ustedes que así lo hicieron, porque aunque no siempre adopté sus ideas, ni seguí sus consejos, lo que sería imposible, consideré sus sugerencias sumamente útiles. A final de cuentas, son las diferencias que surgen entre las diversas ideas las que a veces señalan el camino. Realmente me impresionó la respuesta y uno de los aspectos más asombrosos fue la buena voluntad de todos aquellos a quienes les pedí ayuda y de los que ofrecieron colaborar por su propia iniciativa. Casi siempre se trató de aportar ideas sin ningún matiz de egoísmo y creo que todas las sugerencias que recibí no tenían nada que ver con una situación personal, sino que se referían a la forma en que las personas veían funcionar a la Organización. En casi todos los casos, era el bien de la OPS lo que se ponía en primer lugar.

A fin de contar con cierto marco de referencia para la tarea que tenemos por delante, debemos de entender dónde estamos, y por eso voy a compartir con ustedes brevemente mis percepciones de las vertientes principales que van a darle forma a nuestro trabajo durante los próximos años. Créanme, no se trata de simple retórica sino de cosas sobre las que he reflexionado con mucha seriedad. He escogido seis de ellas que llamaré "megatendencias", y que van a configurar nuestro trabajo en los próximos dos años.

---

\* **Organización Panamericana de la Salud, Oficina Sanitaria Panamericana, Oficina Regional para las Américas de la Organización Mundial de la Salud.**

Lo primero que va a influir en nuestro trabajo es el entorno económico. Después de la bonanza de los años sesenta y setenta, que dejó a mucha gente marginada, y de la depresión de los ochenta, me sorprende sobremanera que a pesar de las recientes sacudidas en algunos de nuestros principales países, aún se observe optimismo en dos frentes. En primer lugar, se ha renovado la esperanza de que habrá crecimiento económico en todos los países de América Latina y el Caribe; en segundo lugar, los países están descubriendo sus interconexiones y que la estabilidad del sistema financiero mundial está ligada a su interdependencia. La interdependencia de los principales sistemas se está haciendo cada vez más evidente. La segunda megatendencia es que es preciso atender los valores sociales y a los llamados sectores sociales, haciendo hincapié en la necesidad de reducir las inequidades que existen actualmente. Como dije en el momento de mi elección, en los asuntos de importancia en realidad no existen "otros". Este concepto se está afianzando en nuestra conciencia común.

La tercera megatendencia es el aumento del interés en la democracia liberal o en el concepto de lo que constituye una democracia liberal, las orientaciones de mercado y la idea de que debería haber una renovación del Estado. Hemos visto que los países más ricos han decidido ayudar a otros porque están comprometidos con la democracia liberal y con la reforma orientada al mercado.

La cuarta es la tendencia hacia el regionalismo en las Américas. Sea cual fuere la razón--política, pragmática o comercial--se observa una tendencia definida hacia el regionalismo en las Américas.

La quinta es la ansiedad, que a veces llega a ser pánico, acerca del medio ambiente y de la capacidad del planeta para soportar la población en aumento. La última, y quizás no tan obvia para los que estamos en este campo de actividad, es el atractivo que la salud tiene para numerosos interlocutores. Para muchos organismos y grupos se está tornando atractivo trabajar en el terreno de la salud. Sé muy bien que muchos de nosotros nos preocupamos por el liderazgo que ejercen aquellos que constitucionalmente tienen la responsabilidad en materia de salud, pero este tema lo abordaremos en otra oportunidad. Cabe aquí señalar que cada vez se acepta más fácilmente que las actividades en el terreno de la salud deben tener un componente económico importante. Y no tengo la menor duda de nuestra capacidad para trabajar y lograr nuestros objetivos en el entorno que acabo de mencionar.

¿Y en qué forma vamos a cumplir lo que hemos prometido? ¿Cómo vamos a volver a enunciar la misión de la Organización? Pregunté a varias personas acerca de la misión de la Secretaría y daban por sentado que todos sabemos cuál es nuestra misión; pero ninguna de las personas a las que pregunté pudo enunciar esa misión con exactitud. La mayoría se refirió en términos generales a la Constitución y a cuál es nuestro propósito general, pero no hubo coincidencia en la percepción de cómo debemos cumplir nuestra misión.

Creo, o más bien lo sé con certeza, que la misión de una organización no puede nacer de la mente de un solo individuo, sino que debe ser el resultado de un proceso de participación. Y, por eso, la primera tarea que les voy a asignar es que tomen parte en la redefinición de la misión de nuestra Secretaría. Con esta finalidad he preparado un conjunto básico de materiales y les invito a que los lean mañana, para que el viernes, organizados en varios grupos, empiecen a definir la misión

de nuestra Secretaría. Nuestros colegas en las oficinas de campo también van a recibir el material y se les pedirá mandar su aporte dentro de dos semanas. Incumbirá a DAP la responsabilidad de recoger sus contribuciones y preparar un primer borrador de la misión de nuestra Organización.

Espero que en un par de meses tengamos un enunciado claro de lo que nos impulsa: ¿cuál es nuestro propósito, por qué hacemos lo que hacemos, por qué nos sentimos orgullosos de formar parte de esta Organización? Eso puede provenir solamente de la sabiduría colectiva de todos nosotros en la Organización y, por lo tanto, les pido que reflexionen y se esfuercen por definir lo que debería ser nuestra misión.

Ya he dicho en otras oportunidades que nuestro principal producto es la cooperación técnica, que debe dirigirse hacia las principales orientaciones y prioridades establecidas por nuestros Cuerpos Directivos. También he dicho que la estructura debe ser consecuencia de la función. Pero antes de empezar el ejercicio de tratar de definir cómo debería ser la estructura de la Secretaría para cumplir las funciones que nuestros Cuerpos Directivos le han asignado, he pensado en lo que debería ser la justificación y los conceptos básicos para la introducción de cualquier modificación estructural.

Lo primero es que la Secretaría es el ente que organiza los recursos humanos, financieros y organizativos con la finalidad de prestar la cooperación técnica, o más bien con el propósito de cooperar con los países. Prefiero esa expresión porque el término "entregar cooperación" tiene una connotación de lo que yo llamo "el síndrome del cartero", y nuestra cooperación con los países nunca debería ser de ese tipo. Hay una serie de funciones que tienen que realizarse para cooperar eficazmente con nuestros países y, aunque a veces las separamos artificialmente en técnicas y administrativas, pienso que debe haber cierta superposición. Pero, independientemente de lo que hagamos en cuestión de modificación estructural, su razón de ser debe ser mejorar la eficiencia de la gestión a todos los niveles de la OPS. Esta eficiencia de la gestión debe expresarse en la forma de mejores decisiones, tomadas con mayor conocimiento de causa. Debe mejorarse la comunicación entre la OPS y otros organismos y también entre nuestras unidades funcionales, con miras a lograr que la prestación de nuestros servicios sea mejor. La tesis en la que se apoya la idea del cambio es que este, además de mejorar la eficiencia de la gestión, debe permitirnos acatar lo que las orientaciones estratégicas y programáticas señalan e intentar hacer de ellas la base de nuestro trabajo. Ya no podemos referirnos a las orientaciones estratégicas y programáticas por mero formulismo. También tenemos que seguir el Noveno Programa General de Trabajo porque formamos parte de la Organización Mundial de la Salud.

Hay otro principio que he aplicado y que llamo el principio de proximidad funcional: las cosas que son similares desde el punto de vista funcional deben estar juntas.

Las orientaciones estratégicas y programáticas dicen lo que deben hacer tanto la Secretaría como los países. Siendo ellas cinco, la lógica exige que mantengamos cinco divisiones técnicas y hagamos modificaciones dentro del contexto de esas divisiones.

Habrà la División de Salud y Desarrollo Humano y le he pedido al Dr. José R. Teruel que siga al frente de esa división, que va a tener cuatro programas, a saber: Políticas Públicas y Salud, coordinado por el Dr. César Vieira; Análisis de la Situación de Salud, cuyo coordinador, el Dr. Carlos Castillo, fue nombrado recientemente; Coordinación de Investigaciones, donde el Dr. Alberto

Pellegrini seguirá siendo coordinador, y Mujer, Salud y Desarrollo coordinado por la Dra. Pamela Hartigan. La ubicación del Programa de Mujer, Salud y Desarrollo en esta división es una manifestación del progreso que se ha logrado y de su madurez, hasta tal punto que produce, al igual que cualquier otro programa, el tipo de cooperación técnica de la cual podemos sentirnos orgullosos. Lo fortaleceré cuanto pueda y tengo plena confianza en que va a ocupar el lugar que le corresponde entre los otros programas de esa división y que va a coordinar mejor sus actividades con las otras unidades. Esta ubicación de ninguna manera pretende restarle ímpetu o disminuir las excelentes actividades que se han ejecutado en este programa en particular.

Le he pedido al Dr. José María Paganini que siga al frente de la División de Desarrollo de Sistemas y Servicios de Salud. El primer programa de esta área se va a llamar Organización y Gestión de Sistemas de Salud basados en la Atención Primaria de Salud; ello implica la fusión de dos programas que existen actualmente y todavía tenemos que escoger al coordinador. El Programa de Desarrollo de Recursos Humanos se incorporará a esta división. El Programa de Medicamentos Esenciales y Tecnología seguirá bajo la coordinación del Dr. Enrique Fefer. Voy a crear un nuevo programa en esa división que se ocupe de sistemas de información, pero me referiré a esto más adelante cuando trate de explicarles algunos de mis conceptos sobre la importancia de la información y de tener sistemas de información en la OPS. He ubicado un programa allí porque algunos de los aspectos fundamentales en muchos de nuestros países guardan relación con la recopilación, análisis y uso de la información; me preocupa, además, la gran cantidad de productos que están apareciendo en todas partes, que no pueden mantenerse, y que a la larga no están beneficiando a los sistemas de salud de los países.

Le he pedido a la Dra. Helena Restrepo que siga al frente de la División de Promoción y Protección de la Salud, que va a tener tres programas. El Dr. Joao Yunes será el Coordinador del Programa de Salud de la Familia y Población. Estoy creando un programa con el nombre que figura en el Noveno Programa General de Trabajo, sobre modos de vida sanos y salud mental, y habrá que nombrar al coordinador. La Dra. Wilma Freire seguirá siendo Coordinadora del Programa de Alimentación y Nutrición.

He pedido al Ingeniero Horst Otterstetter que continúe siendo el Director de la División de Salud y Ambiente, que tendrá dos programas principales, Saneamiento Básico y Calidad Ambiental, y los coordinadores respectivos seguirán siendo el Ingeniero Francisco Zepeda y el Ingeniero Carlos Cúneo.

De igual manera, pedí al Dr. Gabriel Schmunis que se encargue de la División de Prevención y Control de Enfermedades, puesto que el Dr. David Brandling-Bennett ha pasado a ocupar el cargo de Director Adjunto. Esta División abarcará cuatro programas. Habrá el Programa de Enfermedades No Transmisibles, para el cual tenemos que escoger un coordinador. Habrá el Programa de Enfermedades Transmisibles, que tendrá un coordinador interino ya que el Dr. Gabriel Schmunis pasó a ser director de división interino. La división tendrá también el Programa de Salud Pública Veterinaria, coordinado por el Dr. Primo Arámbulo, y el Programa de SIDA/ETS coordinado por el Dr. Fernando Zacarías.

Voy a crear un programa especial que se ocupe de las vacunas y la inmunización, y el Dr. Ciro de Quadros va a ser su director. Ese será el único Programa Especial de la OPS.

Las oficinas de asesoramiento no van a experimentar muchos cambios. Conservaremos la Oficina de Análisis y Planificación Estratégica, dirigida por el Dr. Juan Manuel Sotelo; la de Relaciones Externas, dirigida por la Dra. Irene Klinger; la Oficina de Asuntos Jurídicos, dirigida por la Dra. Heidi Jiménez; la Oficina de la Secretaría Ejecutiva del Plan Regional de Inversiones en Ambiente y Salud, dirigida por el Dr. Daniel López Acuña; y la Oficina de Información Pública. Pero va a haber otra Oficina en esa área, y se trata de Publicaciones y Servicios Editoriales, dirigida por la Dra. Judith Navarro. He trasladado este Programa aquí por una razón muy importante que quiero compartir con ustedes. Comprometido como estoy con la importancia de la información en nuestra Organización, es motivo de preocupación para mí que la información de nuestra Organización, lo que mostramos a nuestro público, sea de la mayor calidad. Por lo tanto, quiero tener este programa en la Oficina del Director y su principal tarea será la producción en la Organización de publicaciones de excelente calidad. Con este programa vamos a abordar no solo la información que suministramos mediante impresos, sino también otras formas de poner la información al alcance del gran público. Desde hace algún tiempo ha sido motivo de preocupación para mí el hecho de que cualquier persona puede juntar unas cuantas páginas, encuadernarlas con el logotipo de la OPS y distribuir el documento resultante como si fuera una publicación de la Organización. Esto no es posible. Esta situación le resta valor a las publicaciones de calidad que producimos. Tenemos que mantener cierto orden en lo que producimos y en lo que lleva nuestro sello. Cualquiera puede pergeñar dos páginas y bautizarlas como un boletín informativo, sin tener en consideración la calidad del contenido. Esto no puede continuar. Tenemos que ser ordenados, tenemos que infundir un mínimo de calidad en la faz que mostramos a nuestros diversos públicos, y por esa razón he ubicado ese programa en la Oficina del Director, junto con las otras oficinas de asesoramiento.

La antigua delimitación entre la responsabilidad de dirección y ejecución y la responsabilidad de asesoramiento que era tan clara en el ejército prusiano, está desapareciendo y hay algunos programas que van a tener los dos tipos de funciones. Espero que las Divisiones tengan principalmente funciones de dirección y ejecución según la antigua caracterización y que las oficinas de asesoramiento tengan principalmente las funciones que su nombre indica. Pero eso no significa que las oficinas de asesoramiento no podrán desempeñar algunas funciones de dirección y ejecución de la cooperación técnica, según sea necesario; en todo caso, ello será en grado mucho menor de lo que espero de las oficinas de dirección y ejecución.

Hay algunas otras modificaciones que quisiera mencionar. He decidido que Salud de los Trabajadores vuelva a su ubicación original en la División de Salud y Ambiente. También he decidido que, de conformidad con el principio de proximidad funcional que he mencionado, la participación comunitaria pasará a la División de Promoción y Protección de la Salud. El Programa de Infecciones Respiratorias Agudas y el de Enfermedades Diarreicas se incorporarán al Programa de Enfermedades Transmisibles pues considero que es allí donde deben estar, y el Programa Especial sobre Vacunas e Inmunización estará formado por lo que actualmente es el PAI y las personas que antes trabajaban en el área de investigación y se ocupaban principalmente del Sistema Regional de Vacunas (SIREVA).

Todavía habrá que hacer uno o dos cambios o ajustes pequeños. Por ejemplo, tenemos que preparar una descripción funcional para el Programa de Sistemas de Información en la División de

Desarrollo de Sistemas y Servicios de Salud, y vamos a anunciar el cargo de coordinador del programa. Deseo tener en ese cargo a una persona que comparta nuestra visión y nuestras ideas de lo que significa la información para los servicios de salud.

En el transcurso de este mes los directores de división van a preparar enunciados funcionales para las divisiones y programas, de tal forma que la nueva estructura esté en funcionamiento el 1 de marzo. Además, el Sr. Thomas Tracy va a organizar un ejercicio para determinar las consecuencias logísticas y de apoyo de estos cambios. Trataremos de buscar la proximidad física y funcional para mejorar la posibilidad de que los directores de división y los jefes de unidades dirijan sus programas de manera más eficiente. Esto también va a ser una excelente oportunidad para fijar ciertas normas comunes para apoyo de personal en las diversas unidades. No quiero que se queden con la impresión de que el traslado de un profesional implica de inmediato un cambio secretarial.

La organización de la Dirección va a ser modificada y quiero compartir esas modificaciones con ustedes. La Oficina del Director y del Director Adjunto no van a cambiar. La Oficina de la Subdirectora tendrá el mismo personal, los cuatro analistas de programas y el administrador, y esa oficina será responsable, igual que antes, de la supervisión de las Oficinas de los Representantes, pero ahora también coordinará todas las iniciativas subregionales. Tomaré medidas que fortalezcan a esa oficina para ejecutar esas funciones y conservará la supervisión del Programa de Preparativos para Situaciones de Emergencia y Socorro en Casos de Desastre.

Ya he dicho la razón de que el programa de publicaciones pase a ser una oficina de asesoramiento, pero no he dicho todavía que la Biblioteca sigue bajo la supervisión de la Dra. Judith Navarro porque creo que es fundamental como centro de documentación para la Sede.

Cuando fui elegido como Director les dije que voy a estudiar cómo podemos volver a diseñar algunas de nuestras prácticas de gestión. He reflexionado mucho sobre esto y decidí que no voy a salir a buscar a ningún famoso experto en reestructuración para que analice lo que estamos haciendo. Decidí que muchas de nuestras prácticas pueden salir airoso de un examen detallado y no necesitan modificaciones o variaciones de consideración. No creo tampoco que este sea el momento para emprender ese tipo de ejercicio, el cual pondría de cabeza a la Organización y exigiría dos o tres años antes de que pudiéramos llegar de nuevo a un nivel adecuado de funcionamiento. Hemos tenido ejemplos de organismos hermanos que han atravesado este doloroso proceso.

Sin embargo, siento que debemos examinar con atención la estructura de nuestra gestión y de nuestra administración en la OPS y le he pedido al Sr. Tracy que siga siendo el Jefe de Administración. Esta oficina incluirá el Departamento de Personal, dirigido por la Dra. Diana Serrano LaVertu; el Departamento de Presupuesto, cuyo Jefe es el Sr. James Milam; el Departamento de Finanzas, dicho sea de paso, esperamos seleccionar un nuevo Jefe de Finanzas en el futuro muy cercano; el Departamento de Compras, con el Sr. Anthony Asrilen como Jefe; y el Departamento de Conferencias y Servicios Generales, cuyo Jefe es el Sr. César Portocarrero. En la Oficina de Administración vamos a crear una oficina para dar apoyo administrativo, con un Asistente Especial que va a tener la responsabilidad de mejorar nuestras prácticas generales de gestión en toda la Organización, tanto en la Sede como en el campo.

En relación con nuestras prácticas y estilo de gestión, no es ninguna novedad que tenemos una oficina central y oficinas de país y siempre que hay esta división entre el centro y la periferia se producen tensiones; ya he trabajado antes en instituciones como esta y siempre hay tensiones. Debemos contar con algunos mecanismos que garanticen cierto margen de diversidad, pero manteniendo cierta congruencia y uniformidad en lo que hacemos. Por eso me he propuesto poner en práctica algunos mecanismos que permitan trabajar en armonía a todas las partes de la Organización. Estoy dispuesto a aplicar el tipo de procesos que nos lleven a todos a seguir las estrategias generales. Los principales elementos de esos procesos son los siguientes:

1. Un intento más concentrado para velar por que quienes trabajan en la oficina central estén más familiarizados con las condiciones locales. Ocurre con demasiada frecuencia que desconocemos las condiciones locales.
2. Velar por una comunicación más eficaz en los dos sentidos.
3. Hacer que nuestros Representante OPS/OMS participen más en la toma de decisiones y ponerlos en contacto con los lugares donde se establecen las políticas. Por ejemplo, haré que algunos Representantes asistan a las reuniones de los Cuerpos Directivos. Ningún Representante podrá asesorar a un ministro de salud acerca de algo que desconoce.

Haré todo lo que esté a mi alcance para que las decisiones en todas las unidades de la Organización sean congruentes. No hay nada peor para una organización que decisiones incongruentes en las diferentes unidades.

Y por último, y lo que es quizás más difícil, tengo que contar con una forma eficaz de coordinar los programas. Debe haber coordinación en el punto de prestación de la cooperación técnica y debe haber coordinación también en los altos niveles de la Organización. Trataré de hacer esto mediante por lo menos dos mecanismos. En primer lugar, le he cambiado el nombre al Comité Asesor del Director por el de Gabinete del Director y ello tiene cierto significado para mí. En el sistema en que crecí, el Gabinete representaba el lugar donde se tomaban las decisiones en forma colegiada, donde se recibían aportes importantes de diversos miembros de ese Gabinete, pero una vez que se tomaba una decisión esta era del grupo. La otra característica importante es que debe haber cierta forma de garantizar que las decisiones tomadas en el Gabinete sean divulgadas en toda la Organización. El Gabinete estará compuesto por mí mismo, el Director Adjunto, la Subdirectora, el Jefe de Administración, los directores de división, el Jefe de DAP y la Jefa de DEC. En su debido momento haré circular la descripción de las funciones del Gabinete, pero quizás debo mencionar ahora su función más importante, que será la de analizar las políticas y estrategias de la Organización y sus consecuencias, y asesorarme sobre la ejecución de estas políticas y estrategias por medio de los programas de las unidades técnicas y administrativas para asegurar la coherencia, la coordinación y la eficacia de las operaciones de la Organización. Incumbirá a los miembros del Gabinete la responsabilidad de compartir con ustedes las decisiones importantes y no tendré reparos en que las actas de las reuniones del Gabinete circulen en la Organización, de tal manera que ustedes sepan qué decisiones se han tomado. Habrá casos en que se discutirán temas que no serán divulgados a todos, pero esto es normal en todo gabinete.

Una vez más hago referencia al sistema en que me formé. Allí, el carácter confidencial de los temas tratados era un principio básico. Estoy muy entusiasmado con mi experiencia al trabajar con el equipo de transición en los últimos cuatro meses, ya que quedó demostrado que podemos ser reservados. No me cabe la menor duda de que con las personas que forman el Gabinete podremos mantener la misma confidencialidad. Una de las razones que nos llevan a divulgar las decisiones importantes que tienen repercusiones sobre los aspectos técnicos y administrativos de nuestro trabajo es la intención de poner fin a los rumores que surgen en toda organización y que pueden ser perjudiciales porque no plantean la realidad de los hechos.

Además, he dicho que a nivel del Gabinete, debería haber, tiene que haber y habrá la posibilidad de intercambio de opiniones y de diálogo acerca de los programas de la Organización. Espero que en nuestras discusiones, especialmente la próxima semana, cuando lleguemos a las reuniones de evaluación, el Director de la División de Salud y Ambiente pueda hablar sobre la División de Promoción y Protección de la Salud, en la medida en que ambas divisiones pueden contribuir a seguir lo pautado en las orientaciones estratégicas y programáticas de la Organización. Espero que el Director de la División de Prevención y Control de Enfermedades esté preparado para formular observaciones sobre la División de Salud y Ambiente o la de Salud y Desarrollo Humano, porque eso demostrará que sabe que lo que esas divisiones están haciendo se vincula de alguna forma con lo que está pasando en el lugar de la Organización donde él trabaja.

Hemos decidido también crear un Comité de Programas, presidido por la Dra. Mirta Roses, que será un mecanismo para la coordinación entre las unidades técnicas y las Oficinas de los Representantes. Sus miembros serán los directores de división y los jefes de DAP y de DSI. Una de las razones para crear este Comité de Programas es velar por que los métodos empleados en nuestra programación tengan ciertos aspectos comunes. Debo decir que todavía no hay congruencia en los métodos aplicados a nuestra programación en la Organización considerada en su totalidad, y será una función importante de este Comité tratar de asegurar que en la OPS tengamos un solo programa y no programas individuales aquí y allá.

Pero, si queremos que esos diversos mecanismos funcionen, debe haber un sistema de programación muy bueno y eficiente, además de una circulación adecuada de la información. Esto nos lleva de nuevo al tema de la información. He reflexionado y he consultado acerca de la forma en que debe manejarse la información en la OPS; como resultado de ello he preparado un documento de conceptos básicos que se va a discutir con el Gabinete la próxima vez que nos reunamos y luego se hará circular.

Pero, mi opinión es, y ya he compartido esta idea con algunos de ustedes, que la OPS necesita información y los sistemas que la suministran para dos propósitos fundamentales. Necesita información para sus fines externos e internos. Permítanme tratar de aclarar lo que quiero decir con eso. Para nuestras funciones internas, necesitamos información que cumpla lo que describo como las necesidades corporativas que tiene toda organización de este tamaño. Tenemos que encontrar la forma de satisfacer esas necesidades corporativas. Necesitamos información para llevar a cabo nuestra cooperación técnica y también necesitamos lo que yo llamo servicios de información social. Toda organización tiene que tener servicios de información sobre lo que sucede a su alrededor.

He descrito cuatro necesidades corporativas básicas para la Organización: 1) en el ámbito de finanzas y presupuesto; 2) compras; 3) personal, y 4) planificación, programación y evaluación. El apoyo de información técnica para satisfacer estas necesidades provendrá de un solo lugar. Por lo tanto, voy a suprimir las oficinas de DMI y ASD y a organizar ese lugar único, que estará bajo la supervisión del Jefe de Administración. Quiero hacer hincapié en esto: este lugar, esta unidad, no puede, repito, no puede ser responsable del desarrollo, implementación o mantenimiento de los sistemas tan individualizados que las diversas unidades quieren instalar. La nueva unidad puede asesorar, puede orientar en cuanto a señalar la dirección correcta, pero no hay manera de que garanticemos el apoyo a cada persona que tiene una computadora personal y desea desarrollar un programa especial. No puede hacerse esto. Ninguna organización puede hacerlo. No voy a abrumar a esta unidad con la responsabilidad de atender cada solicitud de cada grupo para mantener su sistema privado.

Para llevar a cabo nuestra cooperación técnica, necesitamos, como ya he dicho, información acerca de nuestros países. Necesitamos determinar nuestras necesidades de información científica y técnica, y necesitamos información sobre el programa de cooperación técnica. Luego abordaré con más detalle la forma en que vamos a hacerlo. Como dije ayer, necesitamos información acerca de nuestros países y la principal responsabilidad recaerá sobre el Programa de Análisis de la Situación de Salud, de la División de Salud y Desarrollo Humano. Este programa va a establecer los datos básicos que necesitamos acopiar y creo que el lugar más indicado para ubicarlos es en los países. Esto no quiere decir en modo alguno que relevamos a las unidades técnicas de la responsabilidad de tener información sobre su propia área técnica. Me parece que, dado nuestro sistema de comunicación, no hay necesidad de que mantengamos un enorme caudal de información aquí en la Sede sobre todos nuestros países en conjunto, cuando en realidad el lugar donde se usa y donde debe ser recopilada es en cada país. Insistiré en que este programa tenga la responsabilidad de asesorarnos acerca de cuáles son esos datos básicos y ayude en su mantenimiento a nivel de los países. He hablado acerca de información y he dicho que "no sé nada sobre tecnología de la información", pero lo que sí sé es cuáles son los sistemas que queremos instalar: los que saben de tecnología deberán aconsejarme sobre lo que hace falta para instalarlos.

En materia de necesidades externas de información, una de las áreas más importantes es la relacionada con la información para administrar los servicios de salud, y la División de Desarrollo de Sistemas y Servicios de Salud debe ser responsable de la cooperación técnica y de los sistemas de información relacionados con dichos servicios. Esa es la razón por la que he establecido un programa separado en esa división.

He hablado mucho de aspectos de la gestión de nuestros programas y de nuestra cooperación técnica; ahora quiero referirme un poco a la gestión de nuestros propios recursos humanos. He dicho una y otra vez que nuestros recursos humanos constituyen nuestra riqueza, y creo que hay algunos programas y grupos de personal que necesitan atención urgente. Esta es para mí una de las principales prioridades. Me sentí muy complacido cuando en la Reunión del Consejo Ejecutivo en Ginebra, alguien dijo que la OPS está muy adelantada en cuestión de desarrollo de su personal. Huelga decir que me sentí muy orgulloso. Pero he examinado con gran detalle nuestro fichero de personal y he descubierto que hay personas que han ocupado el mismo cargo en un país por más de diez años, haciendo lo mismo. Cabe preguntarse si esto es lo más correcto. Por lo tanto, le pedí al Dr. José Roberto Ferreira que dejara el Programa de Recursos Humanos, que ha dirigido por 20

años, y pase a ser mi asistente especial y trabaje en estrecha colaboración con la Dra. Diana LaVertu y con la Unidad de Desarrollo del Personal para prestarle atención prioritaria al desarrollo de nuestros recursos humanos. Le asignaré una importancia particular a los Representantes OPS/OMS, y espero que el Dr. Ferreira nos ayude a llevar adelante un proceso que ya iniciaron seis personas -- la Dra. Mirta Roses, el Dr. Juan Manuel Sotelo, el Dr. Juan Antonio Casas, el Dr. Rodrigo Barahona, el Sr. Paul Ellis y la Sra. Roxana Martin-- con la finalidad de formular un programa destinado al desarrollo continuo de nuestros Representantes OPS/OMS. También le voy a pedir que considere el readiestramiento y el reciclamiento de los funcionarios que han permanecido en el mismo cargo por un lapso prolongado.

Otro asunto que siempre me ha preocupado es la utilidad, no de las personas sino de las funciones del personal interpaíses. Me preocupa desde hace algún tiempo saber si usamos al personal interpaíses de manera eficiente. Espero que el Dr. Ferreira nos ayude también en este nuevo aspecto.

Quiero abordar ahora algunos aspectos de nuestra Administración y mis primeros comentarios se refieren a nuestro Departamento de Finanzas. Por haber participado en las entrevistas con varias de las personas aspirantes al cargo de Jefe de Finanzas, y por haber leído muchos informes sobre los sistemas que se están usando, como el sistema FAMIS, quiero decir públicamente a la gente del Departamento de Finanzas "Gracias". Considero que no han recibido el crédito que merecen por los esfuerzos que han hecho en su trabajo. Esto no significa que no tenemos problemas en este asunto. No les estoy diciendo que no hemos tenido problemas con el sistema que hemos tratado de implantar, pero cuando examiné lo que ellos han hecho, lo que lograron hacer, quedé favorablemente impresionado y quiero reiterarles mi agradecimiento. Estamos en el proceso de nombrar al jefe, y espero que algunos de los inconvenientes que tenemos en el sistema pronto van a superarse y se podrán elaborar todos los informes y datos que necesitamos.

He dicho que vamos a nombrar a una persona adscrita a la Oficina del Jefe de Administración cuya responsabilidad, entre otras cosas, consistirá en coordinar las prácticas administrativas seguidas en nuestras oficinas y dar cierto adiestramiento específico para nuestros nuevos Representantes OPS/OMS y Directores de Centros. Me he quedado impresionado al observar que nombramos a algunos Representantes y suponemos que están al tanto de nuestros métodos de trabajo y he descubierto que, competentes como son, muy capaces desde el punto de vista técnico, comprometidos con la Organización, se les pide que supervisen métodos de trabajo con los que no están familiarizados o que nunca han usado. Vamos a aplicar un método más sistemático para asesorar, adiestrar, si les parece, a nuestros nuevos Representantes en algunas de nuestras prácticas administrativas básicas: este es apenas uno de los muchos aspectos del desarrollo de los Representantes que vamos a emprender.

En lo referente a Personal, ya hemos empezado y vamos a continuar con la definición de la estructura de personal de cada unidad orgánica. No voy a aceptar la recontractación automática en cualquier cargo. Todo cargo que quede vacante, tendrá que ser justificado. Les prometo que vamos a tener un nuevo sistema de evaluación del desempeño, que va a ser más objetivo. Va a ser un sistema para mejorar el desempeño, no será punitivo y tendrá en cuenta lo que la persona hace en el programa al cual ha sido asignada, y sus principales responsabilidades. Dentro de poco vamos a poner en circulación una política sobre acoso sexual. Vamos a mejorar el proceso de selección en

general y, como ya les dije a algunos de nuestros Representantes, no habrá selección de cargos para el campo sin la participación del Representante OPS/OMS interesado. Ya disponemos de la tecnología para hacerlo. Las llamadas en conferencia son comunes. No hay razón para que los procesos de selección no se hagan con una llamada en conferencia, de tal manera que el Representante OPS/OMS pueda participar directamente.

No preveo ningún cambio en los sistemas de Presupuesto, Servicios Generales, ni en Compras, al menos por el momento, y mi intención es llevar a cabo los cambios mencionados en el área administrativa sin aumentar el personal.

Quiero detenerme un momento en las relaciones entre el personal. El lugar y la época en que crecí me hicieron creer en los sindicatos y en el derecho de asociación. Les insto a todos a que participen activamente en nuestra Asociación de Personal porque se trata de un mecanismo para reflexionar en forma colectiva sobre la Organización en conjunto. Mi posición era, es y seguirá siendo de apertura. No me gustan las posiciones de conflicto. No rehuiré el enfrentamiento, pero prefiero no hacer frente a posiciones de conflicto. En algunos asuntos tendré que mantener una posición firme y no tendré dificultades en hacerlo así. Pero preferiría no buscar soluciones mediante posturas de conflicto. Tendremos diferencias, pero si existe el respeto por las percepciones de lo que es bueno para la OPS y una vez que haya pautas y directrices claras en cuanto a lo que debe suceder, creo que no tendremos mucha necesidad de que la posición del personal sea diametralmente opuesta a la mía. Espero que esto no ocurra nunca o, si ocurre, que sea muy, muy, muy, muy poco frecuente. Es obvio que tengo la responsabilidad de dirigir a la Secretaría, pero ningún director puede dirigir una secretaría sin apoyo, y ese apoyo que les pido no es solo para mí. Deseo que se apoyen entre ustedes. Recientemente dije en otro lugar, y citaba a Maquiavelo, que las organizaciones al igual que los países no suelen derrumbarse debido a los enemigos externos, sino a los problemas internos. Espero que podamos tener dentro de la Organización el tipo de cultura en la cual, como decía mi madre, "si no tienes nada positivo que decir, quédate callado". La maledicencia y los comentarios negativos acerca de otras personas no deberían formar parte de nuestro trabajo cotidiano. Las cosas básicas en las que participamos son demasiado nobles para que nos permitamos rebajarnos hasta la pequeñez de la maledicencia y la difamación de otros. Si no tienen nada bueno que decir, no digan nada.

He hablado por mucho rato, más de lo que suelo hacer, y lo que acabo de decir probablemente va a significar para muchos de ustedes, y espero que para todos, mucho trabajo arduo. Pero todo no va a ser solo trabajo, por eso ya hice una promesa que me propongo cumplir: este año tendremos una fiesta de Navidad. Por lo demás, debo agregar que ya me he comprometido a bailar por lo menos con tres damas.

Muchas gracias por su atención.