

UNA EJECUCIÓN EFICIENTE Y EFICAZ

86. Durante los cinco últimos años, la Oficina Sanitaria Panamericana ha ejecutado varias iniciativas de cambio institucional que representan una reorientación fundamental de la manera en que desempeña sus funciones. Los cinco objetivos establecidos por la Directora para el cambio institucional (véase a continuación) condujeron al establecimiento de equipos interfuncionales con el mandato de buscar la mejor forma de alcanzar dichos objetivos. Estos equipos, denominados "equipos de la Hoja de ruta para la transformación de la OSP", en gran parte han concluido su trabajo.

87. Además, la Oficina se mantiene firme en el compromiso de continuar llevando a la práctica los resultados del Grupo de Trabajo sobre la OPS en el Siglo XXI, las recomendaciones del informe especial del Auditor Externo de 2004 y el informe sobre las actividades de los servicios de supervisión interna durante el período de planificación 2008-2012.

Objetivos de Cambio Institucional y los Equipos de la Hoja de Ruta

88. Este Plan Estratégico incorpora RPR e indicadores para medir el logro de los cinco objetivos en relación con el cambio institucional:

- a) Centrar más la atención en los países
- b) Establecer un foro regional
- c) Convertirse en una organización discente y basada en conocimientos (lo cual incluye el foro regional)
- d) Mejorar los métodos de gestión, en particular mediante la gestión orientada a la consecución de resultados
- e) Adoptar nuevas modalidades de cooperación técnica

89. Los equipos de la Hoja de ruta han concluido su trabajo y formulado recomendaciones a la Dirección. Los cambios resultantes en las modalidades y los enfoques de la administración del trabajo se están incorporado en la actividad de la Organización durante el año 2007. Los 11 equipos de la Hoja de ruta trabajaron en los siguientes temas: cooperación centrada en los países, planes regionales de salud pública, comunicación externa, comunicación interna, gestión de los conocimientos, aprendizaje y fomento del liderazgo, normas para la responsabilización y la transparencia, foro regional, movilización de recursos, examen institucional de la Unidad de Apoyo a los Países y estrategia de recursos humanos.

90. En consonancia con su índole integral, este plan incorpora y reemplaza las iniciativas anteriores en materia de cambio y fortalecimiento institucional. Los informes sobre la ejecución de este plan constituirán los medios principales para la rendición de cuentas de la Oficina a los Estados Miembros en esta área.

Estrategias de Cooperación en los Países

91. Por décadas, la OSP ha trabajado a nivel de país en forma descentralizada con los planes de trabajo bienales (anteriormente el "Programa y Presupuesto Bienal" o BPB por su sigla en inglés) en cada representación. La Estrategia de Cooperación en los Países (ECP) se introdujo en años recientes. La ECP es el mecanismo de planificación estratégica de la OPS/OMS a nivel de país. Ha probado ser un elemento vital para la política centrada en el país. La ECP refleja una visión de mediano plazo para la cooperación técnica de la OPS/OMS en un país determinado y define el marco de referencia estratégico para el trabajo conjunto. Este marco establece las

prioridades que han sido acordadas entre el país y la OPS/OMS, y subraya lo que la OSP deberá hacer.

92. La ECP representa un equilibrio entre las prioridades nacionales y las orientaciones y las prioridades estratégicas regionales (así como mundiales). La ECP guía directamente los planes de trabajo bienales de las representaciones de la OPS/OMS. El plan de trabajo bienal es un verdadero plan de país, donde confluyen todas las iniciativas de todos los niveles de la Organización (mundial, regional, subregional y nacional).

93. A mediados del 2007 se completaron 11 ECP, 7 estaban en sus estadios finales y 9 estaban programadas para ser completadas en el 2007 o a principios del 2008.

94. Los Estados Miembros reconocen el valor agregado de la presencia a nivel de país de la OSP, como ha sido definida en la ECP y dirigida por el Representante del país. Este Plan estratégico reconoce y aprovecha esas fortalezas. La relación entre el Plan Estratégico de la OPS y la Estrategia de Cooperación en los Países es recíproca.

Estrategias de cooperación subregionales (ECS)

95. La Estrategia de cooperación subregional (ECS) es el mecanismo de planificación estratégica a nivel subregional. La ECS refleja la visión de mediano plazo para la cooperación de la OPS/OMS con una subregión determinada del continente americano y define un marco de referencia estratégica para el trabajo conjunto. Este marco establece las prioridades acordadas entre la subregión y la OPS/OMS y lo que hará la OPS.

96. La ECS es un instrumento vital de la OPS/OMS para la armonización con los procesos de integración subregional en las Américas, incluyendo planes y estrategias, así como la convergencia con asociados en el ámbito subregional. La ECS se utiliza como base para el diálogo, la promoción a favor de la movilización de recursos y la planificación. En general, es elaborada con una visión de cuatro a seis años, pero su duración puede ser menor. La ECS guía los planes bienales de las entidades subregionales.

Gestión Orientada a la Consecución de Resultados

97. La implantación en curso en la Oficina de la Gestión Orientada a la Consecución de Resultados (GOCR) tiene dos metas principales: 1) que la Oficina se centre sistemáticamente en la obtención de resultados durante la planificación, ejecución y evaluación de sus programas, y 2) que se mejore la rendición de cuentas y la transparencia ante los Estados Miembros.

98. Durante casi dos decenios, la Oficina ha formulado planes y presupuestos orientados a obtener resultados; el mismo Sistema de Planificación y Evaluación de la Región de las Américas (AMPES) se basa en el enfoque del marco lógico utilizado en la GOCR. La cultura del trabajo orientado a la consecución de resultados no es nueva en la Oficina; lo que es nuevo para el período de planificación 2008-2012 a este respecto es lo siguiente (algunos de estos elementos se mencionan con más detalles en otras partes de este documento):

- a) Los Resultados Previstos de la Organización son consistentes desde el nivel más alto hasta el más bajo de planificación. La cadena de resultados puede verse en el diagrama 5, que figura a continuación. Por primera vez se pueden agregar indicadores de los resultados en los diferentes niveles, lo cual permite mejorar el seguimiento del desempeño y los informes al respecto (véase más adelante la

sección sobre Seguimiento y Evaluación del Desempeño, y Evaluación independiente).

- b) Los Resultados Previstos Específicos de cada Oficina (RPEO) contribuyen al logro de los Resultados Previstos a nivel Regional (RPR) mediante la agregación de indicadores. Por lo tanto, cada RPR representa el esfuerzo institucional y colectivo de la Oficina Sanitaria Panamericana, del cual es responsable. Esto es un concepto nuevo (véase el diagrama 6 más abajo).
- c) Los indicadores específicos de la gestión orientada a la consecución de resultados figuran en el Objetivo Estratégico 16.
- d) El marco de rendición de cuentas se elaborará y se ejecutará de conformidad con el nuevo marco de rendición de cuentas de la OMS.
- e) Además del marco de rendición de cuentas, se expedirá una nueva delegación de autoridad, armonizando el grado de autoridad con la responsabilidad por los resultados.
- f) Se terminará de establecer el marco de gestión para proporcionar orientación a los gerentes de todos los niveles a fin de que puedan realizar su trabajo de la manera más eficaz y eficiente posible.
- g) La Evaluación Estratégica y Alineación de los Recursos (SARA) permitirá asignar los recursos (incluido el personal) en condiciones óptimas para alcanzar los objetivos y los Resultados Previstos de la Organización.
- h) La creación de la función de evaluación independiente conducirá a una cuantificación más objetiva de los logros programáticos tras la ejecución de los programas y contribuirá al desarrollo de la Oficina como organización discente.

99. Con la aplicación de estas medidas, la Oficina seguirá estando a la vanguardia de la aplicación e integración de la gestión orientada a la consecución de resultados en el sistema de las Naciones Unidas. Los siguientes diagramas ilustran la relación entre los resultados en diversos niveles de la Organización y los RPR como el foco principal para la Oficina.

DIAGRAMA 5: Cadena de Resultados de la OPS

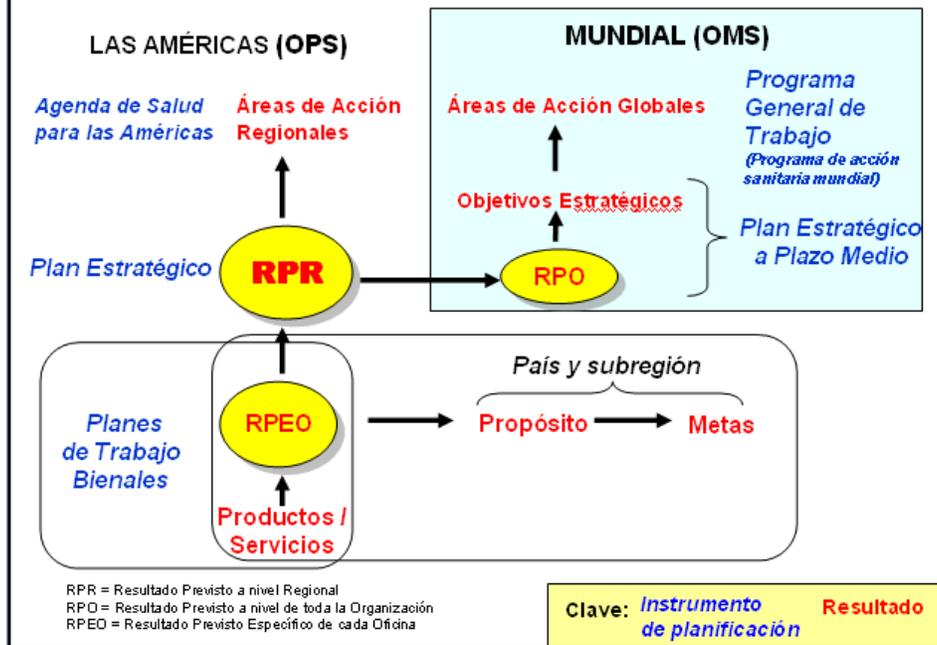
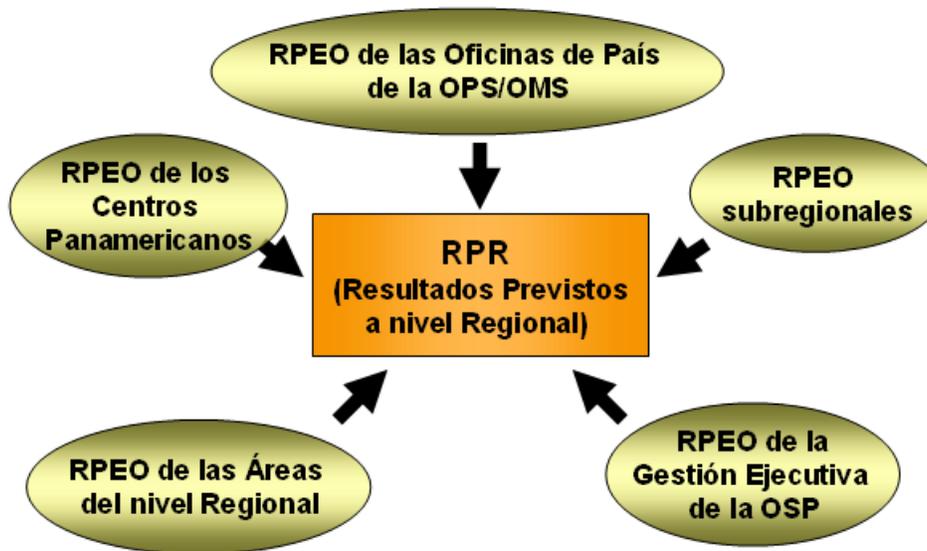


DIAGRAMA 6: Todos los Resultados se Agregan a los RPR
Los RPR representan el esfuerzo institucional y colectivo de la OPS



RPEO = Resultados Previstos Específicos de cada Oficina, que figuran en los Planes de Trabajo Bienales