

## **Oportunidades de Cooperação Universitária entre os Países e Regiões de Língua Portuguesa**

**Universidade Nova de Lisboa**

**Instituto de Higiene e Medicina Tropical**

**Centro Colaborador da Organização Mundial de Saúde para as Políticas e Planeamento da Força de Trabalho em Saúde**

**Isabel Antunes, Luís Velez Lapão**

[iantunes@ihmt.unl.pt](mailto:iantunes@ihmt.unl.pt)

### **RESUMO**

O Instituto de Higiene e Medicina Tropical (IHMT) é uma instituição centenária, integrada na Universidade Nova de Lisboa, vocacionada para o ensino e investigação de questões relacionadas com a saúde pública e medicina tropical e que tem contribuído, desde a sua origem, para o desenvolvimento dos sistemas de saúde nas antigas colónias portuguesas. Através da sua cooperação pedagógica e científica para o desenvolvimento em saúde, mantém até hoje uma forte ligação com a Comunidade dos Países de Língua Oficial Portuguesa (PALOP). Esta comunicação tem como objetivo apresentar a experiência da nossa instituição na cooperação que tem vindo a desenvolver com os países e regiões de língua portuguesa, nomeadamente através de um conjunto de ações de apoio à investigação e governação em saúde, à gestão institucional e à capacitação de recursos humanos da área da saúde. Deste trabalho resultou a atribuição do estatuto de Centro Colaborador para Políticas e Planeamento da Força de Trabalho em Saúde da Organização Mundial da Saúde (OMS). A nossa cooperação internacional desenvolve-se através de ofertas formativas de apoio ao desenvolvimento, como resposta à solicitação de instituições dos serviços nacionais de saúde dos PALOP, da nossa participação em órgãos de governo de instituições universitárias destes países, do intercâmbio de docentes universitários em programas de pós graduação e da forte representatividade de alunos estrangeiros, oriundos destes países, no total dos alunos de Mestrado e Doutoramento do IHMT. Salientamos ainda a nossa aposta na inovação de programas de *elearning* em Língua Portuguesa. Para além da cooperação com os PALOP ser uma forte componente da nossa estratégia institucional, encontramos na Língua Portuguesa o alicerce daquilo que fazemos e do que ensinamos no IHMT: é a base da nossa internacionalização.

**PALAVRAS-CHAVE:** Apoio ao Desenvolvimento; Cooperação Universitária; Intercâmbio Docente; PALOP; Programas de *elearning*

## 1. INTRODUÇÃO

O Instituto de Higiene e Medicina Tropical (IHMT) é uma instituição centenária, integrada na Universidade Nova de Lisboa, vocacionada para o ensino e investigação de questões relacionadas com a saúde pública e medicina tropical. O IHMT tem contribuído, desde a sua origem, para o desenvolvimento dos sistemas de saúde nas antigas colónias portuguesas e que hoje se estende também a outros países da Europa. Através da sua cooperação pedagógica e científica para o desenvolvimento em saúde, mantém até hoje uma forte ligação com a Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP).

Pretende-se com esta comunicação sobretudo apresentar a experiência da nossa instituição na cooperação que tem vindo a desenvolver com os países e regiões de língua portuguesa, nomeadamente através de um conjunto de ações de apoio à investigação e à governação em saúde, à gestão institucional e à capacitação de recursos humanos da área da saúde. Deste trabalho resultou a atribuição em 2011 do estatuto de *Centro Colaborador para Políticas e Planeamento da Força de Trabalho em Saúde da Organização Mundial da Saúde (OMS)*.

O IHMT tem o cerne da sua actividade na cooperação internacional, que se desenvolve através de ofertas formativas de apoio ao desenvolvimento, como resposta à solicitação de instituições dos serviços nacionais de saúde dos Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa (PALOP), da sua participação em órgãos de governo de instituições universitárias destes países, do intercâmbio de docentes universitários em programas de pós graduação e da forte representatividade de alunos estrangeiros, oriundos destes países, no total dos alunos de Mestrado e Doutoramento do IHMT.

Saliente-se ainda a aposta recente na inovação de programas de *elearning* em Língua Portuguesa, já com alunos nos quatro cantos do mundo. Para além da cooperação com os PALOP ser uma forte componente da nossa estratégia institucional, encontramos na Língua Portuguesa o alicerce daquilo que fazemos e do que ensinamos no IHMT: é a base da nossa internacionalização.

## 2. ESTRATÉGIA INSTITUCIONAL DO IHMT: ENSINO EM LÍNGUA PORTUGUESA

A dinâmica da globalização do ensino superior e o desafio do desenvolvimento de ofertas formativas ajustadas às sociedades e ao crescimento das suas economias obriga a que as instituições de ensino apostem em estratégias de diferenciação e de internacionalização.

Neste contexto, o IHMT assume uma estratégia veiculada na Língua Portuguesa, orientada por três valores fundamentais:

- Excelência,

- Inovação, e
- Compromisso social, numa perspectiva de missão de serviço público.

Para o desenvolvimento sustentado desta estratégia, ela vai basear-se em seis eixos estruturantes:

- Observação em saúde,
- Investigação de referência e internacional,
- Ensino e formação,
- Prestação de serviços à comunidade,
- Apoio ao desenvolvimento e,
- Preservação do património histórico.

A globalização, o multiculturalismo, a interculturalidade e o uso das novas tecnologias mudaram substancialmente a forma como a Língua Portuguesa se posiciona no mundo atual. A presente lusofonia domina sobretudo ao nível do Atlântico, mas estende-se também até ao Pacífico e ao Índico.

Neste mundo globalizado estamos todos interligados a todo o instante. A Língua, com o apoio das novas tecnologias de informação e comunicação, é o principal meio para defender ideias e objetivos, construir compreensões comuns, potenciar novas colaborações e para a transmissão de conhecimento e valores oriundos de uma cultura com laços comuns.

Neste quadro de referência, a Língua Portuguesa tem-se afirmado como instrumento de divulgação da inovação pela comunicação no dia-a-dia profissional, como língua de trabalho e de formação utilizada em inúmeras organizações e nas comunicações escritas e orais. Com a beleza dos seus sotaques nacionais, falares diferentes e regionalismos, a Língua Portuguesa é o alicerce daquilo que fazemos e do que ensinamos no IHMT: é a base da nossa internacionalização.

A nossa Língua é, para além de um instrumento de comunicação que permite a um conjunto vasto de investigadores, especialistas e técnicos partilhar experiências e aprender a desenvolver abordagens inovadoras para melhorar as economias e promover sociedades mais sustentáveis, um veículo de união e aproximação dos países lusófonos.

### 3. ACTIVIDADES DE COOPERAÇÃO E APOIO AO DESENVOLVIMENTO

O IHMT tem desenvolvido ao longo dos anos, um trabalho de cooperação pedagógica e científica para o desenvolvimento em saúde, com a CPLP. Na área da formação, desenvolve um conjunto de programas de apoio ao desenvolvimento por solicitação de instituições dos Serviços Nacionais de Saúde dos países membros da CPLP, com vista à formação de quadros dirigentes e técnicos.

O IHMT através da sua equipa de docentes e investigadores e de um conjunto de consultores das mais variadas especialidades na área da saúde, de diversos organismos públicos e privados, portugueses e estrangeiros, como universidades, hospitais e Organizações Não Governamentais (ONG), que em conjunto e sob a coordenação do IHMT, se associaram para a operacionalização de acções de formação. Estes programas de formação têm como objectivo desenvolver competências para o reforço dos sistemas de serviços de saúde através da oferta de programas de formação desenvolvidos à medida (Arthur et al., 2003).

Nos últimos 4 anos, focados nas necessidades de melhorar e atribuir novas competências aos profissionais dos serviços de saúde foram desenvolvidos os seguintes programas, utilizando abordagens inovadoras:

- Programa Avançado de Gestão Para Diretores Clínicos e Chefias Médicas Hospitalares (PADirH);
- Programa Avançado de Gestão para Chefias de Enfermagem Hospitalares (PACEH);
- Programa Avançado de Gestão para Chefias de Cuidados Primários (PACCCSP);
- Programa de formação de FORMadores em GESTão de Recursos Humanos em Saúde (FORGEST);
- Curso de Gestão para Dirigentes Intermédios (GESDI) e mais recentemente;
- Curso Internacional de Especialização em Medicina Familiar (CIEMF).

Têm sido igualmente desenvolvidos cursos de reforço laboratorial, nomeadamente em segurança laboratorial, gestão de laboratórios e técnicas de esterilização.

O IHMT enquanto membro fundador da Rede dos Institutos Nacionais de Saúde (RINS), criada em 2011, no âmbito do Plano Estratégico de Cooperação em Saúde da Comunidade de Países de Língua Portuguesa – PECS/CPLP, tem contribuído para o desenvolvimento das políticas e dos sistemas de saúde dos países da CPLP. Foi dado apoio na área da gestão de dois Institutos Nacionais de Saúde, através da capacitação de Recursos Humanos afectos às áreas da gestão administrativa e financeira, com a oferta de estágios de formação no IHMT aos responsáveis destas áreas, nomeadamente do INASA (Guiné-Bissau) e INS (Moçambique), e apoiado localmente estes técnicos na elaboração de sistemas de controlo interno e de procedimentos administrativos, e na implementação de sistemas informáticos para a prestação de contas.

O IHMT tem participado activamente na instalação do Centro de Formação Médica Especializada da Comunidade de Países de Língua Portuguesa (na cidade da Praia em Cabo Verde), identificado como um dos projectos prioritários no documento base do PECS-CPLP (2009/2012) e que de acordo com os seus estatutos:

“...é constituído com o intuito de promover a disseminação das melhores práticas médicas entre dos profissionais de saúde da CPLP.”

A finalizar a breve descrição das actividades de cooperação e de apoio ao desenvolvimento, não se pode deixar de destacar o acolhimento que tem vindo a ser feito pelo IHMT a alunos estrangeiros, vindos dos PALOP, nos seus programas de Mestrado e de Doutoramento, como foi o caso do Ministro da Saúde angolano, Dr. José Van-Dúnem, um dos nossos, de entre muitos, ilustres alunos!

#### 4. O DINAMISMO DO CENTRO COLABORADOR PARA POLÍTICAS E PLANEAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO DA OMS: INTERVENÇÕES DE FORTALECIMENTO DE CAPACITAÇÃO

A atribuição do estatuto de Centro Colaborador (CC) para Políticas e Planeamento da Força de Trabalho em Saúde da Organização Mundial da Saúde (OMS) é um marco importante no seguimento da estratégia de cooperação e apoio ao desenvolvimento. O CC é um instrumento que permite a ligação entre Ensino, Investigação e Cooperação para o desenvolvimento, sobretudo focando na área dos recursos humanos (RH) e da sua gestão e organização, que é uma área crucial para o desenvolvimento dos serviços de Saúde.

Neste contexto, o IHMT partilha com a OMS o objectivo de apoiar a capacitação, desenvolvimento e implementação de políticas para a força de trabalho em saúde como uma estratégia para melhorar os sistemas de saúde dos países. Isso tem sido amplamente reconhecido como um dos grandes requisitos para atingir os Objectivos do Desenvolvimento do Milénio. O IHMT contribui com a experiência de seus profissionais assim como sua cooperação técnica já existente com os PALOP assim como com outros países em desenvolvimento de África e América Latina.

Todos os PALOP necessitam de realizar reformas nos seus serviços de Saúde. É um desafio particular para os profissionais de saúde, que devem intervir confrontando-se com um contexto complexo, que muda continuamente e de forma frequentemente pouco previsível. Ao contrário da área clínica, os gestores não podem contar, para orientar as suas decisões, com „*best practices*“ baseadas em evidência científica e replicáveis em qualquer contexto. Existem contudo „*good practices*“, ou seja exemplos de práticas de gestão conhecidas por favorecer o processo de reforma, mas são sempre ligadas a um contexto e a um momento particular na vida de um sistema de serviços, pelo que muitas vezes não são replicáveis.

Assim, o desafio consiste fundamentalmente na criação, fortalecimento e actualização de competências relevantes para dotar os gestores das capacidades para que possam lidar com as exigências da transformação dos processos de produção e de utilização dos serviços de saúde.

No contexto dos PALOP, as reformas do setor da saúde tipicamente tem como objetivo melhorar a equidade de acesso a serviços de qualidade, produzidos de modo eficiente. Entre as diversas estratégias utilizadas, as principais são o fortalecimento dos cuidados de saúde primários (CSP), a melhor integração dos serviços (OMS, 2008), e a adopção de novas medidas para uma mobilização de recursos financeiros e humanos adequadas e para sua distribuição mais equilibrada (OMS, 2010; WHO, 2010). Mais recentemente, várias organizações internacionais lideradas pela OMS e pelo Banco mundial (OMS, 2010; WHO-WB 2013) aderiram ao ambicioso projeto de ‘cobertura universal em saúde’, pelo qual se entende ‘a situação na qual todos os cidadãos podem utilizar serviços de saúde de qualidade que precisam, sem grandes sacrifícios financeiros para pagá-los’. A nível organizacional, devem existir capacidades humanas e técnicas de gestão, tais como uma equipa de dirigentes competentes, o acesso a sistemas de informação ágeis e confiáveis e a instrumentos de gestão adaptados, e a autonomia na alocação dos recursos.

Com os nossos programas de fortalecimento de capacitação na área da gestão dos serviços de saúde, estamos a contribuir para atingir os objectivos definidos enquanto CC. Damos como exemplo o programa FORGEST, de formação de FORMadores em GESTão de Recursos Humanos em Saúde e o programa PADirH, o Programa Avançado de Gestão para Directores Clínicos e Chefias Médicas Hospitalares.

## FORGEST

O FORGEST é um programa de aprendizagem organizado pela IHMT em colaboração com a OMS, e com o Instituto de Medicina Social, Universidade do Estado do Rio de Janeiro (Brasil). Este programa avançado foi desenvolvido em resposta às necessidades identificadas pelos dirigentes da Saúde nos PALOP e em Timor-Leste, no âmbito do Projeto de Apoio ao Desenvolvimento dos Recursos Humanos de Saúde nos PALOP (PADRHS-PALOP) financiado pela União Europeia e administrado pela OMS. Trata-se de um programa de pós-graduação inovador destinado a futuros formadores e gestores no campo do desenvolvimento dos recursos humanos em saúde (RHS), e que visa apoiar a formação de equipas nacionais de formadores e supervisores em planeamento e gestão em RHS, incluindo os sistemas de informação.

O programa tem como principal objetivo dotar os profissionais com competências de formadores, no sentido de os capacitar no planeamento e na dinamização de ações de formação, projetos e programas relacionados com o desenvolvimento de RHS. O programa corresponde à frequência da parte curricular do curso de mestrado em ‘Saúde e Desenvolvimento’ do IHMT, no âmbito da ‘Especialização em Políticas e Programas’. Os conteúdos foram adaptados às necessidades específicas dos participantes e ao contexto dos

PALOP, dando a possibilidade aos participantes que terminarem de continuar os seus estudos para tese de mestrado. Como se trata de ‘formação de formadores’, o programa inclui como trabalho prático a preparação de um ‘plano de formação’ a nível nacional e em colaboração com os respetivos departamentos de RHS.

O programa tem uma duração de um ano e contempla 3 módulos presenciais, dois no local e um em Lisboa, e sessões quinzenais de videoconferência, apoiadas por *elearning*. A formação termina com um ‘Seminário sobre RHS da Saúde’, onde os participantes, organizados por países, apresentam os ‘Planos de Formação e Desenvolvimento de RHS para a Saúde’, e de acordo com as necessidades de cada país.

A primeira edição do FORGEST formou 22 profissionais, oriundos de 6 países, destacando-se a presença de vários Directores Nacionais de RHS, de um Director de Escola Nacional de Saúde Pública, e de vários coordenadores regionais de RHS. A boa integração dos vários parceiros institucionais permitiu desenvolver um programa de melhor qualidade e mais adaptado às necessidades dos participantes, levando-os a produzir trabalhos mais relevantes.

O FORGEST foi o primeiro curso a ser avaliado segundo as novas normas da Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES). O sucesso da formação fica também a dever-se ao cuidado posto na programação das ações, com datas bem definidas e cumpridas na íntegra, o que permitiu a organização atempada da vida profissional e pessoal de todos os envolvidos.

Destes 22 alunos 11 continuaram os seus estudos para mestrado e 1 seguiu para Doutoramento, tendo 10 (4 de Moçambique, 3 de Guiné-Bissau, 1 de São Tomé e Príncipe, 1 de Angola e 1 de Cabo Verde) destes já apresentado, com sucesso, as suas teses e estão hoje a desempenhar funções mais destacadas nos respetivos Países.

#### PADirH

O PADirH é um programa intensivo de cinco semanas para apoio à governação e gestão de departamentos clínicos hospitalares em contexto Africano dirigido a médicos com cargos de chefia hospitalar ou de direção clínica. O programa é constituído por uma componente curricular, uma componente de estágio, uma comunidade de prática e uma componente de consultoria e apoio ao desenvolvimento. Este programa, é sobretudo enquadrado numa perspetiva de fortalecimento de capacitação, resulta de uma experiência já de vários anos e de uma oferta conjunta do IHMT (Universidade Nova de Lisboa), do Centro Hospitalar de Lisboa Centro, do Centro Hospitalar Lisboa Norte, do Hospital Garcia d’Orta, do Hospital de Cascais, e do Bureau Regional da OMS/AFRO (Brazzaville), no âmbito do Plano Estratégico de Cooperação em Saúde da CPLP 2009-2012 (PECS-CPLP), contando em algumas edições com financiamento do PADRHS da União Europeia. O objetivo central é a criação de uma equipa de docentes experientes e dedicados no campo da gestão e governação clínica, em contexto hospitalar. As necessidades de formação foram identificadas com base numa análise

da literatura sobre as características do hospital africano e sobre a complexidade da gestão em ambiente hospitalar (Plsek & Wilson, 2001; Lapão, 2005). Até Outubro 2013, já se realizaram 6 edições do programa, variando entre 18 e 25 participantes por edição: duas em Angola (Luanda), duas em Cabo Verde (Praia e Mindelo), uma na Guiné-Bissau (Bissau) e outra em Moçambique (Maputo).

Na definição de necessidades dos profissionais vários aspectos foram considerados:

- a) Programa focado na realidade africana;
- b) Trabalhar problemas típicos de gestão;
- c) Promover capacitação em liderança;
- d) Considerar o desenvolvimento organizacional dos serviços de Saúde;
- e) Abordar o interface entre hospitais e os cuidados de saúde primários;

Para apoiar esta aprendizagem, desenvolveu-se um quadro de referência, orientador do que são as necessidades temáticas de aprendizagem para chefias médicas hospitalares para melhor assumirem a direção clínica dos serviços clínicos hospitalares (IHMT, 2012). O quadro de referência tem como base de incidência o contexto do “País” (economia, política, cultura e sociedade) e o “Sistema de Saúde”, onde se situa o hospital, nomeadamente a sua ligação aos cuidados de saúde primários (Starfield, 2011).

## 5. A INOVAÇÃO PEDAGÓGICA E ELEARNING

A mais recente aposta do IHMT foi na inovação de programas de *elearning* em Língua Portuguesa, potenciando as tecnologias e as novas abordagens pedagógicas para se estar mais próximo dos alunos, que por os mais variados motivos não têm facilidade em frequentar cursos presenciais, muitos deles estando a viver e a trabalhar fora de Lisboa e de Portugal.

A estratégia pedagógica utiliza métodos de trabalho múltiplos que favorecem o desenvolvimento da autonomia de aprendizagem: aulas participativas, trabalhos de pesquisa e de resolução de problemas individuais e em grupo, bem como leituras e apresentações públicas. Incluiu sessões em videoconferência em sala própria para o efeito, para debater temas específicos e apoiar o processo de aprendizagem. A avaliação do desempenho dos participantes faz-se de acordo com cada Unidade Curricular (UC), contemplando a dimensão contínua e um projeto final de implementação de uma solução inovadora (e.g. planeamento de formação em RHS, no caso do FORGEST). Por exemplo, quando se realiza formação em Cabo Verde tem-se o apoio logístico do Centro de Formação Médica Especializada da CPLP. O IHMT utiliza ainda um portal educativo, com base num *Moodle*, para integrar e armazenar todos os documentos e materiais de apoio pedagógico do curso.



Potenciado por estes recursos, os alunos vivem um ambiente multidisciplinar, alicerçado em diversas parcerias internacionais, permitindo que a formação possa explorar problemas reais do desenvolvimento. Todo o trabalho de investigação e aprendizagem se baseia no conhecimento profundo das evidências que se têm acumulado sobre estas temáticas, para que os alunos possam ter uma visão abrangente e possam contribuir, com os seus projectos e trabalhos, para uma melhor compreensão do funcionamento dos sistemas de saúde e de formas de promoção do bem-estar das populações.

Um dos efeitos mais significativos da inovação resulta, por exemplo no caso do programa PADirH, no apoio à realização de projetos de reorganização interna que sejam úteis aos hospitais. Estes projectos são desenvolvidos ao longo do programa através do ‘aprender fazendo’ (*learning-by-doing*) e de aproveitar as interações e os conhecimentos técnicos dos diversos docentes. A aposta na ‘gestão de projetos’ como ferramenta de referência para apoiar a gestão da mudança, com a implementação e com o uso eficiente dos recursos (Turner & Keegan, 2001; Lapão & Dussault, 2011) permite ainda contribuir para o alinhamento da escolha do projeto com os objetivos estratégicos. A escolha da temática baseia-se no ‘sistema de ideias’ (Hamel, 2006), com intuito pedagógico duplo de gerar ideias para resolver problemas reais e ao mesmo tempo garantir o envolvimento no processo de escolha e consequentemente na implementação (Lines et al., 2005).

## 6. CONCLUSÃO

Empenhado no cumprimento da sua missão institucional, que decorre da UNL, dirigida às áreas das Ciências Biomédicas, Medicina Tropical e Saúde Internacional, visando o ensino, a investigação, a prestação de serviços à comunidade (clínicos, laboratoriais e de saúde pública), a contribuição para a resolução de problemáticas de vital importância para a saúde global em geral, e das regiões tropicais em particular, a cooperação e a divulgação do conhecimento científico, o IHMT tem desenvolvido um trabalho para o apoio ao desenvolvimento no seio da CPLP.

O sucesso é um caminho muito árduo, considerando a diversidade de contextos, pelo que o IHMT assume um compromisso de qualidade, exigência e rigor. Um compromisso de caminhar com as outras Universidades da CPLP para uma cooperação mais rica e profícua, que passa por estar atentos aos desafios para o futuro que surgem todos os dias, e que podem representar oportunidades para fortalecer mais a cooperação entre universidades de língua Portuguesa.

## REFERENCIAS

## Fórum da Gestão do Ensino Superior nos Países e Regiões de Língua Portuguesa

Arthur, WJr., Bennett, WJr., Edens, PS & Bell, ST (2003), Effectiveness of training in organizations: A meta-analysis of design and evaluation features. *Journal of Applied Psychology*, 88: 234-245.

Hamel G (2006). *O Futuro da Gestão*, Coleção Harvard, Actual Editora.

IHMT (2012) PADirH: Programa Avançado de Gestão para Diretores Clínicos/Chefias Médicas Hospitalares. Documento Interno. Instituto de Higiene e Medicina Tropical.

Lapão LV (2005). A complexidade da saúde obriga à existência de uma arquitectura de sistemas e de profissionais altamente qualificados. *Revista de estudos Politécnicos*. 2 (4): 15-27.

Lapão LV & Dussault G (2011). PACES: a national leadership program in support of primary-care reform in Portugal. *Leadership in Health Services* 24: 295 – 307.

Lines, R., Selart, M., Espedal, B. & Johansen, S.T. (2005) “The production of trust during organizational change”, *Journal of Change Management*, 5(2): 221-45.

Organização Mundial de Saúde (OMS). *Cuidados primários de saúde: agora mais que nunca*. Relatório mundial da saúde 2008. Genebra: OMS; 2008.

Organização Mundial de Saúde (OMS). *Financiamento dos Serviços de Saúde: O caminho para a cobertura universal*, Relatório mundial da saúde 2010. Genebra: OMS; 2010.

Plesk PE & Wilson T (2001) “Complexity, leadership, and management in healthcare organizations”, *British Medical Journal*, 323 (7315): 746-9.

Starfield B(2011) “Politics, primary healthcare and health.” *J Epidemiol Community Health* 2011; 65:653-655.

Turner JR & Keegan AE (2001). “Mechanisms of governance in the project-based organization: the role of the broker and steward”, *European Management Journal*, 19(3), 254-267.

WHO-WB (2013) WHO/World Bank Ministerial-level Meeting on Universal Health Coverage. 18-19 February 2013, WHO headquarters, Geneva, Switzerland.

World Health Organization (2000). *Health systems: improving performance*. World Health Report 2000. Geneva.

World Health Organization (WHO) (2008) Integrated health services – what and why?, WHO, Geneva ([http://www.who.int/healthsystems/service\\_delivery\\_techbrief1.pdf](http://www.who.int/healthsystems/service_delivery_techbrief1.pdf)).